

A person in a business suit is working at a desk. The person's hands are visible, typing on a laptop keyboard and using a calculator. A smartphone is also on the desk. The background is a bright, out-of-focus office environment with large windows and a green plant.

# Mejorando la competitividad

Lic. Pablo Sívori  
Responsable Unidad de  
Competitividad y ANR  
UCAR / PROSAP

**A** medida que la globalización y los procesos de integración económica fueron madurando, las estrategias aplicadas por los territorios para competir y desarrollarse también se modificaron. Desde una perspectiva cronológica, podría decirse que han variado desde un enfoque exógeno basado en la atracción y radicación de inversiones foráneas como fuente primaria para regenerar la estructura productiva y alcanzar mayores niveles de actividad económica y empleo, hacia un enfoque endógeno sustentado en el aprovechamiento de los recursos locales como medio para usufructuar las oportunidades que presenta el nuevo sistema productivo y de intercambio mundial.

### Tres generaciones

Dentro de este marco cronológico general, los Estados implementaron, a partir de los marcos intelectuales formulados, tres generaciones de estrategias de desarrollo con sus consecuentes políticas públicas, programas e instrumentos.

Las políticas de primera generación estaban dominadas por instrumentos diseñados específicamente para atraer firmas desde zonas industriales desarrolladas hacia nuevas regiones en crecimiento. El típico instrumento utilizado por esta estrategia comprendía:

- » El otorgamiento de préstamos subsidiados o pagos directos a las firmas para suplir los costos de relocalización.
- » La reducción de impuestos.
- » Los subsidios aplicados al costo operativo o utilidades de las plantas.

Hacia principios de los '80 ('90 en Sudamérica) los Estados comenzaron a instrumentar programas y políticas de segunda generación que viraron el foco hacia el desarrollo de las firmas existentes.

Estas estrategias - políticas y programas - de segunda generación se basaron en aspectos tales como:

- » La creación de nuevos negocios.
- » El incremento de la inversión en bienes de capital.
- » El desarrollo de incubadoras.
- » La provisión de asistencia técnica para ayudar a las firmas a crecer y expandirse.

El acceso a financiamiento vía subsidio de tasas y el

reembolso de gastos en consultoría han sido los instrumentos más comúnmente utilizados, y las Pymes su público objetivo.

Luego de un plazo considerable de desarrollo e implementación de las estrategias de segunda generación, a continuación se otorgó lugar a las estrategias de tercera generación, que elevaron el interés hacia la creación de entornos propicios para el desarrollo económico local mediante la asociación pública - privada y la conformación de redes como mecanismos para incrementar la competitividad global de un grupo de firmas estratégicamente relacionadas.

Esta nueva generación de estrategias otorgó un propósito y uso específico a cada uno de los instrumentos creados por las de primera y segunda generación.

La clave de los programas comprendidos en las estrategias de tercera generación ha sido la sustentación del desarrollo económico a partir del mercado más que a partir de pagos directos a empresas.

**El concepto detrás de las estrategias de tercera generación es que la competitividad y el crecimiento de las economías locales no se definen por el éxito que alcancen empresas individuales, sino a partir de un complejo entramado de actores que pueden competir globalmente de manera exitosa.**

Por esto, el núcleo duro de estas estrategias constituye una política de Estado que aparea lugar y programas mediante el diseño de una estructura blanda de redes empresariales y sociales para apoyar el desarrollo y la estabilidad de subsistemas productivos geográficamente concentrados.

### Productividad e innovación

En la Argentina, los programas específicamente orientados a apoyar el desarrollo de cadenas de base agropecuaria han respondido desde su concepción y desarrollo al proceso histórico/conceptual descripto. Este es el caso del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) y sus componentes de **Aportes No Reembolsables (ANR) y de Iniciativas de Mejora Competitiva** (Desarrollo de *Clusters* y Desarrollo Regional). Se trata, en términos generales, de proyectos destinados a promover el desarrollo de subsistemas productivos de base agropecuaria a partir del impulso de la inversión a nivel de firma, en el caso de los ANR, y del incremento de la eficiencia colectiva, en las IMC.



## Cadenas de base agropecuaria

En sus inicios, año 2006, el instrumento ANR buscó promover la mejora de las condiciones de productividad e innovación de los actores productivos del sector agroalimentario a partir del reembolso de la inversión realizada a tales fines por los mismos. El ANR es un claro ejemplo de acciones implementadas en nuestro país que responden a las estrategias de segunda generación. Operando a nivel de firma, busca desarrollar esquemas de redes empresariales y la consolidación del asociativismo del sector agroalimentario. **Mediante este instrumento, el Ministerio de Agricultura de la Nación, a través del PROSAP, ha propiciado la materialización de 270 planes de negocios agroalimentarios que involucraron a 1877 actores productivos del sector agroalimentario y representaron una inversión total de \$206 millones.**

En el año 2009, consciente de los desarrollos teóricos generados y, en virtud de ello, de la implicancia que tienen las economías de aglomeración sobre la competitividad, el Ministerio de Agricultura de la Nación –a través del PROSAP- puso en marcha un conjunto de iniciativas para abordar la problemática agropecuaria de manera más integral e incrementar el impacto de las inversiones asignadas a la actividad productiva.

Las Iniciativas de Mejora Competitiva (IMC) tienen como objetivo profundizar la asociación público – privada y la creación de entornos propicios para el crecimiento económico de un sector o región productiva. El concepto que subyace en esta herramienta es el de eficiencia colectiva, entendido como la ventaja competitiva que se deriva de la combinación de la existencia de economías externas -incidentales- (“*external economies*”) y la acción colectiva (“*joint action*”) -conscientemente buscada-.

Las acciones conjuntas son un mecanismo eficaz para resolver fallas de mercado (competencia insuficiente, falta de información, etc.) y generar factores clave que permitan promover el potencial de desarrollo de las empresas y sus entornos competitivos. En este sentido, **las Iniciativas de Mejora Competitiva son una herramienta central para mejorar la performance económica de los sistemas productivos.**

### Tiempo de *clusters*

Operando sobre espacios territoriales acotados con una fuerte especialización productiva, las **Iniciativas**

**de Desarrollo de *Clusters* (IDC)** tienen por objetivo facilitar el acceso a nuevos mercados para las empresas, aprovechar economías de escala donde sea factible, incentivar la innovación y transferencia de tecnología, mejorar las estrategias de las empresas, mejorar su calidad y productividad, y en general, remover restricciones que se identifiquen para profundizar la competitividad de estos *clusters*.

Este enfoque fue ampliado distinguiendo, para una mayor efectividad del instrumento, la gradación evolutiva de los *clusters* beneficiarios. De esta manera, y en virtud de la experiencia recogida, han sido identificados los siguientes tipos de *clusters* clasificados según su estadio de desarrollo: (a) emergentes, (b) proto-*clusters*, (c) *clusters* con algún grado de articulación interna parcial, y (d) *clusters* maduros y operativos.

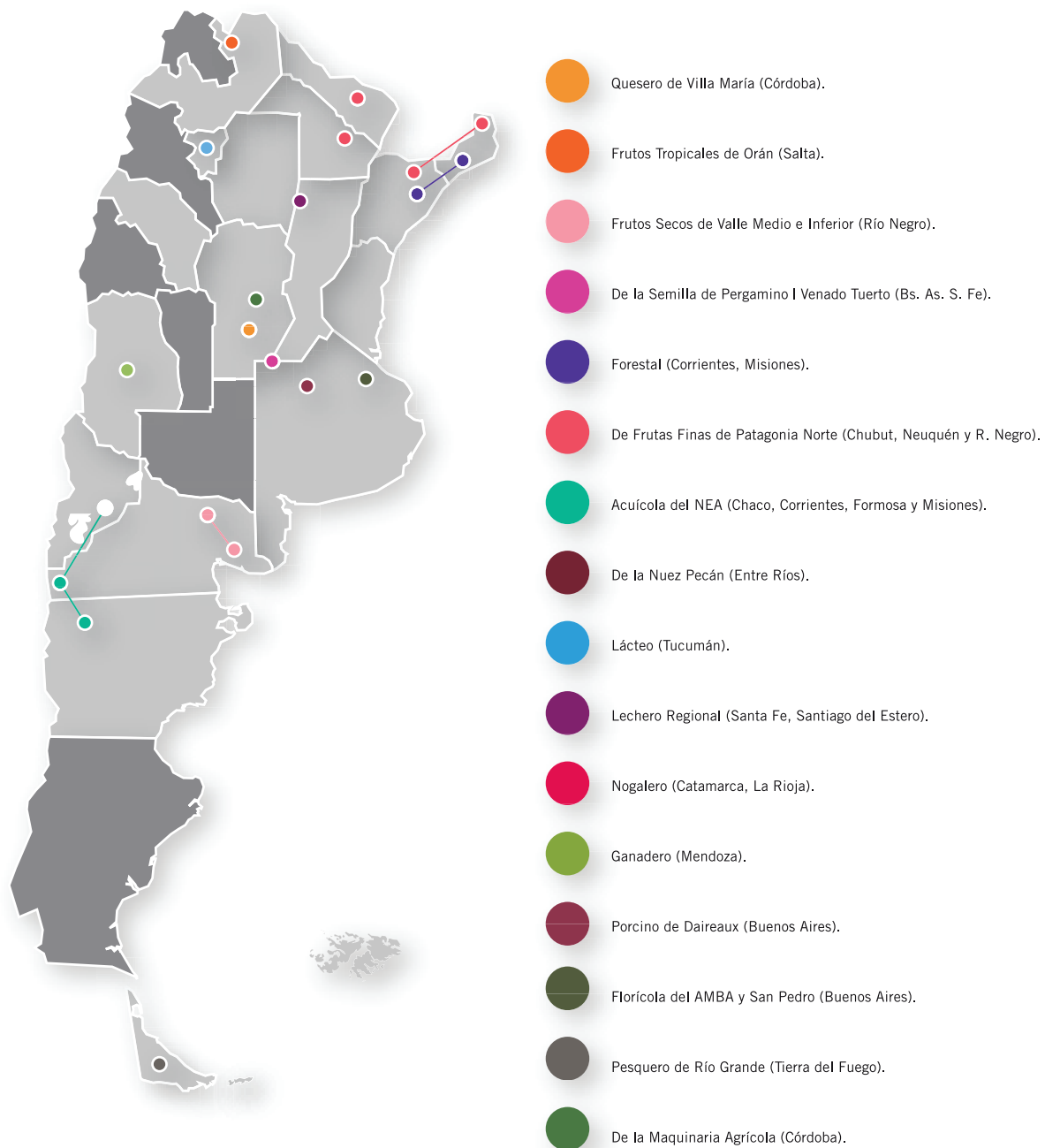
La asistencia varía entonces de acuerdo a cada caso, entendiendo, siempre desde una lógica participativa, que a mayor desarrollo, menor esfuerzo en la construcción de un ambiente *cluster*.

A lo largo de los tres años de ejecución, el componente Iniciativas de Desarrollo de *Clusters* ha realizado, intervenciones en dieciséis *clusters*:

- » Quesero de Villa María (Córdoba).
- » Frutos Tropicales de Orán (Salta).
- » Frutos Secos de Valle Medio e Inferior (Río Negro).
- » De la Semilla de Pergamino / Venado Tuerto (Buenos Aires, Santa Fe).
- » Forestal (Corrientes, Misiones).
- » De Frutas Finas de Patagonia Norte (Chubut, Neuquén y Río Negro).
- » Acuícola del NEA (Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones).
- » De la Nuez Pecán (Entre Ríos).
- » Lácteo (Tucumán).
- » Lechero Regional (Santa Fe, Santiago del Estero).
- » Nogalero (Catamarca, La Rioja).
- » Ganadero (Mendoza).
- » Porcino de Daireaux (Buenos Aires).
- » Florícola del AMBA y San Pedro (Buenos Aires).
- » Pesquero de Río Grande (Tierra del Fuego).
- » De la Maquinaria Agrícola (Córdoba).

En la actualidad, los *clusters* Quesero de Villa María (Córdoba); Frutos Tropicales de Orán (Salta); Frutos Secos de Valle Medio e Inferior (Río Negro); Forestal

Iniciativas de desarrollo de *Cluster* en el País



## Cadenas de base agropecuaria

(Corrientes y Misiones); Acuícola (Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones); de Frutas Finas de Patagonia Norte (Chubut, Neuquén y Río Negro) y de la Nuez Pecán (Entre Ríos) han concluido la etapa de formulación del Plan de Mejora Competitiva y constituyeron el marco institucional responsable de gestionar la implementación de los proyectos priorizados.

El resto de las Iniciativas se hallan en proceso de formulación del documento estratégico, destacándose los clusters Porcino de Daireaux y Pesquero de Tierra del Fuego por encontrarse en el estadio final de la elaboración de estrategias competitivas y constitución de marcos institucionales, por lo tanto, próximos a iniciar la ejecución de proyectos colectivos.

### Un marco institucional propicio

El análisis de las experiencias desarrolladas por IDC permite corroborar la efectividad del instrumento para dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente para el componente. En todos los casos han sido priorizadas las acciones orientadas a fortalecer la gobernanza de los *clusters*.

Esto responde a la necesidad de generar un marco institucional propicio, de modo de no solapar esfuerzos y potenciar el trabajo del conjunto. Asimismo, dado que los desarrollos tecnológicos resultan fundamentales para el incremento de la competitividad de los sistemas productivos, el componente de innovación está presente en cada una de las Iniciativas.

Lo mismo sucede con los ejes de información y creación de capacidades, donde se ha tendido a enfatizar la generación de conocimiento tanto en lo relativo a los aspectos productivos como del negocio. Nótese que prácticamente la totalidad de las Iniciativas incluye la creación de un Observatorio de información estratégica, un insumo fundamental para la planificación empresarial.

Por su parte, las Iniciativas de Desarrollo Regional (IDR), a diferencia del componente de *Clusters*, operan sobre ámbitos territoriales sin especificidad productiva. Se trata, en general, de regiones de menor desarrollo relativo, que debido a esa condición no han logrado definir los ejes para consolidar economías de escala y especialización, es decir, un perfil competitivo. En el marco de este instrumento, los actores

locales a través de los marcos institucionales existentes, establecen una estrategia competitiva territorial e identifican una serie de acciones a ejecutar en pos de implementar dicha estrategia.

La definición de una estrategia de desarrollo territorial del Valle Calchaquí, la línea sur de Río Negro y el Albigasta (incluye municipios del Este de Catamarca, Oeste de Santiago del Estero, Sur de Tucumán y Norte de Córdoba), así como la implementación de proyectos comprendidos dentro de dichas estrategias y la conformación de marcos institucionales regionales, exponen los resultados de estas iniciativas.

Habiendo transcurrido un tiempo prudencial de ejecución, la evaluación de las experiencias realizadas deja entrever que promover subsistemas productivos en ámbitos geográficos acotados resulta propicio para generar sinergias que disparen procesos de innovación y mejora de la productividad que incrementen la competitividad del conjunto, y de ese modo vayan consolidando (y desarrollando) el entramado PyME local, evitando procesos de deslocalización de renta y mejorando la calidad de vida en la comarca.

La conjunción de instrumentos de segunda y tercera generación se ha mostrado indispensable para implementar dicha estrategia, ya que implica la utilización eficiente de recursos públicos a partir de una visión sistémica que aúna los aspectos económicos (institucionales y empresariales), sociales y culturales que coexisten en los territorios.

#### **UCAR**

Unidad para el cambio Rural

[www.ucar.gob.ar](http://www.ucar.gob.ar)

#### **PROSAP**

Programa de Servicios Agrícolas Provinciales)

[www.prosap.gov.ar](http://www.prosap.gov.ar)





# Lanzamiento de nuestro perfil en Facebook

A fin de mantenerlo permanentemente informado de nuestras actividades, hemos diseñado nuestro perfil en Facebook

Podrá acceder al mismo desde el enlace:  
<https://www.facebook.com/aalimentosargentinos>

Para ingresar a nuestro perfil de Facebook desde su celular, baje un lector de código QR y siga las indicaciones del mismo

Si lo hace desde un Blackberry:

- 1 Abra el Blackberry App Word
- 2 Presione la tecla "menú" y elija la opción "Escanear un código"
- 3 Coloque su Blackberry delante del código de barras y este hará la lectura automáticamente. (No presione ningún botón)

