

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE CLUSTERS

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN
PARA PROMOVER PROCESOS DE
MEJORA COMPETITIVA EN CLUSTERS
AGROALIMENTARIOS



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	07
Cap. 1. Fundamentos conceptuales para el desarrollo metodológico	11
1.1. Las Iniciativas de Desarrollo de Clusters	12
1.2. El concepto de “Cluster” en el marco del Programa IDC del PROSAP	12
1.3. Los instrumentos de apoyo en los clusters	20
Cap. 2. Las Iniciativas de Desarrollo de Clusters IDC	29
2.1. Fases de implementación de la IDC	30
2.2. Las etapas del proceso de formulación del PMC	34
2.3. El esquema organizativo y la dinámica de trabajo	34
2.4. La comunicación en el proceso de Desarrollo de Clusters	34
Cap. 3. Etapas de formulación del PMC	39
3.1. Etapa I: Lanzamiento del programa IDC	40
3.2. Etapa II: ¿dónde estamos?	44
3.3. Etapa III: ¿hacia dónde vamos?	48
3.4. Etapa IV: ¿cómo vamos?	52
Cap. 4. Guías para la acción	58

1

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES



FUNDAMENTOS CONCEPTUALES PARA EL DESARROLLO METODOLÓGICO

1.1. Las Iniciativas de Desarrollo de Clusters

El componente **Iniciativas de Desarrollo de Clusters (IDC)** comenzó su ejecución en el mes de enero de 2009, en el marco del Área de Competitividad del PRO-SAP. Su principal propósito ha sido poner en marcha un proceso de trabajo estratégico en diferentes “**clusters agroindustriales**” del país, involucrando a las empresas y productores rurales, a las industrias de procesamiento, a las firmas comercializadoras y de logística, a los principales actores privados, instituciones empresariales, universidades y organismos de apoyo tecnológico y entidades gubernamentales, con el fin de:

- Definir una visión estratégica de mediano plazo, programar un conjunto de acciones y proyectos para la mejora de la competitividad de los clusters;
- Establecer un mecanismo de trabajo permanente y dinámico para atender, de manera eficaz y sistémica, los futuros desafíos competitivos, tecnológicos y de mercado que deban enfrentar los clusters;
- Conformar un ambiente institucional activo que ejerza la representación del conjunto, realice el seguimiento de las acciones programadas, la revisión periódica del curso estratégico, la difusión permanente de información y la evaluación futura del desempeño de los clusters.

La dinámica de trabajo implementada apunta a que cada cluster identifique -en el marco del actual crecimiento de la economía nacional y de la globalización creciente del comercio, de las tecnologías, de las normas de calidad y de las inversiones- sus principales escollos y rigideces, que renueve el pensamiento estratégico, logre armonizar una “visión de futuro” y consecuentemente establezca



nuevas metas y proyectos concretos para aumentar la capacidad competitiva de sus empresas y las posibilidades de desarrollar nuevos negocios y empleo.

Con la participación y compromiso de los agentes económicos e institucionales que integran el cluster, la metodología propuesta busca examinar los mitos y paradigmas que rigen la lógica de funcionamiento individual y colectivo de los distintos conglomerados productivos con el objeto de generar espacios de cooperación y consenso e identificar proyectos¹ que:

- Generen nuevas capacidades productivas y comerciales, nuevas ventajas competitivas y externalidades para las empresas;
- Impulsen nuevas oportunidades de negocios y fuentes genuinas de empleo con alta productividad;
- Armonicen y articulen acciones de fomento e instrumentos de política nacional y provincial;
- Incorporen a diferentes instituciones y agentes a un esfuerzo compartido de desarrollo productivo e innovativo local;
- Vehiculicen las líneas de acción del PROSAP, maximizando su impacto territorial y optimizando los recursos del programa.

Los Planes de Mejora Competitiva (PMC) aparecen como un instrumento idóneo tanto para sistematizar el proceso de definiciones estratégicas, como para facilitar la implementación de las acciones priorizadas, mediante el ordenamiento de las demandas de apoyo del sector productivo.

¹ Estos proyectos no son un fin en sí mismos, sino la forma en que se concretarán los avances del cluster como sistema productivo y de articulación de esfuerzos competitivos. En este sentido, es preciso tener presente que el éxito de un proyecto identificado y desarrollado por un cluster, que finalmente se traducirá en un incremento de la productividad, eficiencia y rentabilidad de las empresas e instituciones participantes, dependerá principalmente de que el mismo tenga un fuerte sentido colectivo (beneficie al conjunto del cluster), sea acumulativo (constituya un proceso que va ganando complejidad y rendimiento) y sea claramente definido por las empresas participantes y llevado a cabo por ellas mismas (orientado por la demanda e intereses del conjunto de las empresas). De este modo, la metodología de trabajo que se utilice, deberá explícitamente tomar en cuenta los objetivos planteados y los condicionantes mencionados, a la vez que deberá organizarse de tal manera que las empresas e instituciones -con la cooperación técnica necesaria- aborden el perfil de propuestas y establezcan modalidades propias de trabajo.

1.2. El concepto de “Cluster” en el marco del Programa IDC del PROSAP

En el marco del Programa de Iniciativas de Desarrollo de Clusters de Prosap, y con el objeto de implementar el componente, se ha adoptado la siguiente definición:

CLUSTER ►

“Conjunto interrelacionado (de forma vertical u horizontal, más o menos directa) de empresas (masa crítica) e instituciones interconectadas productiva, comercial y tecnológicamente a través de mercados o de relaciones de cooperación, localizadas en un ámbito geográfico acotado”

En el marco del proceso de evaluación y selección, el componente de Iniciativas de Desarrollo de Clusters – IDC, distingue el tipo y alcance de la asistencia a instrumentar de acuerdo al grado de desarrollo del cluster beneficiario. La historia previa, los niveles de confianza, la conciencia de pertenencia, la complejidad institucional, el grado de complementariedad y la competencia de los actores, la participación y el compromiso son, entre otros, los aspectos que determinan el estadio de desarrollo en que cada cluster se encuentra. En virtud de la experiencia recogida, el componente IDC reconoce la siguiente tipología:

- a. **“Proto” Clusters:** se trata de nuevos conglomerados en torno a nuevas actividades, nuevas empresas. Se refiere fundamentalmente a productores primarios y actores institucionales de un determinado territorio que si bien mantienen vínculos a partir del interés común del desarrollo productivo, presentan debilidad tecnológica y económica de conjunto. No obstante, es posible identificar dentro de estos clusters, algunos agentes que han iniciado un esfuerzo de aglomeración y que demuestran características dinámicas de crecimiento. En la Argentina, estos casos se presentan más frecuentemente, en cadenas productivas de base agropecuaria de las economías extra-pampeanas.



b. “Proto” Clusters: se trata de casos en donde los actores productivos e institucionales de un territorio mantienen vínculos formales, a través del mercado, e informales, en torno a una actividad productiva o segmento de negocio, pero se encuentran atomizados y descohesionados. Dentro de estos clusters es posible identificar entramados institucionales débiles tanto en lo que refiere a los niveles de complejidad y especificidad como al grado de articulación inter-institucional y con el sector productivo. En Argentina, estos casos se presentan más frecuentemente en cadenas productivas de base agropecuaria.

c. Clusters “Parcialmente articulados”: se trata de clusters que tienen alguna envergadura económica y un mayor grado de aglomeración entre los actores, una proporción de los cuales, a su vez, se vincula con instituciones de C y T, como INTA y Universidades, entre otros.

En estos casos, existe una cierta masa crítica institucional, tanto pública como privada, con capacidad y voluntad para la aglomeración, dentro de un determinado territorio. El desarrollo del cluster se vincula con la necesidad de identificar las variables dinámicas y definir una estrategia que le posibilite un salto en la competitividad del conjunto.

d. Cluster “Maduro o Autosuficiente”: se trata de actores vinculados a una actividad productiva o segmento de negocio de gran relevancia económica para el territorio, que operan tanto en el mercado nacional como internacional, con elevados niveles de cooperación y competencia, definida en el marco de una visión estratégica compartida. La colaboración inter-firma de múltiples actores, entramados institucionales complejos con probadas capacidades de representación, gestión de recursos, innovación tecnológica y prestación de servicios productivos, son características centrales de este tipo de clusters. Estos clusters presentan, asimismo, una predisposición espontánea o natural (no forzada) para el desarrollo (concreción) de uniones y/o estrategias conjuntas.

En general, estos clusters son considerados estratégicos o “priorizados” dentro de las estrategias de los gobiernos provinciales o municipales.

1.3. Los instrumentos de apoyo en los clusters

Los instrumentos de apoyo a la conformación y desarrollo de clusters agroindustriales distinguen dos líneas de acción posibles:

A DESARROLLO COMPETITIVO DE CLUSTERS

El PROSAP brindará, sobre una base metodológica definida, la asistencia técnica necesaria para alcanzar fines específicos acordes al grado de desarrollo de los distintos tipos de clusters.

Un vez concluida esta primera fase de definiciones estratégicas y consolidación institucional del cluster, el PROSAP financiará total o parcialmente la instrumentación de aquellos proyectos que contribuyan a alcanzar la estrategia definida y además presenten un fuerte sentido colectivo (beneficien al conjunto del cluster); sean acumulativos (constituyan un proceso que va ganando complejidad y rendimiento) y hayan sido definidos – priorizados de manera consensuada por los actores del cluster.

A.1 CLUSTERS EMERGENTES

El PROSAP les brindará asistencia técnica con el objetivo de impulsar el desarrollo de la capacidad productiva e institucional del cluster a partir de la constitución de sistemas locales de innovación. Entendiendo que la capacidad de introducir innovaciones en la base productiva de un territorio constituye una cuestión crucial para su progreso. El desarrollo de una actividad productiva, social, económica y ambientalmente sostenible implica llevar a cabo un complejo proceso con múltiples retroalimentaciones que requiere de la interacción entre los poseedores del conocimiento, los hacedores y gestores de políticas (el sector público desde sus distintos ámbitos de injerencia), los poseedores del recurso financiero, los emprendedores y la sociedad en su conjunto. A partir de la asistencia técnica, y la participación activa y comprometida de sus actores, el cluster deberá:

- Definir la estrategia y los proyectos que permitan implementar un sistema local de innovación;



- Constituir marcos institucionales y organizaciones para gestionar el desarrollo productivo.

A.2 PROTO CLUSTERS

El PROSAP brindará asistencia técnica con el objetivo de incrementar el grado de cohesión de los actores vinculados en torno a una actividad productiva o segmento de negocio. En este sentido la asistencia técnica, se centrará en detectar los “vacíos” institucionales en el marco de una estrategia de desarrollo para la actividad productiva que da razón al cluster. Los proyectos resultantes apuntarán a fortalecer las capacidades técnicas, de prestación de servicios y gestión de las instituciones locales así como a elevar el grado de articulación inter- institucional y con el sector productivo.

A.3 CLUSTERS PARCIALMENTE ARTICULADOS

El proceso de asistencia técnica deberá cumplimentar una serie de actividades, destacándose entre otras: sistematización y difusión de información económica, tanto de oferta como de mercados; sensibilización de los actores y agentes en cuanto a su pertenencia a un “sistema productivo” y a los espacios de complementación y cooperación sin pérdida de los espacios de competencia; análisis del perfil del cluster (eslabones tecno-productivos y firmas), su orientación y posicionamiento competitivo; benchmarking internacional; regulaciones y certificaciones exigidas e implementadas localmente; restricciones competitivas principales; nuevas oportunidades y ruptura de pre-concepto y viejos paradigmas; avance en la incorporación de nuevas tecnologías e información en los procesos y en las interrelaciones; rol de los líderes (empresas e individuos), “visiones de futuro”, estrategias empresariales y estrategia de cluster, modalidades de “gobernanza” futura del cluster y mecanismos operativos de coordinación, consulta, intercambio, etc. La asistencia técnica deberá concluir con la identificación y puesta en marcha de un conjunto de proyectos prioritarios.

B MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN CLUSTERS MADUROS

Los trabajos previos realizados en el marco del PROSAP y de otras instituciones gubernamentales y privadas permiten identificar una serie de conglomerados agroindustriales claramente consolidados, con un alto nivel de institucionaliza-

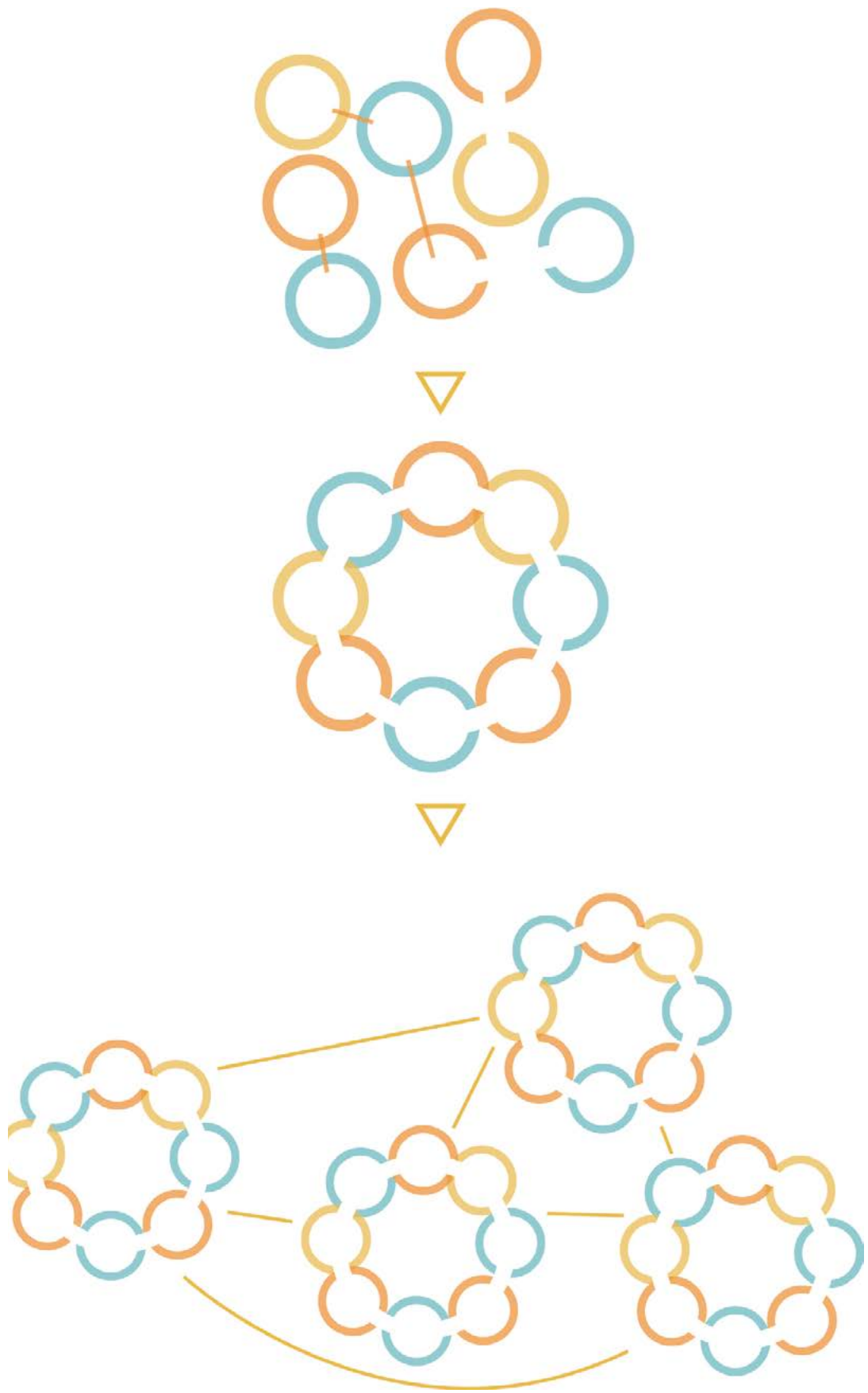
ción y rasgos de funcionamiento típicos de “clusters”. En estos casos, las mejoras competitivas no pasan por la construcción de un ambiente cluster -que de hecho ya existe-, ni tampoco por la elaboración de nuevas estrategias y visiones futuras -que también ya existen, independientemente de si fuese conveniente una re-evaluación y discusión de las mismas-. El desarrollo de nuevas ventajas competitivas está asociado a la puesta en marcha de proyectos que ya fueron identificados y que, por diferentes razones, no han sido llevados a cabo. La finalidad de esta línea de trabajo es impulsar los proyectos “en carpeta” y facilitar el financiamiento total o parcial de la instrumentación con recursos del PROSAP o de otras fuentes de financiamiento.

En este sentido, se prevé que la presente línea de acción actúe como catalizador de recursos del componente y también de los restantes instrumentos de financiamiento con que cuenta el PROSAP, entendiendo que su aplicación, bajo un esquema de cluster, permitirá ampliar el impacto territorial del programa y optimizar los recursos disponibles.

Los clusters participantes de esta línea de acción percibirán una asistencia técnica específica, de tipo dura, destinada a desarrollar la viabilidad técnica y económico-financiera de los proyectos, y una asistencia financiera para la ejecución de los proyectos elaborados. En todos los casos los proyectos a financiar/ejecutar, deberán contar con el consenso del conjunto, el cual se materializará mediante nota de conformidad de las instituciones que integran el órgano de gobierno del cluster (directorio, comisión directiva, etc.).

2

INICIATIVAS
DE DESARROLLO
DE CLUSTERS



2

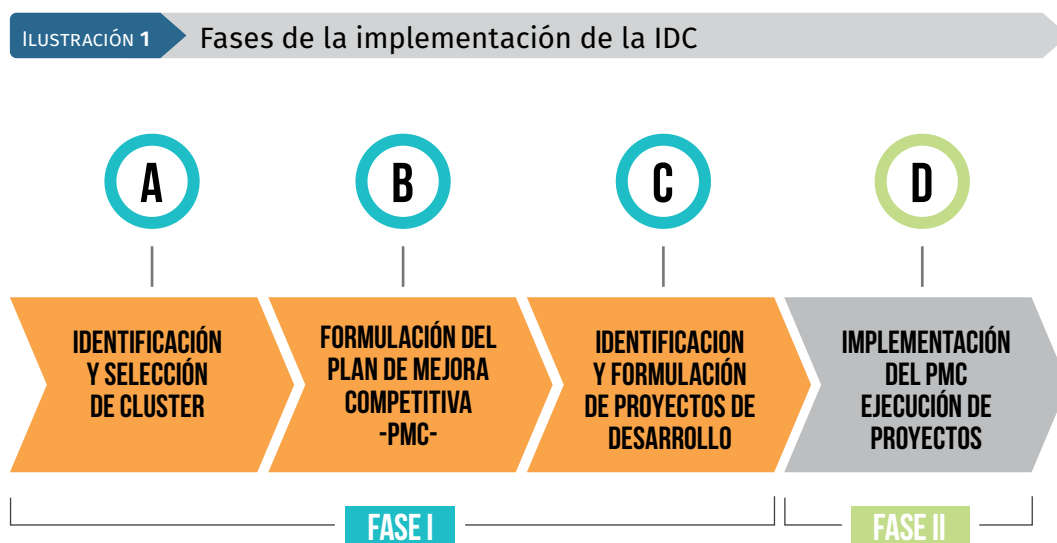
LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO DE CLUSTERS IDC

En el marco de la línea de acción “Desarrollo Competitivo de Clusters”, y a los efectos de instrumentar los apoyos requeridos para la conformación y desarrollo de clusters agroindustriales, el PROSAP prevé la metodología de trabajo que se describe a continuación.

2.1. Fases de implementación de la IDC

Fase I: Formulación del Plan de Mejora Competitiva (PMC) y de los proyectos de mejora competitiva.

Fase II: Ejecución de los proyectos y seguimiento de la implementación del PMC.





A IDENTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE CLUSTERS

Tanto el Gobierno Nacional y los gobiernos provinciales, como los gobiernos y organizaciones locales, identificarán los clusters de interés, de acuerdo con las estrategias productivas de cada región y atendiendo la posibilidad de articulación de diversos instrumentos para su desarrollo, buscando contar con el consenso de las instituciones empresariales de los conglomerados propuestos¹.

Los interesados deberán completar el **Formulario de Presentación de Iniciativas de Desarrollo de Clusters** para iniciar el proceso de selección de beneficiarios. El mismo tiene como objetivo brindar la información detallada de los clusters identificados y la justificación de su selección en función de criterios de desarrollo económico y social. Una vez completado, deberá ser presentado ante la Unidad Ejecutora Central (UEC) del PROSAP, la cual lo recibirá bajo la modalidad de “ventanilla abierta”, evaluándolo a medida que se recibe (primero llegado, primero servido).

El Sector de Mejora Competitiva de la Unidad de Competitividad y ANR - UCAR, efectuará una evaluación en primera instancia para luego elevar la propuesta al Comité de Evaluación de Iniciativas de Desarrollo de Clusters (CEIDC)² que tendrá la potestad de aprobarla en base a la documentación recibida y a las políticas nacionales vigentes. La evaluación se realizará considerando los criterios básicos para la identificación y selección de clusters previstos por el Programa, a saber:

- Que exista una masa crítica de empresas y productores que se encuentren dentro de una misma actividad económica (segmento de negocio, producto, mercado);
- Que se encuentren localizados en un territorio acotado de manera tal que sea factible la interacción y participación de los actores en reuniones o talleres específicos;
- Que produzcan bienes a ser comercializados fuera de dicho territorio, aunque se permitirá apoyar a clusters emergentes cuando la situación sea claramente justificada;

¹ Para mayor información véase Manual de Procedimientos.

² El CEIDC está integrado por profesionales designados por resolución del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

- Que involucren actividades que permitan ampliar la estructura productiva provincial existente;
- Que comprendan la participación de la pequeña y mediana producción.

En el marco del proceso de selección el CEIDC recomendará el tipo y alcance de la asistencia a instrumentar de acuerdo al grado de desarrollo del cluster beneficiario.



FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA COMPETITIVA PMC

Los Planes de Mejora Competitiva -PMC- son una pieza fundamental de las intervenciones ¿? y documentan el proceso de reflexión sistematizada de los actores del cluster. Los resultados de la IDC están fuertemente condicionados por la calidad del análisis y los niveles de participación y consenso alcanzados durante la formulación de los PMC.

El PMC deberá ser formulado localmente con la activa participación de los actores del cluster, quienes elaborarán un documento que incluya:

- **El análisis estratégico del cluster** que permita identificar las oportunidades de mercado y establecer las capacidades del conglomerado para aprovechar las mismas. Este análisis implica evaluar el contexto nacional e internacional en que se desenvuelve el cluster, por un lado, y caracterizar el perfil productivo – institucional del conglomerado, por el otro. Las conclusiones que este arroje servirán de plataforma para trazar una estrategia que articule diversas líneas de acción, que se traducirán luego en proyectos a implementar.
- **La propuesta de “Visión de futuro”** del cluster, que incluye la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Líneas de acción necesarios para alcanzar los escenarios deseados.
- **Los proyectos priorizados y consensuados por el cluster** a ejecutar (en el nivel idea – proyecto) y la justificación de su impacto en la mejora competitiva. Estos proyectos deberán estar identificados primariamente con una definición del objetivo a alcanzar, el plazo de ejecución, el presupuesto estimado, los supuestos y riesgos institucionales, la entidad ejecutora y el grupo asociativo de apoyo a la ejecución.



Según la metodología desarrollada, se estima que esta etapa tendrá una duración aproximada de entre ocho (8) y diez (10) meses.



IMPLEMENTACIÓN DEL PMC Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Concluido el proceso de formulación, el PMC será enviado al Banco³ para su evaluación y posterior no objeción. Una vez aprobado por esta entidad, debe recibir la conformidad del Coordinador Ejecutivo del PROSAP antes de dar inicio a la ejecución de los proyectos.

La ejecución de los proyectos que integran el PMC requiere la institucionalización del cluster. Para ello, el componente prevé dos esquemas organizativos conforme a las particularidades institucionales de los conglomerados:

- a. la creación de un espacio institucional en el marco de una entidad existente que haya participado activamente del proceso de elaboración del PMC;
- b. la conformación de una nueva institucionalidad, constituida bajo la forma de Asociación “Ad hoc”.

En ambos casos, la institución seleccionada deberá albergar a los miembros representantes de los sectores público, científico – tecnológico y privado, vinculados al conglomerado productivo. Dicha institución será responsable de velar por la implementación del PMC y de mantener vivos los procesos de análisis y de toma de decisiones. La ejecución de los proyectos estará a cargo de los “Organismos Ejecutores”, que serán designados como tales por los actores del cluster luego de evaluadas sus capacidades técnicas y de gestión.

Los compromisos adquiridos serán suscriptos mediante la firma de un “Contrato Marco”, entre el PROSAP y el “Organismo Representativo del Cluster”, y un “Contrato Individual”, entre el PROSAP, los “Organismos Ejecutores” y el “Organismo Representativo del Cluster”. A continuación, el detalle de los mismos:

³ El componente IDC es financiado parcialmente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En adelante, se hará referencia a dicha entidad bajo la denominación de “Banco”.

- **CONTRATO MARCO.** Señala las obligaciones asumidas por las partes firmantes -el PROSAP y el “Organismo Representativo del Cluster”- y los criterios generales para realizar los desembolsos. El Organismo Representativo del Cluster” es designado, mediante su estatuto, responsable de la gestión del PMC.
- **CONTRATO INDIVIDUAL.** Refiere a la ejecución de cada Proyecto en particular. Señala las obligaciones asumidas por las partes firmantes -el PROSAP, el “Organismo Ejecutor” y el “Organismo Representativo del Cluster”- y los criterios generales para realizar los desembolsos. Los “Organismos Ejecutores” son responsables de la implementación de los proyectos, que se llevarán a cabo conforme a lo estipulado en el “Contrato Marco”. Fase I: El proceso de formulación del Plan de Mejora Competitiva (PMC).

2.2. Las etapas del proceso de formulación del PMC

Se entiende por Plan de Mejora Competitiva -PMC- a la documentación que integra los resultados del proceso de trabajo llevado a cabo por los actores del Cluster.

El PMC sintetiza un diagnóstico y estrategia, formulados en forma colectiva, para el incremento de la competitividad del conglomerado productivo. Con el objeto de alcanzar los escenarios deseados, se concibe una estrategia con fuerte influencia multiplicadora para superar obstáculos y aprovechar oportunidades de mercado.

La metodología implementada para la formulación del Plan de Mejora Competitiva implica transitar cuatro etapas consecutivas de análisis, progresando desde la situación competitiva que registra el cluster en la actualidad hacia la definición de una visión de futuro y las acciones a implementar para alcanzar la misma. Cada una de estas etapas culmina con la realización de un Foro o asamblea abierta, en la que se adoptan decisiones estratégicas a partir del consenso y la participación activa de los actores del cluster.

En el cuadro que se exhibe a continuación se presenta el proceso de trabajo con las etapas que lo componen.

**ILUSTRACIÓN 2****Etapas del proceso de implementación del PMC**

FASES	OBJETIVOS POR ETAPAS DE FORMULACIÓN DEL PMC
Inicio I	<ul style="list-style-type: none">•Lograr el compromiso de los actores que integran el cluster con la iniciativa.•Consensuar el esquema organizativo y el plan de trabajo para la elaboración de plan de trabajo para realizar la elaboración del Plan de Mejora Competitiva.
¿Dónde estamos? II	<ul style="list-style-type: none">•Identificar las oportunidades de mercado tanto nacionales como internacionales y establecer las capacidades para aprovechar las mismas.
¿A dónde queremos ir? III	<ul style="list-style-type: none">•Construir una visión a futuro, plantear los objetivos estratégicos e identificar las principales líneas de acción para alcanzar los escenarios deseados.
¿Cómo avanzamos? IV	<ul style="list-style-type: none">•Formular el Plan de Mejora Competitiva consensuado por los actores del cluster e identificar las Ideas – Proyecto de apoyo a la competitividad.

2.3. El esquema organizativo y la dinámica de trabajo

Para garantizar un Plan de Mejora Competitiva (PMC) elaborado sobre la base de la participación y consenso de los actores locales, la propuesta metodológica debe contemplar un esquema organizativo y una dinámica de trabajo proclive a tales fines. Los actores que intervienen en el proceso de formulación del PMC, así como sus roles y funciones se presentan a continuación:

ILUSTRACIÓN 2

Etapas del proceso de implementación del PMC

<p>FACILITADOR METODOLÓGICO Consultor prosap</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee herramientas metodológicas para apoyar el proceso. Coopera con el Coordinador, el Equipo Técnico y el Grupo Impulsor. ✓ Apoya el trabajo con grupos y el análisis estratégico. Coordina la implementación de la IDC.
<p>COORDINADOR DEL CLUSTER Figura que aglutina al cluster</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabaja activamente en el territorio de la iniciativa. Conoce la actividad productiva del cluster y los actores institucionales clave. ✓ Cuenta con la legitimidad y confianza de los actores del cluster. Mantiene la neutralidad frente a los intereses sectoriales que se pongan en juego durante el desarrollo.
<p>EQUIPO TÉCNICO Grupo reducido de especialistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabaja activamente en la investigación, producción, análisis y preparación de la información durante el desarrollo de la iniciativa. ✓ El equipo técnico puede solicitar aporte de referentes y expertos para los estudios específicos que se requieran de manera que los actores del cluster dispongan de información para identificar las oportunidades y amenazas del entorno competitivo del cluster.
<p>GRUPO IMPULSOR Actores clave de la producción, la agroindustria, el gobierno local y las instituciones de ciencia y técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valida la estrategia del elaboración del PMC y da seguimiento ✓ a su progreso. ✓ Apoya el trabajo del equipo técnico. Realiza aportes y recomendaciones a los contenidos elaborados por el equipo técnico y recomienda sola o consulta expertos. ✓ Dinamiza la información y mantiene informadas a las organizaciones o sectores que representa. <p>El Grupo Impulsor debe realizar las acciones necesarias para que la participación de los miembros del cluster en el Foro tenga continuidad.</p>

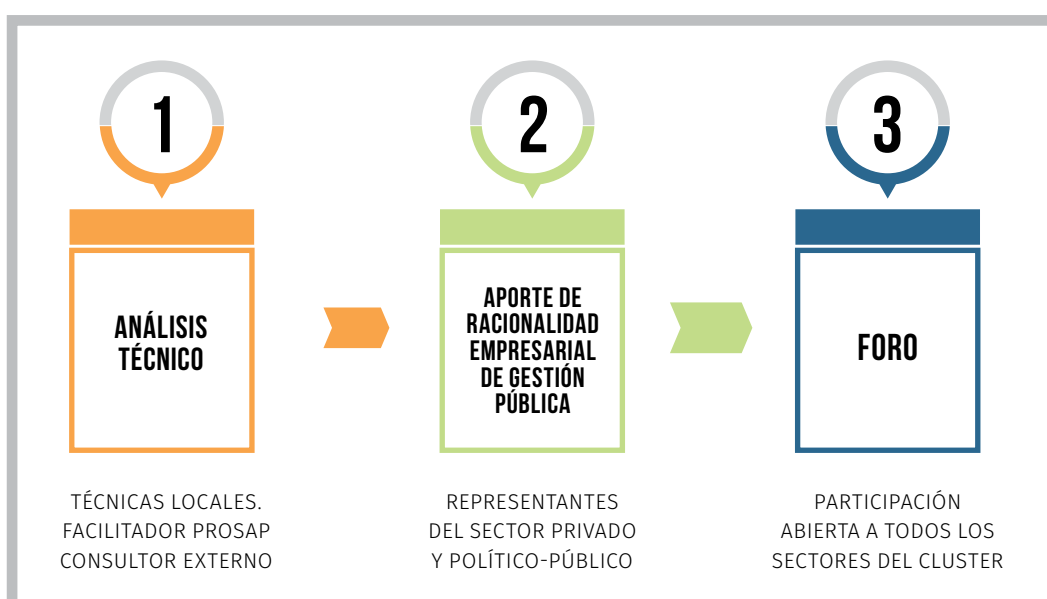


La dinámica de trabajo para la formulación del PMC comprende tres instancias de participación, de acuerdo a los roles y funciones específicas de cada actor:

- 1. INSTANCIA DE ANÁLISIS TÉCNICO:** constituida en reuniones de Equipo Técnico, dicha instancia se orienta al análisis de la situación competitiva del cluster desde una perspectiva científico - técnica. De ella participan los especialistas locales, los facilitadores del PROSAP, y en algunas ocasiones se requiere la participación de consultores externos.
- 2. INSTANCIA DE APOORTE DE RACIONALIDAD EMPRESARIAL Y DE POLÍTICA PÚBLICA:** esta instancia, conformada por reuniones de Grupo Impulsor, permite orientar las decisiones colectivas desde la visión empresarial y de gestión pública. De ella participan los representantes de las organizaciones del sector privado y político – público vinculadas directamente al cluster.
- 3. INSTANCIA DE VALIDACIÓN SOCIAL O FORO:** comprende reuniones abiertas al conjunto de los actores del cluster. Es el ámbito de legitimación de las decisiones estratégicas del Plan de Mejora Competitiva.

ILUSTRACIÓN 4

Instancias de participación para la formulación del PMC



Fuente: elaboración propia.

2.4. La comunicación en el proceso de Desarrollo de Clusters

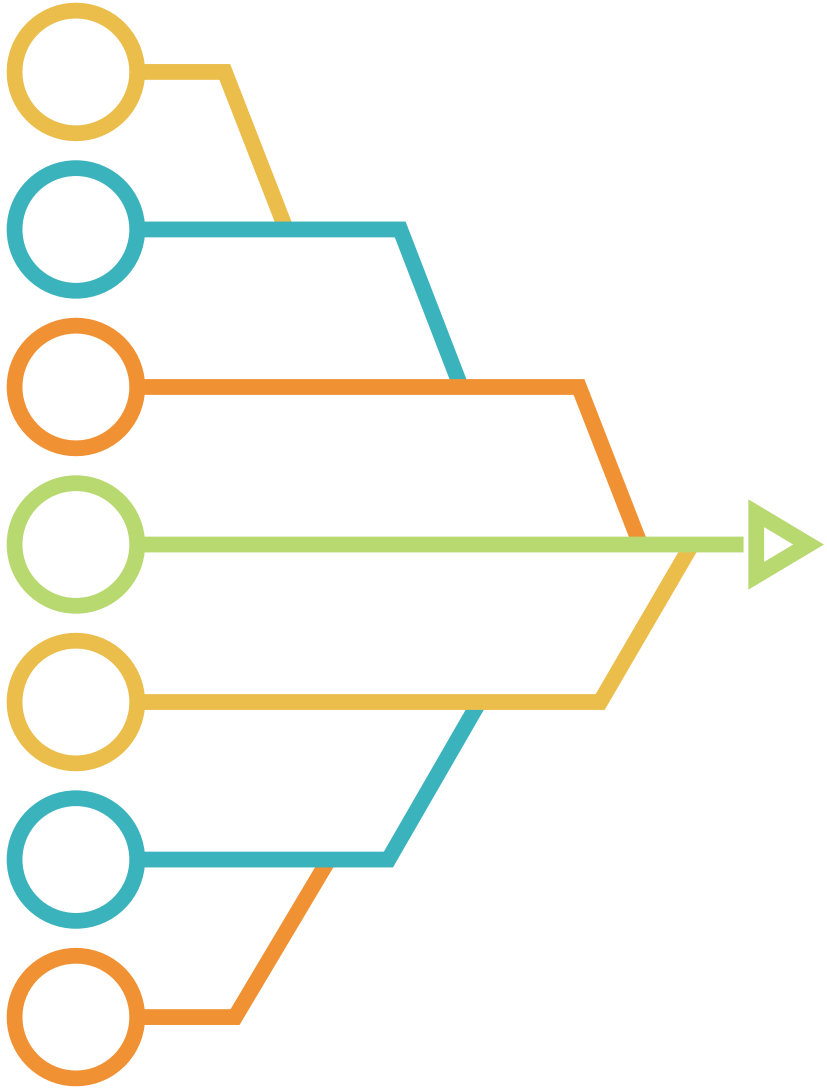
Teniendo en cuenta el esquema organizativo, la dinámica de trabajo y las diferentes instancias de participación, se vuelve necesario atender a la dimensión comunicacional que implica el proceso participativo. El trabajo sistemático en esta dimensión es clave para la convocatoria de actores, la difusión de acciones, la socialización de información estratégica y la construcción de identidad colectiva, entre otras.

Es por esto que la metodología prevé acciones concretas de comunicación que sirven de apoyo en todas las fases del proceso. El coordinador del cluster será responsable de la implementación de los diferentes soportes de comunicación, mediante la asistencia del PROSAP, con el objetivo de generar el impacto esperado en las distintas etapas del proceso de consolidación del cluster.

**Véase en Anexo Guía de acciones de comunicación para desarrollo de clusters.*

3

ETAPAS DE FORMULACIÓN DEL PMC



3

ETAPAS DE FORMULACIÓN DEL PMC

3.1. Etapa I: Lanzamiento del programa IDC

El objetivo principal de esta primera etapa es lograr el compromiso de los actores del cluster con la IDC y consensuar el esquema organizativo y el plan de trabajo.

PASO 1 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA IDC EN TERRITORIO

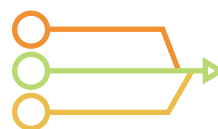
Objetivos

Organizar una reunión con los principales referentes sectoriales del ámbito productivo, público y científico – tecnológico, donde se acuerde el alcance, las pautas metodológicas, el esquema organizativo, la dinámica y el plan de trabajo para la implementación del programa IDC.

Actividades

- Presentación del Programa IDC:
 - Desafíos y resultados esperados.
 - Fases y Etapas de la ejecución.
 - Metodología de implementación.
 - Plan de trabajo.
- Identificación de los potenciales integrantes de Equipo Técnico, Grupo Impulsor y Coordinación del Cluster.

Nota: la implementación exitosa de la herramienta IDC requiere la participación y cooperación de los actores involucrados en el cluster, con el objeto de favorecer la apropiación tanto del proceso de trabajo como de la estrategia resultante. Por esa razón, en este primer encuentro es clave transmitir en forma clara las características y potencialidad del programa IDC de modo de generar un compromiso activo hacia la Iniciativa.



Herramientas

- Reglamento Operativo de IDC.
- Manual Metodológico para la Implementación del Programa IDC.
- Propuesta de Presentación del Cluster aprobada.

Responsabilidades

Contraparte promotora del cluster

- Confecciona, de manera preliminar, el mapa de actores del cluster.
- Convoca a reunión (lugar, fecha y asistentes) a partir del mapeo inicial.

Facilitador

- Coordina la reunión.
- Elabora el material de trabajo.

PASO 2 CONFORMACIÓN DEL GRUPO IMPULSOR

Objetivos

Definir la constitución del Grupo Impulsor, sus funciones y responsabilidades, consensuar las pautas metodológicas, el esquema organizativo, la dinámica y el plan de trabajo para la implementación del programa IDC.

Actividades

- Presentación del Programa IDC:
 - Fases y Etapas de la ejecución.
 - Metodología de implementación.
 - Plan de trabajo.
- Designación de miembros integrantes del Grupo Impulsor.

Nota: la conformación del Grupo Impulsor se sustenta en la necesidad de generar un espacio institucional donde se validen las definiciones estratégicas tomadas a lo largo del proceso de trabajo. Por esto, dicho cuerpo orgánico debe ser integrado por las jerarquías organizacionales asignadas a tal fin.

Herramientas

- Reglamento Operativo.
- Manual Metodológico para la Implementación del Programa IDC.

Responsabilidades

Contraparte promotora del cluster

- ▶ Confecciona mapa de actores del cluster.
- ▶ Convoca a reunión (lugar, fecha y asistentes).
- ▶ Asiste al facilitador en la coordinación de la reunión y en la elaboración del material de trabajo.

Facilitador

- ▶ Coordina la reunión.
- ▶ Elabora el material de trabajo.

PASO 3 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO

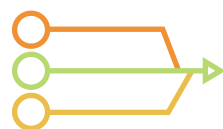
Objetivos

Definir la conformación del Equipo Técnico, validar a sus integrantes, funciones y responsabilidades, consensuar las pautas metodológicas, el esquema organizativo, la dinámica y el plan de trabajo para la implementación del programa IDC.

Actividades

- Presentación del Programa IDC:
 - Fases y Etapas de la ejecución.
 - Metodología de implementación.
 - Plan de trabajo.
- Designación de miembros integrantes del Equipo Técnico.
 - Presentación del Plan de trabajo.
 - Distribución de tareas de cara al Foro I (relevamiento de datos, confección de informes, etc.).

Nota: siguiendo el esquema organizativo y la dinámica de trabajo propuestos, el Equipo Técnico asume el análisis de los aspectos que hacen a la competitividad del cluster. Por esto, este cuerpo orgánico será conformado por referentes especialistas en la actividad principal del conglomerado productivo.



Herramientas

- Reglamento Operativo de IDC.
- Manual Metodológico para la Implementación del Programa IDC.

Responsabilidades

Contraparte promotora del cluster

- Confecciona mapa de los actores del cluster.
- Convoca a reunión (lugar, fecha y asistentes).
- Asiste al facilitador en la coordinación de la reunión y en la elaboración del material de trabajo.

Facilitador

- Coordina la reunión.
- Elabora el material de trabajo.

PASO 4 **ELECCIÓN DEL COORDINADOR**

Objetivos

Designar al Coordinador del cluster, mediante la convocatoria transparente de postulantes. Acordar sus funciones y responsabilidades, atento al plan de trabajo propuesto.

Actividades

- Confección de los Términos de Referencia (TDR) para el responsable de la Coordinación.
- Definición de un mecanismo abierto y transparente de selección (y evaluación) del Coordinador.
- Implementación del mecanismo de convocatoria (abierto a la comunidad o cerrado a las instituciones del cluster -según se defina-).
- Conformación de un equipo evaluador responsable de la elección a partir de la aplicación de la metodología acordada.
- Selección del Coordinador y difusión de los resultados.

Nota: el coordinador será designado por el Grupo Impulsor con el consentimiento del Equipo Técnico. Su permanencia en el cargo estará sujeta al cumplimiento de las actividades previstas por los TDR, sin embargo con el objeto de dotar de continuidad al proceso institucional se sugiere su recontractación durante la fase II, de ejecución del PMC, atento al desempeño exhibido. En tal caso, deben ser previstas fuentes de financiamiento alternativas dado que el PROSAP no aportará la totalidad de los recursos requeridos.

Perfil del coordinador

- Trabaja activamente en el territorio de la Iniciativa.
- Conoce la actividad productiva del cluster y los actores institucionales clave.
- Es referente durante el proceso de Formulación del PMC.
- Cuenta con legitimidad y confianza de los actores del cluster.
- No actúa en representación de intereses de subgrupos.

Herramientas

- Reglamento Operativo.
- Manual Metodológico para la Implementación del Programa IDC.
- Términos de Referencia (TDR) del Coordinador.
- Perfil del Coordinador.
- Mecanismos de selección y evaluación.
- Terna de postulantes (CV + constancia de estudios).

Responsabilidades

Contraparte promotora del cluster

- ▶ Convoca a reunión (lugar, fecha y asistentes).
- ▶ Asiste al facilitador en la coordinación de la reunión y en la elaboración del material de trabajo.

Facilitador

- ▶ Coordina la reunión.
- ▶ Elabora el material de trabajo.
- ▶ Procura la implementación de los procedimientos establecidos.

Equipo Técnico

- ▶ Avala la designación del Coordinador.

Grupo Impulsor

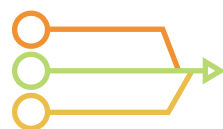
- ▶ Designa al Coordinador a partir de la evaluación de los postulantes.

PASO 5

CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER Y DEL ENTORNO COMPETITIVO

Objetivos

En esta etapa se espera establecer el alcance del cluster. Con este fin se debe definir el/los segmento/s de negocio en que este opera y dimensionar su composición así como comprender su lógica de funcionamiento (gobernanza). También



se busca analizar el contexto internacional y la/s cadena/s de valor en que se desenvuelve el conglomerado para poder definir una estrategia competitiva.

Actividades

- **Marco conceptual:**
 - Establecer el marco conceptual de la IDC.
- **Delimitación del Cluster:**
 - Establecer el alcance geográfico del cluster. Identificar la región en la que se desarrolla el conglomerado (departamentos/municipios).
 - Establecer la actividad principal del cluster.
 - Señalar las características productivo – institucionales del conglomerado (dimensiones de la actividad central, principales actores que integran el cluster, etc.).
- **Caracterización de la actividad a nivel internacional:**
 - Establecer el grado de desarrollo de la cadena de valor a nivel mundial.
 - Establecer la estructura y flujo global de la producción y el comercio (¿hay posiciones dominantes? ¿cuál es el grado de internacionalización de la producción? ¿quién fija precios, oferta o demanda?).
- **Dimensionamiento de la actividad a nivel nacional:**
 - Establecer el grado de desarrollo de la cadena a nivel nacional (desde la demanda).
 - Establecer la forma en que se estructura la oferta (qué segmentos de negocio se desarrollan en el país, qué se importa, etc.).
 - Determinar la localización geográfica de los principales centros de producción y consumo.

Nota: El objetivo en esta instancia es definir, preliminarmente, el perfil productivo e institucional del cluster, señalando asimismo las principales características del contexto nacional e internacional. Esta información constituirá un primer insumo para el abordaje del análisis estratégico en la siguiente etapa del proceso de trabajo.

Herramientas

- Bases de datos de comercio y producción.
- Papers en la materia.
- Estudios de base existentes.
- Datos aportados por el Grupo Impulsor.
- Mapa del cluster.
- Encuestas.

*Véase en Anexo la Guía para la confección del mapa del cluster.

☑ **Responsabilidades**

Coordinador

- Supervisa el proceso de trabajo.
- Asiste en la elaboración del análisis.

Facilitador

- Asiste en la elaboración del Informe.
- Apoya el proceso de trabajo fijando pautas metodológicas claras.

Equipo Técnico

- Elabora Informe.

Grupo Impulsor

- Aporta datos para la elaboración del análisis.

PASO 6

DESARROLLO DE SOPORTES DE COMUNICACIÓN

⊕ **Objetivos**

Elaborar una estrategia de comunicación para el proceso participativo de formulación del Plan de Mejora Competitiva. Socializar el concepto de cluster y las particularidades del componente IDC entre los actores del cluster y el público destinatario.

✎ **Actividades**

- Definición de la identidad visual del cluster:
 - Acordar el nombre del cluster.
 - Diseñar el isologo del cluster.
- Identificación de los actores del cluster:
 - Elaborar de una base de datos unificada con los datos principales de los miembros del cluster (productores, funcionarios, empresarios, técnicos, investigadores, etc.).
- Desarrollo de un banco de imágenes del cluster:
 - Generar un archivo con una selección de fotografías representativas del sector productivo del cluster.
 - Disponer de los logotipos de las instituciones que participan de la Iniciativa.



- Formulación de un plan de prensa:
 - Confeccionar una agenda de prensa.
 - Redactar gacetillas de prensa.
 - Dar seguimiento a la información enviada a los medios.
 - Archivar las notas publicadas en los diferentes medios cualquiera sea su soporte (digital, gráfico o audiovisual).

Nota: para las actividades previstas en este apartado los miembros del cluster contarán con el apoyo de los especialistas en comunicación de la Unidad de Competitividad y ANR de la UCAR. Se busca que el Coordinador tenga un rol protagónico en las tareas de comunicación con el fin de empoderarlo como referente de la Iniciativa.

Herramientas

- Guía de acciones de comunicación para el desarrollo de clusters.
- Bases de datos de productores preexistentes.
- Páginas web de medios locales y específicos.
- Información aportada por los integrantes del cluster.

Responsabilidades

Coordinador	<ul style="list-style-type: none">▶ Elabora los contenidos.▶ Genera la base de datos de actores.▶ Genera el banco de imágenes.▶ Redacta las gacetillas de prensa.▶ Gestiona la prensa.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none">▶ Supervisa y colabora en la elaboración de contenidos.▶ Supervisa el envío de las gacetillas de prensa.▶ Presenta las diferentes propuestas de isologo.
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none">▶ Colabora en el desarrollo de contenidos.▶ Aporta datos de miembros del cluster.▶ Aporta imágenes para el banco (fotografías y logos).
Grupo Impulsor	<ul style="list-style-type: none">▶ Colabora en la gestión de prensa.▶ Aporta datos de miembros del cluster.▶ Aporta imágenes para el banco (fotografías y logos).▶ Valida la propuesta de isologo del cluster.

*Véase en Anexo Guía de acciones de comunicación para desarrollo de clusters .

PASO 7 CONVOCATORIA A FORO I **Objetivos**

Involucrar a los integrantes del conglomerado en la Iniciativa de Desarrollo de Cluster, mediante la invitación a participar del Foro I de lanzamiento.

 **Actividades**

- Sistematización de la base de datos de contacto de los miembros del cluster.
- Organización y logística del evento:
 - Disponer del salón para el evento con sonido y proyección.
 - Identificar y contactar a los proveedores de catering y traslado, si fuera necesario.
- Difusión del evento:
 - Enviar gacetillas a medios.
 - Invitar a medios.
 - Enviar la invitación por correo electrónico.
 - Contactar a los invitados para confirmar la recepción de la invitación y solicitar la confirmación de asistencia.

 **Herramientas**

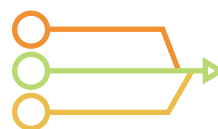
- Base de Datos de los actores del cluster.
- Nota de invitación.
- Gacetilla de Prensa.

 **Responsabilidades****Coordinador**

- ▶ Sistematiza la base de datos de los actores del cluster.
- ▶ Realiza la convocatoria a Foro:
 - Envía la gacetilla.
 - Invita a periodistas.
 - Envía las invitaciones por correo electrónico.
 - Coordina al grupo de colaboradores responsable de realizar los llamados y confirmar asistencia.
 - Colabora con la Unidad de Competitividad y ANR de UCAR en los procesos de contratación de servicios.

Facilitador

- ▶ Asiste en la convocatoria a Foro.



Equipo Técnico
+
Grupo Impulsor

- ▶ Colaboran en la difusión del evento:
 - Aportan datos de productores y actores clave a invitar.
 - Aportan datos a la agenda de prensa.
 - Colaboran en las invitaciones y llamados.
 - Formulan los contenidos de la invitación.

**Véase en Anexo Guía de acciones de comunicación para desarrollo de clusters.*

PASO 8 REALIZACIÓN DEL FORO I

Objetivos

Involucrar a los actores en la formulación de una estrategia, común y compartida, para acrecentar la capacidad competitiva del cluster.

Actividades

- Definición de las reglas de juego para la formulación del PMC:
 - Presentar la metodología de trabajo.
 - Convalidar actores, roles y funciones de los cuerpos orgánicos de la IDC (Coordinador, Equipo Técnico y Grupo Impulsor).
- Consensuar la delimitación del cluster (área, actividad principal, actores, etc.).
- Caracterización de la actividad a nivel nacional e internacional.
- Presentación del plan de trabajo o cronograma de reuniones desde el inicio del proceso hasta la aprobación del PMC.
- Relevamiento de expectativas de los actores en relación a la definición de una estrategia común (ejercicio de taller).

Nota: las actividades previstas para el Foro I buscan involucrar a los actores del cluster en la Iniciativa. Para ello es preciso generar consenso acerca de la metodología a implementar a la vez que fortalecer la identidad del cluster, mediante la amplia participación de sus miembros. En este sentido, la validación de los instrumentos y la dinámica de trabajo, así como la caracterización preliminar del conglomerado y de su entorno, son clave para garantizar la sustentabilidad de la Iniciativa.

Herramientas

- Reglamento Operativo.
- Manual Metodológico para la Implementación del Programa IDC.
- Caracterización del cluster y del entorno competitivo.
- Ejercicio participativo.

**Véase en Anexo la Guía para la realización de Foro I.*

☑ **Responsabilidades**

Coordinador

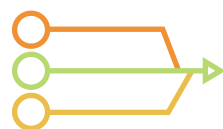
- Presenta la metodología y el plan de trabajo.
-

Facilitador

- Presenta la metodología y el plan de trabajo.
 - Presenta al Equipo Técnico, Grupo Impulsor y Coordinador.
-

Equipo Técnico

- Elabora y presenta la caracterización del cluster y del entorno competitivo.



3.2. Etapa II: ¿Dónde estamos?

El objetivo de esta etapa es definir una visión compartida del contexto y la situación competitiva en que opera el conglomerado que apunte a identificar oportunidades de mercado y establecer las capacidades del cluster para aprovechar las mismas, para la posterior definición de las acciones estratégicas. Los pasos a seguir para alcanzar dicho objetivo son los siguientes:

PASO 1 ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Objetivos

Comprender el contexto nacional e internacional en el que opera el cluster y establecer la situación competitiva del mismo.

Actividades

- Análisis del Entorno Competitivo:
 - a. **Análisis del Contexto Internacional:**
 - Establecer el grado de desarrollo de la cadena a nivel internacional (desde la demanda).
 - Establecer la estructura y flujo global de la producción y el comercio (¿hay posiciones dominantes?, ¿cuál es el grado de internacionalización de la producción?, ¿quién fija precios, oferta o demanda?).
 - Señalar tendencias de comercio y producción.
 - Identificar el marco regulatorio en que opera el cluster.
 - Identificar los principales competidores a nivel global, sus estándares productivos y prácticas comerciales.
 - b. **Análisis del contexto nacional**
 - Establecer el grado de desarrollo y esquema de coordinación de la cadena a nivel nacional (desde la demanda).
 - Establecer la forma en que se estructura la oferta (qué segmentos de negocio se desarrollan en el país, qué se importa, etc.).
 - Identificar dimensiones y evolución de cada uno de los segmentos.

- Determinar la localización geográfica de los principales centros de producción y consumo.
- Determinar la estructura (cantidad de empresas) y principales actores intervinientes en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la actividad con asiento en el país.
- Realizar un análisis de la demanda (estructura, principales actores, tendencias).
- Identificar las principales políticas gubernamentales dirigidas al sector.
- Detectar las instituciones técnicas relevantes para la actividad.

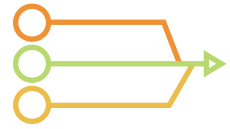
c. Análisis Interno o del cluster

- Reseñar la historia del desarrollo de la actividad en la región.
- Delimitar el alcance y describir las características geográficas del cluster.
- Detallar los segmentos del negocio en los que participa el cluster.
- Realizar una caracterización productiva de los agentes (de la actividad o unidad de negocio núcleo)
- Describir el marco regulatorio en que opera el cluster.
- Confeccionar el mapa de actores institucionales del cluster con énfasis en los servicios de apoyo que brindan las organizaciones.
- Identificar los vínculos interempresas, empresas/instituciones de apoyo.
- Señalar los antecedentes de políticas gubernamentales.
- Desarrollar el flujograma del cluster.

Nota: el ejercicio de Caracterización del cluster y del entorno competitivo (Etapa I) es retomado y profundizado en la instancia de Análisis Estratégico. Dada la centralidad de esta herramienta para la formulación del PMC, se sugiere la confección de un informe amplio, teniendo en cuenta las variables mencionadas en los párrafos precedentes. Asimismo, para una mayor apropiación de la Iniciativa, los avances en el proceso de análisis serán publicados en la web.

Herramientas

- Bases de datos de comercio y producción.
- Papers en la materia.
- Estudios de base existentes.
- Datos aportados por el Grupo Impulsor.
- Mapa del cluster.
- Caracterización del cluster y del entorno competitivo.
- Entrevistas a la demanda.
- Entrevistas a instituciones de apoyo.
- Entrevistas a productores.
- Guía para la confección del Informe de Análisis Estratégico.



*Véase en Anexo la Guía para la confección del informe de Análisis Estratégico, las Pautas para la realización de entrevistas a la demanda y las Pautas para la realización de entrevistas a instituciones de apoyo y las Pautas para la realización de entrevistas a productores.

☑ **Responsabilidades**

Coordinador	<ul style="list-style-type: none">▸ Supervisa el proceso de trabajo.▸ Asiste en la elaboración del Informe.▸ Genera las notas para publicar en la web.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none">▸ Asiste en la elaboración del Informe.▸ Apoya el proceso fijando pautas metodológicas claras.
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none">▸ Elabora el Informe.
Grupo Impulsor	<ul style="list-style-type: none">▸ Aporta los datos para la elaboración del Informe.

PASO 2 CONFECCIÓN DE LA MATRIZ DE BRECHAS

⊕ **Objetivos**

Identificar las oportunidades de mercado y establecer tanto sus requisitos como las capacidades del cluster para aprovecharlas.

✎ **Actividades**

- Caracterizar el mercado -y sus nichos- internacional y nacional para el producto del cluster:
 - Dimensionar el mercado -y sus nichos- internacional y nacional.
 - Comprender su estructura y lógica de funcionamiento.
 - Determinar los requerimientos del mercado: tipo de bien, volumen, calidad y periodicidad, etc.
- Establecer las características tecno-productivas del cluster:
 - Volumen y destino de producción.
 - Nivel tecnológico y productivo (tanto en términos de bienes de capital como de proceso).
 - Grado de desarrollo/complejidad del conglomerado (en términos de actores).

- Contrastar los requisitos de las oportunidades de mercado identificadas con las características intrínsecas del cluster.
- Priorizar las oportunidades de mercado en función de:
 - a. Oportunidad estratégica.
 - b. Capacidad del cluster para usufructuar la oportunidad.

Nota: la secuencia que se plantea es: oportunidades – sistema de producción necesario vs. sistema de producción actual (brecha). El ejercicio de brecha permitirá, en la etapa siguiente del proceso de trabajo, definir la Visión de futuro del conglomerado.

Herramientas

- Análisis del contexto competitivo (Análisis Externo).
- Análisis del cluster (Análisis Interno).

*Véase en anexo la Guía para la confección de la Matriz de Brechas.

Responsabilidades

Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Supervisa el proceso de trabajo. ▸ Asiste en la elaboración de la Matriz.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Asiste en la elaboración de la Matriz. ▸ Apoya el proceso de trabajo fijando pautas metodológicas claras.
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Elabora la Matriz.
Grupo Impulsor	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Aporta información para la elaboración de la Matriz.

PASO 3

DESARROLLO Y PUESTA EN MARCHA DE UN SITIO WEB DEL CLUSTER

Objetivos

Desarrollar un soporte de comunicación que sirva para difundir los avances en el proceso de formulación del PMC así como información de interés para el sector productivo del cluster. Orientar la estrategia de difusión tanto al público objetivo (miembros del cluster), como al público ampliado (potenciales interesados en la actividad productiva del cluster).



✓ **Actividades**

- Creación y desarrollo de una página web.
 - Desarrollar los contenidos para el sitio de la Iniciativa.
 - Redactar los textos de las diferentes secciones.
 - Seleccionar las imágenes.
 - Delimitar el territorio que abarca el cluster posicionado en googlemap.
 - Contar con los logos institucionales en óptima resolución.
 - Creación de una cuenta institucional del cluster: info@cluster.....net

Nota: Este desarrollo no es condición obligatoria para el proceso de Fase I. Es una posibilidad para las iniciativas que no cuenten con otro espacio preexistente de difusión. Durante la Fase I el sitio será montado y financiado por el Componente Iniciativas de Desarrollo de Clusters. Y se les brindará capacitación para la generación y carga de contenidos. Esta tarea quedará posteriormente a cargo del coordinador o de un especialista designado por el Equipo Técnico o Grupo Impulsor. En la Fase II, se le transferirá al cluster la propiedad del dominio web quedando a su cargo los servicios de mantenimiento (hosting y renovación de dominio) así como la responsabilidad sobre los contenidos publicados.

✎ **Responsabilidades**

Coordinador	<ul style="list-style-type: none">▶ Elabora los contenidos.▶ Genera el banco de imágenes (fotos y logos).▶ Administra la cuenta de mail.▶ Accede a la carga de contenidos web.▶ Escribe las noticias sobre el proceso.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none">▶ Supervisa y colabora en la elaboración de contenidos.
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none">▶ Colabora en el desarrollo de contenidos.▶ Aporta imágenes para el banco (fotografías y logos).
Grupo Impulsor	<ul style="list-style-type: none">▶ Aporta imágenes para el banco (fotografías y logos).▶ Valida la propuesta de contenidos para el sitio.

PASO 3 CONVOCATORIA A FORO II **Objetivos**

Involucrar a los integrantes del cluster en la identificación de las oportunidades de mercado y los requisitos y capacidades locales para acceder a las mismas, a partir del diagnóstico de la situación competitiva.

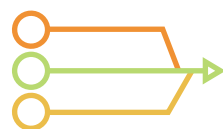
 **Actividades**

- Actualización de la Base de Datos de los actores del cluster.
- Difusión del evento (correo electrónico, teléfono, prensa, etc.).
- Organización y logística del evento:
 - Disponer del salón para el evento con sonido y proyección.
 - Contactar a los proveedores de catering y traslado, si fuera necesario.
- Difusión del evento:
 - Enviar gacetillas a medios, referenciando al sitio web
 - Invitar a medios.
 - Invitar a todos los miembros del cluster -incluir los datos web en la invitación-.
 - Contactar a los invitados para confirmar la recepción de la invitación y solicitar la confirmación de asistencia.
 - Publicar en el sitio web la nota de anuncio del evento con información para confirmar asistencia.

**Véase en Anexo la Guía de convocatoria a Foro.*

 **Herramientas**

- Base de Datos de los actores del cluster.
- Nota de invitación.
- Gacetilla de Prensa.
- Nota en la página web del cluster.



✓ **Responsabilidades**

Coordinador

- ▶ Sistematiza la base de datos de los actores del cluster.
- ▶ Realiza la convocatoria a Foro:
 - Envía la gacetilla.
 - Invita a periodistas.
 - Envía las invitaciones por correo electrónico.
 - Coordina al grupo de colaboradores responsable de realizar los llamados y confirmar asistencia.
- ▶ Colabora con la Unidad de Competitividad y ANR en los procesos de contratación de servicios.

Facilitador

- ▶ Asiste en la convocatoria a Foro.

Equipo Técnico

Grupo Impulsor

- ▶ Colaboran en la difusión del evento:
 - Aportan datos de productores y actores clave a invitar.
 - Aportan datos a la agenda de prensa.
- ▶ Colaboran en las invitaciones y llamados.

PASO 5

REALIZACIÓN DEL FORO II

⊕ **Objetivos**

Presentar el análisis realizado y establecer de manera participativa y sobre la base del consenso, oportunidades de mercado estratégicas para el cluster.

✎ **Actividades**

- Presentación del Análisis Estratégico (Análisis del Contexto competitivo y Análisis del cluster).
- Presentación de la Matriz de Brechas elaborada por el Equipo Técnico.
- Taller de ponderación de la Matriz de Brechas.
- Presentación de conclusiones y próximos pasos.

Nota: teniendo en cuenta que la estrategia del conglomerado está asociada al aprovechamiento de las oportunidades de mercado, se sugiere hacer especial énfasis en la presentación de las mismas.

Herramientas

- Análisis estratégico (Análisis del Contexto competitivo y Análisis del cluster).
- Matriz de Brechas.
- Plan de trabajo.

Responsabilidades

Coordinador

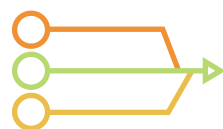
- Presenta la página web.
 - Asiste en la elaboración y presentación del Análisis Estratégico y la Matriz de Brechas.
 - Coordina el Taller de ponderación de la Matriz de Brechas.
-

Facilitador

- Asiste en la elaboración y presentación del Análisis Estratégico y la Matriz de Brechas.
 - Coordina el Taller de ponderación de la Matriz de Brechas.
-

Equipo Técnico

- Elabora y presenta el Análisis Estratégico y la Matriz de Brechas.
- Coordina el Taller de ponderación de la Matriz de Brechas.



3.3. Etapa III: ¿Hacia dónde vamos?

Esta etapa tiene como objetivo construir una Visión de futuro del cluster -Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción-, coherente con las oportunidades de mercado priorizadas.

Los pasos a seguir para alcanzar dicho objetivo son los siguientes:

PASO 1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE FUTURO DEL CLUSTER

Objetivos

Definir, a partir de las conclusiones arrojadas por el Análisis Estratégico y la Matriz de Brechas, la Visión de futuro del cluster.

Actividades

- Definición de la Visión y Misión del cluster a partir de las oportunidades priorizadas en Foro II.
- Definición de Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción como resultado del ejercicio de brechas llevado a cabo en Foro II (sistema de producción necasario vs. sistema de producción actual = Requisitos del Negocio vs. Capacidades del cluster).

Nota: el plan estratégico permitirá avanzar de la situación actual a una situación ideal deseada llamada Visión. El proceso de planificación implica distinguir escenarios de largo, mediano y corto plazo, siendo la Visión el horizonte a futuro, y los Objetivos Estratégicos, las metas más cercanas.

*Véase en Anexo Guía para la construcción de la Visión de futuro del cluster.

Herramientas

- Análisis estratégico (Análisis del Contexto competitivo y Análisis del cluster).
- Matriz de Brechas.
- Guía para la construcción de la Visión de futuro del cluster.

☑ **Responsabilidades**

Coordinador	▶ Elabora la Visión de futuro.
Facilitador	▶ Asiste en la elaboración de la Visión de futuro.
Equipo Técnico	▶ Elabora la Visión de futuro.
Grupo Impulsor	▶ Avala la Visión de futuro.

PASO 4 CONVOCATORIA A FORO III

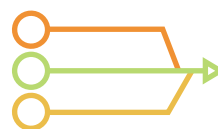
🔗 **Objetivos**

Involucrar a los agentes del cluster en la definición consensuada de una visión de futuro y objetivos estratégicos del cluster que constituyan una referencia para la formulación de los proyectos que integrarán el PMC.

✍ **Actividades**

- Actualización de la Base de Datos de los actores del cluster y de medios de prensa.
- Organización y logística del evento:
 - Disponer del salón para el evento con sonido y proyección.
 - Identificar y contactar a los proveedores de catering y traslado, si fuera necesario.
- Difusión del evento:
 - Enviar gacetillas a medios.
 - Invitar a medios.
 - Contactar a los invitados para confirmar la recepción de la invitación y solicitar la confirmación de asistencia.
 - Publicar en el sitio la nota de anuncio del evento con información para confirmar asistencia.

*Véase en Anexo la Guía de convocatoria a Foro.



Herramientas

- Base de Datos de los actores del cluster.
- Nota de invitación.
- Gacetilla de Prensa.
- Nota en la página web del cluster.

Responsabilidades

Coordinador

- Sistematiza la base de datos de los actores del cluster.
- Realiza la convocatoria a Foro:
 - Envía la gacetilla.
 - Invita a periodistas.
 - Envía las invitaciones por mail.
 - Coordina al grupo de colaboradores responsable de realizar los llamados y confirmar asistencia.
- Colabora con la Unidad de Competitividad y ANR de la UCAR en los procesos de contratación de servicios.

Facilitador

- Asiste en la convocatoria a Foro.

Equipo Técnico

Grupo Impulsor

- Colaboran en la difusión del evento:
- Aportan datos de productores y actores clave a invitar.
- Aportan datos a la agenda de prensa.
- Colaboran en las invitaciones y llamados.

PASO 5

FORO III

Objetivos

Consensuar la Visión de futuro y Objetivos Estratégicos del cluster que constituyan una referencia para la posterior definición de los proyectos que integrarán el PMC.

Actividades

- Presentación de la Visión de futuro, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción del cluster.

- Taller de discusión de la Visión de futuro, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción del cluster.
- Presentación de conclusiones y próximos pasos.
- Identificación de Grupos de Interés (actores interesados en las Líneas de Acción propuestas).

Nota: el ejercicio de validación de la Visión busca generar motivación y apropiación sobre el futuro individual y colectivo, además de servir como instrumento aglutinador de propuestas de acción.

Herramientas

- Análisis estratégico (Análisis del Contexto competitivo y Análisis del cluster).
- Matriz de Brechas ponderada.
- Definición de Visión de futuro del cluster (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción) elaborada por el Equipo Técnico y Grupo Impulsor.
- Grupos de Interés.

Responsabilidades

Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asiste en la elaboración y presentación de la Visión de futuro del cluster. ▶ Coordina el Taller de discusión.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asiste en la elaboración y presentación de la Visión de futuro del cluster. ▶ Coordina el Taller de discusión.
Equipo Técnico + Grupo Impulsor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elabora y presenta la Visión de Futuro del cluster. ▶ Coordina el Taller de discusión.



3.4. Etapa IV: ¿Cómo Vamos?

EL PLAN DE MEJORA COMPETITIVA. PRESENTACIÓN DE IDEAS - PROYECTO.

El objetivo de esta etapa es Identificar y formular las Ideas – Proyecto (IP) para la implementación de la estrategia competitiva acordada, formular el Plan de Mejora Competitiva y consensuar los mecanismos institucionales para su ejecución.

PASO 1

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS IDEAS – PROYECTO (IP)

Objetivos

Identificar y formular el conjunto de Ideas – Proyecto en base a la visión de futuro definida. Estas se implementarán en el marco del Plan de Mejora Competitiva del conglomerado productivo.

Actividades

- Definir las IP en base a la Visión de futuro consensuada en Foro III.
- Formular las IP, detallando la información necesaria para su ejecución (objetivos, presupuesto y plazo estimado de ejecución, Organismos Ejecutores, beneficiarios, etc.).
- Identificar y desarrollar en el documento del PMC las acciones de comunicación a implementar durante el proceso de ejecución de los proyectos.
- Confeccionar banners institucionales con la Visión de Futuro, Misión y Objetivos Estratégicos.

Nota: el Proyecto es la herramienta mediante la cual se implementará el PMC. La metodología para su elaboración busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos necesarios a seguir para alcanzar de la manera más eficaz posible los objetivos propuestos. En el marco del Programa IDC, los Proyectos deberán estar incluidos en el PMC a nivel de Idea – Proyecto.

*Véase en Anexo la Guía de Formulación de Proyectos y Anexo de la Guía de comunicación para desarrollo de clusters.

Herramientas

- Propuesta de Visión de futuro, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción.
- Formulario de presentación de Ideas – Proyecto (IP).
- Guía para la formulación de Proyectos.

☑ **Responsabilidades**

Coordinador	▶ Asiste en la identificación y formulación de las IP.
Facilitador	▶ Asiste en la identificación y formulación de las IP.
Equipo Técnico	▶ Identifica y formula las IP.
Grupo Impulsor	▶ Valida las IP.

PASO 2 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA COMPETITIVA

🔄 **Objetivos**

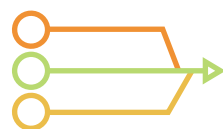
Integrar el material elaborado (Análisis Estratégico, Visión de futuro e Ideas – Proyecto) en un documento de referencia para los actores del conglomerado.

✎ **Actividades**

- Reunir el material elaborado (Análisis Estratégico, Visión de futuro e Ideas – Proyecto).
- Redactar el Plan de Mejora Competitiva (PMC) del cluster.

🔧 **Herramientas**

- Reglamento Operativo.
- Manual Metodológico para la Implementación del Programa IDC.
- Informe de Caracterización del cluster y del entorno competitivo.
- Base de datos de los actores del cluster.
- Análisis Estratégico.
- Matriz de Brechas.
- Propuesta de Visión de futuro.
- Ideas – Proyecto (IP).



☑ **Responsabilidades**

Coordinador	▶ Redacta el PMC.
Facilitador	▶ Asiste en la redacción del PMC.
Equipo Técnico	▶ Asiste en la redacción del PMC.
Grupo Impulsor	▶ Asiste en la redacción del PMC. ▶ Valida el PMC.

PASO 3 CONVOCATORIA A FORO IV

⊕ **Objetivos**

Involucrar a los actores del cluster en la definición y validación del conjunto de Ideas – Proyecto que formará parte el Plan de Mejora Competitiva (PMC) del conglomerado.

✎ **Actividades**

- Actualización de la Base de Datos de los actores del cluster.
- Organización y logística del evento:
 - Disponer del salón para el evento con sonido y proyección.
 - Identificar y contactar a los proveedores de catering y traslado.
- ✎ ● Difusión del evento:
 - Enviar gacetillas a medios.
 - Invitar a medios.
 - Contactar a los invitados para confirmar la recepción de la invitación y solicitar la confirmación de asistencia.
 - Publicar en el sitio la nota de anuncio del evento con información para confirmar asistencia.

Herramientas

- Base de Datos de los actores del cluster.
- Nota de invitación.
- Gacetilla de Prensa.
- Nota en la página web del cluster.

Responsabilidades

Coordinador

- ▶ Sistematiza la base de datos de los actores del cluster.
- ▶ Realiza la convocatoria a Foro.
 - Envía la gacetilla.
 - Invita a periodistas.
 - Envía las invitaciones por correo electrónico.
 - Coordina al grupo de colaboradores responsable de realizar los llamados para confirmar asistencia.
 - Colabora con el Área de Competitividad del PROSAP en los procesos de contratación de servicios.

Facilitador

- ▶ Asiste en la convocatoria a Foro.

Equipo Técnico + Grupo Impulsor

- ▶ Colaboran en la difusión del evento:
- ▶ Aportan datos de productores y actores clave a invitar.
- ▶ Aportan datos a la agenda de prensa.
- ▶ Colaboran en las invitaciones y llamados.

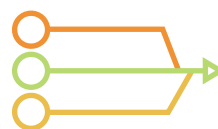
PASO 4 CONVOCATORIA A FORO IV

Objetivos

Consensuar y validar las Ideas – Proyecto (IP) a implementar y acordar el esquema organizativo para la ejecución de las mismas. Constituir el espacio institucional del conglomerado mediante la firma del acta de conformación de la Asociación Ad Hoc u Organismo Representativo del cluster.

Actividades

- Validación de IP.
- Presentación del esquema organizativo para la ejecución del PMC.



- Constitución del marco institucional del cluster.

Nota: el Foro IV debiera ser concebido como el espacio de cierre de la Fase I del proceso de trabajo (formulación del PMC), mediante la presentación de las actividades concretas a implementar y el esquema organizativo para su ejecución.

*Véase esquema organizativo para la ejecución del PMC en Apartado 5.1.

Herramientas

- Esquema organizativo para la ejecución del PMC.
- Análisis Estratégico.
- Matriz de Brechas.
- Propuesta de Visión de futuro.
- Ideas – Proyecto (IP).

Responsabilidades

Coordinador	▶ Elabora las IP y PMC.
Facilitador	▶ Asiste en la elaboración y presentación del las IP y PMC. ▶ Presenta el esquema organizativo para la ejecución del PMC.
Equipo Técnico	▶ Elabora las IP y PMC.
Grupo Impulsor	▶ Asiste en la elaboración de las IP y PMC. ▶ Valida las IP y PMC. ▶ Presenta las IP y PMC. ▶ Define y valida los instrumentos para la conformación del marco institucional del cluster.

4

GUÍAS PARA LA ACCIÓN



GUÍAS PARA LA ACCIÓN

A los efectos de instrumentar el desarrollo de los PMC, el PROSAP facilita una serie de guías para acompañar dimensionamiento del cluster.



GUÍA 1

CONFECCIÓN DEL MAPA DE ACTORES DEL CLUSTER

El mapa de los actores del cluster tiene como propósito determinar la composición del conglomerado e identificar la dinámica vincular y su gobernanza -la forma en que se regula la interacción entre los agentes miembro-. Esta puede materializarse en tres formas:

- A través del uso de mecanismos de mercado, donde la competencia es el principio que regula la utilización eficiente de los recursos.
- A través de redes.
- A través del principio de jerarquía, como sucede en las grandes corporaciones privadas.

La confección del mapa del cluster implica:

1.1. Identificar y dimensionar a los actores del cluster.

En esta instancia se sugiere la esquematización del cluster de modo de facilitar el dimensionamiento de los agentes del territorio. Para ello es necesario introducir en el análisis tanto a los actores del sector productivo como a los agentes público – institucionales. Esta caracterización del perfil productivo – institucional del cluster debiera comprender los siguientes aspectos:

- a. Producción primaria:
 - Segmentos de producción.
 - N° de productores por segmento.
 - N° de empleados.
 - Producción.
 - Destino de la producción.
 - Facturación



- b.** Procesamiento:
 - N° de procesadores.
 - Especies procesadas.
 - Capacidad de procesamiento.
 - N° de empleados.
 - Facturación.
 - Destino de la producción.

- c.** Proveedores de insumos y servicios:
 - N° proveedores.
 - Producto/servicio.
 - Facturación.
 - N° de empleados.

- d.** Comercialización:
 - N° de actores.
 - Composición (mayoristas, minoristas, exportadores, etc.).
 - Destino de la producción.

- e.** Marco institucional.
 - N° de actores.
 - Composición (universidades, instituciones técnicas, cámaras empresarias, etc.).

1.2. Identificar los vínculos existentes entre estos actores

El insumo clave para el análisis de los vínculos entre los actores del cluster es la entrevista y/o encuesta. La entrevista posibilita, en primera instancia, identificar y tipificar las interacciones (capacitación, asistencia técnica, relaciones comerciales, etc.). Asimismo resulta de utilidad para determinar la coordinación o gobernanza del cluster. A modo de ejemplo, se proponen a continuación los vínculos a ser relevados:

- a.** Vínculos con la producción primaria.
 - ¿Con quién se vincula?
 - ¿Para qué se vincula?
 - ¿Cuál es la jerarquía de la relación?

- b.** Vínculos con los procesadores.
 - ¿Con quién se vincula?
 - ¿Para qué se vincula?
 - ¿Cuál es la jerarquía de la relación?

- c. Vínculos con proveedores de bienes y servicios.
 - ¿Con quién se vincula?
 - ¿Para qué se vincula?
 - ¿Cuál es la jerarquía de la relación?

- d. Vínculos con los comercializadores/mercado.
 - ¿Con quién se vincula?
 - ¿Para qué se vincula?
 - ¿Cuál es la jerarquía de la relación?

- e. Vínculos con el marco institucional.
 - ¿Con quién se vincula?
 - ¿Para qué se vincula?
 - ¿Cuál es la jerarquía de la relación?



GUÍA 2

CONFECCIÓN DEL INFORME DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico tiene por objetivo caracterizar, por un lado, el contexto competitivo en el que se desenvuelve actualmente el negocio que nuclea al cluster, prestando especial atención a los cambios que se vislumbran en el futuro a partir de las tendencias en curso; y, por el otro, del perfil productivo del conglomerado, con el fin de contribuir a identificar las fortalezas y debilidades que sirvan de plataforma para trazar una estrategia que articule diversas líneas de acción a encarar para elevar su capacidad competitiva. De allí que resulte un insumo vital para la elaboración del Plan de Mejora Competitiva.

El análisis estratégico puede descomponerse en cuatro dimensiones:

2.1. *Definición de los segmentos de negocio y descripción de sus cadenas de valor*

Se trata de comprender el funcionamiento general de la actividad a partir de la identificación de las diferentes unidades estratégicas en que se segmenta el negocio.

Para ello se debe rastrear la pluralidad de usos a los que actualmente se destinan los productos del cluster y se deben detallar los distintos eslabones (proveedores de bienes y servicios, elaboradores, etc.) que participan en la producción y comercialización, señalando las especificidades significativas que existen en términos de algunos de los siguientes aspectos:



- Tipos de producto.
- Insumos críticos.
- Tecnologías de proceso.
- Necesidades de infraestructura y/o logística.
- Demandas de recursos humanos.
- Formas y necesidades de financiamiento.
- Canales de comercialización y/o localización de mercados.
- Perfiles de consumidores y/o factores de demanda.
- Marcos regulatorios y/o requerimientos de certificaciones.

Esta segmentación del negocio se condice generalmente con distintas estrategias empresariales (distintos sets de productos y/o actividades desarrollados por diferentes subgrupos de empresas) y suele corresponderse con diferentes márgenes de rentabilidad.

Finalmente, en esta dimensión deben incluirse los elementos que, a la luz del presente, podrían afectar la dinámica de la actividad en el futuro. Nos referimos a aquellas tendencias que podrían incrementar (o reducir) la capacidad de producción o alterar (elevar o disminuir) la demanda de los productos del cluster¹.

2.2. Identificación de los principales mercados del mundo para esos segmentos

Una vez reconocidos los distintos segmentos de negocio en que la actividad se fragmenta en la actualidad, se deben identificar los países (productores y consumidores) más importantes para cada uno de ellos, en términos de volumen de producción y facturación.

Además de dar cuenta de la magnitud económica de cada uno de estos mercados, se debe reseñar su evolución reciente, en términos de cantidades producidas/consumidas, precios de venta, niveles de productividad, etc.

Aquí también es útil hacer foco en aquellas experiencias que se destaquen por su peso económico o marcado dinamismo (o por su acentuada declinación). Estas experiencias pueden ser tanto a nivel de empresas como, preferentemente, a nivel de clusters (o en su defecto países).

Dentro de este análisis marco, es importante identificar y analizar casos particulares que consideren las variables mencionadas en el punto anterior, las caracte-

¹ Nos referimos, por caso, al descubrimiento de nuevas propiedades que (des)estimularían su consumo, a su utilización para nuevos fines, a cambios en patrones de demanda, al surgimiento de nuevos bienes sustitutos, etc.

rísticas geográficas, las estructuras de mercado (niveles de concentración de la producción y la comercialización), los perfiles empresarios (grandes o pequeñas, multinacionales o locales) y el rol de las instituciones públicas y privadas de apoyo. Esto permitirá reconocer las similitudes y diferencias con las características del cluster, de modo tal de clarificar cuáles son las experiencias más útiles como referencias para extraer enseñanzas.

2.3. *La actividad en Argentina:*

Después de dar cuenta del comportamiento de la actividad a nivel global, se analiza su situación en el país. En ese sentido, los aspectos a ser descriptos serían los siguientes:

- Segmentos de negocios que se desarrollan en el país.
- Magnitud y evolución reciente de cada uno de ellos
- Localización geográfica de los principales centros de producción y consumo.
- Estructura de (cantidad de empresas) y principales actores intervinientes en (referencias específicas a las empresas más importantes) cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la actividad con asiento en el país.
- Principales políticas gubernamentales dirigidas al sector.

Aquí nuevamente resulta de interés identificar experiencias de otras regiones del país que por su dinamismo o declinación sirvan de referencia para el cluster, de modo de analizar posibles competidores.

2.4. *Caracterización del cluster:*

La caracterización del propio cluster es el complemento necesario del análisis de su contexto competitivo. El reconocimiento de su actual estructura, posicionamiento, capacidades, activos específicos e intangibles, constituye un paso crítico para la definición de un norte colectivo y el trazado de una estrategia tendiente a alcanzarlo. El entrecruzamiento entre los elementos que hacen a la configuración de los segmentos de negocio existentes en la actividad y las características propias del cluster llevan a la visualización de las fortalezas y debilidades con que éste cuenta para insertarse en cada uno de aquellos segmentos.

La construcción de la caracterización del cluster supone:

- **Reseñar la historia del desarrollo de la actividad en la región.** Con esto se busca rastrear cuáles fueron los factores originales que llevaron a que esta producción se radicase en la región, y cómo esos factores fueron mutando



en el tiempo. Pero además, se trata de advertir la capacidad de adaptación al cambio que tiene el territorio, así como la existencia de antecedentes de cooperación/colisión entre los actores de la región.

- **Delimitar el alcance y describir las características geográficas del cluster.**
- **Detallar los segmentos del negocio en los que participa el cluster.** Además de indicarlos, se debe dimensionarlos, estimando la facturación correspondiente a cada uno de ellos e indagando su evolución reciente en términos de cantidades vendidas y precios de comercialización. Se busca conocer en qué eslabones de la producción y comercialización tiene presencia la región, y la cantidad de actores que se desenvuelven en cada uno de ellos.
- **Caracterización de los agentes del territorio.** Lo que se pretende es asimilar la heterogeneidad de perfiles de productores /empresas que existe en la región. Ello abarca aspectos como los siguientes: tamaño de la explotación, tamaño por cantidad de empleados, nivel de desarrollo tecnológico, dinamismo inversor, canales de comercialización, localización y variedad de clientes, etc.
- **Marco institucional.** Describir las capacidades de que disponen las instituciones públicas o privadas (Universidades, INTA, Escuelas Técnicas, Cámaras empresariales, etc.) que tienen asiento en el territorio para su vinculación con el sector, y el carácter que asumen esos vínculos en el presente.
- **Marco regulatorio.** Especificar aspectos de la legislación nacional, provincial y municipal, que resulten críticos para los actores del cluster (bromatológicos, medioambientales, etc.).
- **Antecedentes de políticas gubernamentales.** Especificar y describir los programas de apoyo estatal (a nivel nacional, provincial o municipal) al sector, tratando de dar cuenta de los resultados alcanzados.



GUÍA 3

REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS A LA DEMANDA

3.1. Objetivos:

- a. Dimensionar a la demanda.
- b. Reunir información para la identificación de espacios de mejora.
- c. Reconocer aspectos distintivos del cluster como fortalezas y debilidades.

- d. Identificar oportunidades ya existentes no explotadas (por qué la demanda no recibe la materia prima que necesita, o en los tiempos requeridos, etc.).
- e. Desarrollo de tendencias.
- f. Contrastar las percepciones (“mitos”) del territorio.

Nota: *¿Cuándo tiene sentido realizar estas entrevistas?*

- ✓ Cuando se trata de producciones emergentes o de escaso volumen a nivel nacional.
- ✓ Cuando el producto en cuestión tenga una diversidad de usos posibles y la institucionalidad del territorio no tenga ejercicio de captación de las necesidades de la demanda.
- ✓ En todos los casos.

3.2. Herramientas para identificar a los posibles entrevistados:

- Esquema “teórico” de la estructura de mercado (por canal).
- Identificación de Mapa de actores.
- Encuestas a los productores, atendiendo a la pregunta: “¿quién es su principal cliente?”.
- Sistema María, para importadores y exportadores.
- Informantes clave (ej.: empresas compradoras de alimentos regionales), para acceder a demanda nacional que no importa y que compra en otros territorios del país.

3.3. Lista de chequeo antes de una entrevista:

- Lugar, fecha y nombre del entrevistado.
- Cuaderno de notas y lapiceras.
- Esquema sintético de presentación del componente de IDC del PROSAP.
- Cuestionario Guía.
- Tarjeta de presentación del profesional.

3.4. Cuestionario – Guía.

► **EJEMPLO:** Cluster de Frutas Finas (entrevista a una Heladería Artesanal).

1. ¿Cuántas toneladas de fruta fina compra? (Frambuesa, Mora, etc.)
2. ¿Dónde compra? (Importado / Nacional por provincia)
3. ¿Qué compra? (IQF, Bloque, etc.)
4. ¿Por qué compra a quién compra?
5. Especifique sus demandas en términos de:



- a. Características del Producto:
 - b. Origen (marca Patagonia).
 - iii. Orgánico.
 - iv. Consistencia. Color.
 - v. Sabor.
 - vi. Homogeneidad.
 - b. Otros:
 - vii. Momento del año en que compra.
 - viii. Tiempos de entrega.
 - ix. Calidad con que llega el producto.
 - x. Precio.
 - xi. Plazos de entrega.
 - xii. Continuidad de la oferta en el tiempo (un año está, otro no).
 - xiii. Volúmenes (acceso a grandes/pequeñas compras).
6. ¿Por qué no compra más en la Comarca?
 7. Nivel y evolución de las ventas de helado de frambuesa.
 8. Tendencias de consumo a futuro: en el país y en el exterior.
 9. ¿Hay algún nicho que haya identificado pero no puede abastecer? En caso de que así sea, ¿puede identificar el motivo?



GUÍA 4

REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS / ENCUESTAS A PRODUCTORES

4.1. **Objetivos:**

- a. Dimensionar al sector productivo.
- b. Identificar las características principales del sector productivo.
- c. Reunir información para la identificación de espacios de mejora.
- d. Reconocer aspectos distintivos del cluster (fortalezas, debilidades, etc.).

4.2. **Lista de chequeo antes de una entrevista:**

- Lugar, fecha y nombre del entrevistado.
- Cuaderno de notas y lapiceras.
- Esquema sintético de presentación del componente de IDC del PROSAP.
- Cuestionario Guía.
- Tarjeta de presentación del profesional.

4.3. Dimensiones y elementos para el análisis del sector productivo:

Las dimensiones y elementos para el análisis del sector productivo son la base para recabar información que permita caracterizar y dimensionar a dicho actor. A los efectos de la presentación de los mismos se ordenan en los siguientes ejes de análisis:

- ▶ **4.3.1. LA EMPRESA:** su objetivo es conocer la incidencia de la actividad principal del cluster en la empresa. Refiere a la superficie destinada a dicha producción y la conformación de los recursos humanos (número y perfil profesional).
- ▶ **4.3.2. PROCESOS:** su objetivo es conocer el proceso productivo del/los producto/s principal/es del cluster (tecnología, insumos, servicios, etc.) y el grado de capitalización de los productores.
- ▶ **4.3.3. VÍNCULOS:** su objetivo es conocer los vínculos internos del sector productivo y entre este y los demás miembros del cluster. Refiere a la identificación y tipificación de las interacciones (capacitación, asistencia técnica, relaciones comerciales, etc.).
- ▶ **4.3.4. PERFIL EMPRESARIO:** su objetivo es conocer la trayectoria del actor productivo en la actividad (año de inicio de la actividad, generación de productores a la que pertenece, etc.).
- ▶ **3.5. MERCADOS:** su objetivo es identificar el mercado objetivo del actor productivo, los canales de comercialización utilizados, las modalidades de pago, etc.



GUÍA 5

ENTREVISTAS A INSTITUCIONES DE APOYO

5.1. Objetivos:

- a. Reunir información para analizar las capacidades y competencias de las instituciones de apoyo para promover el desarrollo del cluster.
- b. Identificar relaciones de cooperación interinstitucional y vínculos existentes entre las instituciones de apoyo y el sector productivo.
- c. Reconocer aspectos distintivos del cluster (fortalezas, debilidades, etc.).



5.2. Lista de chequeo antes de una entrevista:

- Lugar, fecha y nombre del entrevistado.
- Cuaderno de notas y lapiceras.
- Esquema sintético de presentación del componente IDC del PROSAP.
- Cuestionario Guía.
- Tarjeta de presentación del profesional.

5.3. Dimensiones y elementos para el análisis del tejido institucional:

Las dimensiones y elementos para el análisis del tejido institucional son la base para recabar información que permita establecer las competencias y capacidades de una institución -y por adicionalidad del tejido institucional-, para promover el desarrollo del cluster. A los efectos de la presentación de los mismos se ordenan en tres grandes ejes de análisis:

► **5.3.1. RASGOS INSTITUCIONALES:** su objetivo es caracterizar a la institución bajo estudio.

✓ 5.3.1.1. **Estructura jurídica.** *Objetivo: estructura jurídica, socios de la institución y naturaleza de dicha asociación.*

✓ 5.3.1.2. **Organización interna.** *Objetivo: precisar cómo la institución lleva a cabo las acciones requeridas para alcanzar sus objetivos.*

d. Estamento político. *Objetivo: establecer cómo se conforma y las funciones que se le confiere al órgano de decisión de la institución.*

e. Estamento gerencial y técnico. *Objetivo: conocer la conformación (número y perfil profesional) de los recursos humanos con que cuenta la institución abocados específicamente a actividades vinculadas al desarrollo del cluster.*

f. Infraestructura operativa. *Objetivo: conocer los activos muebles e inmuebles en los que se recuesta la institución para implementar acciones dirigidas al desarrollo del cluster.*

✓ 5.3.1.3. **Posicionamiento estratégico: misión, visión y público objetivo.** *Objetivo: conocer el espacio de actuación definido por la institución.*

✓ 5.3.1.4. **Acciones para el desarrollo e ingeniería de servicios.** *Objetivo: conocer el set de acciones planificadas por la institución dirigidas/ vinculadas al desarrollo del cluster.*

✓ 5.3.1.5. **Imagen institucional para la inserción en la sociedad y público objetivo.** *Objetivo: conocer los instrumentos con los que cuenta la institución para insertarse en la sociedad y público objetivo.*

5.3.2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN: su objetivo general es conocer los mecanismos y métodos de trabajo que aplica la institución para llevar a cabo las acciones que le competen.

✓ 5.3.2.1. **Inserción en la comunidad y en el público objetivo.** *Objetivo: conocer los mecanismos en materia de comunicación utilizados por la institución para insertarse en la sociedad y su público objetivo.*

✓ 5.3.2.2. **Asistencia y cooperación interinstitucional.** *Objetivo: conocer los mecanismos y acciones que implementa la institución para trabajar con otras instituciones pares a nivel extra-región, como fortalecer vínculos y confianza en la acción en redes.*

✓ 5.3.2.3. **Financiamiento y recursos.** *Objetivo: conocer los instrumentos, mecanismos y prácticas de trabajo aplicadas por la institución para obtener y hacer uso de recursos financieros.*

► **5.3.3. CAPACIDADES OPERATIVAS.** Su objetivo general es conocer el impacto de las acciones tendientes a fomentar el desarrollo del cluster llevadas a cabo por la institución. Resulta importante medir el impacto de las acciones tanto en lo que refiere al logro de los objetivos propios (alcance, territorial, empresarial, etc.) como en cuanto a las mejoras logradas en los usuarios (satisfacción del cliente).



GUÍA 6

REALIZACIÓN DE FORO I

Lanzamiento de la Iniciativa de Desarrollo de Cluster.

6.1. Objetivos del Foro I:

- Consensuar la delimitación del cluster.
- Caracterizar la actividad a nivel nacional e internacional.
- Acordar las reglas de juego para la formulación del PMC (metodología, roles y funciones).
- Motivar y generar compromiso con la IDC.



Nota: en esta instancia, se debe hacer hincapié en el dimensionamiento del contexto competitivo en que opera el cluster, ya que el mismo permitirá la detección de Oportunidades de mercado. A los fines de acotar los tiempos de la reunión, la caracterización del cluster será profundizada en la Etapa II del proceso de trabajo. Asimismo, se sugiere prestar especial consideración a los aspectos metodológicos y organizativos de modo de fomentar la apropiación de la identidad “cluster”.

6.2. Metodología:

La metodología de trabajo utilizada es la de presentación en plenario. La preparación y coordinación del Foro I es responsabilidad del Facilitador Metodológico, el Coordinador del cluster y el Equipo Técnico. Los primeros abordarán los aspectos metodológicos del componente IDC (dinámica de trabajo, roles y funciones, etc.), mientras que el Equipo Técnico, tendrá a su cargo la presentación del dimensionamiento del conglomerado y su entorno.

DURACIÓN TOTAL DEL FORO: la duración total del Foro I es de 3 horas. Teniendo en cuenta el carácter del evento, de lanzamiento de la IDC, la extensión de las presentaciones no debiera superar el tiempo sugerido.

6.3. Actividades:

▶ **6.3.1. ACREDITACIONES.** Véase en Anexo Pautas para acreditaciones.


▶ **6.3.2. PRESENTACIÓN DE FORMA DE TRABAJO, ACTIVIDADES Y TIEMPOS ASIGNADOS.** El Coordinador del cluster tiene a su cargo la apertura del encuentro. La agenda de trabajo será consensuada con el Equipo Técnico y Grupo Impulsor.

🕒 **Duración:** 10'

▶ **6.3.3. PRESENTACIÓN DEL COMPONENTE IDC.** Es responsabilidad del Facilitador Metodológico. La misma debe incluir una breve descripción del concepto de cluster junto con las características de la metodología a implementar, en cuanto a dinámica y plan de trabajo, roles y funciones y demás aspectos que hacen al proceso de formulación e implementación del PMC.

🕒 **Duración:** 20'

▶ **6.3.4. CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.** Esta tarea es responsabilidad del Equipo Técnico. El dimensionamiento de la actividad, tanto a nivel nacional como internacional, incluye una reseña de las principales características y dimensiones del sector en el que se desenvuelve el cluster (cadena de valor, datos de producción y comercio, etc.). El análisis del contexto competitivo será clave para la definición de la estrategia en la siguiente etapa.

 **Duración:** 60' / Pausa.

► **6.3.5. DELIMITACIÓN DEL CLUSTER.** Será presentada por el Equipo Técnico. La delimitación del cluster incluye el alcance y las características geográficas del conglomerado y la caracterización de los agentes del territorio. Esta última se realiza mediante un mapeo preliminar de la cadena de valor.

 **Duración:** 45'

► **6.3.6. RELEVAMIENTO DE EXPECTATIVAS DE LOS ACTORES.** En relación a la definición de una estrategia común. En esta instancia se debe promover la participación de los asistentes para que expresen sus inquietudes/expectativas en relación a la formulación de un plan consensuado. Este ejercicio debiera ser coordinado por el Facilitador Metodológico.

 **Duración:** 20'

► **6.3.7. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.** Una vez consensuada la metodología a implementar y las principales oportunidades de mercado definidas las características del cluster y del entorno competitivo, el Facilitador PROSAP presenta las propuestas de conformación de Equipo Técnico, Grupo Impulsor y Coordinación para ser avaladas en Foro.

 **Duración:** 15'

► **6.3.8. PRÓXIMOS PASOS.** Como cierre del evento se detalla la agenda de trabajo. La agenda de trabajo debe ser coherente con las distintas etapas que conforman el proceso de formulación e implementación del PMC.

 **Duración:** 10'



GUÍA 7

REALIZACIÓN DEL FORO II: ¿DÓNDE ESTAMOS?

7.1. Objetivos:

- Presentar y validar el Análisis Estratégico.
- Presentar, validar y ponderar la Matriz de Brechas.



7.2. Metodología:

La metodología de trabajo utilizada combina la presentación en plenario con la dinámica de taller. La preparación y coordinación del Foro II es responsabilidad del Facilitador Metodológico, el Coordinador del cluster y el Equipo Técnico. El trabajo en taller requiere de coordinadores grupales familiarizados con las dinámicas propuestas. La distribución de las tareas será convenida previamente.

Duración total del Foro: La duración total del Foro II es de 3 horas. La duración de las dinámicas que se presentan está fuertemente vinculada al número de participantes, su motivación, el sector al que pertenecen, la capacidad de los coordinadores para movilizar, etc. Por lo tanto, los tiempos asignados tienen un rango de variación que puede afectar la decisión de hacer una o dos jornadas.

7.3. Actividades:

► **7.3.1. ACREDITACIONES.** Véase en Anexo Pautas para acreditaciones.

► **7.3.2. PRESENTACIÓN DE FORMA DE TRABAJO, ACTIVIDADES Y TIEMPOS ASIGNADOS.** El Coordinador del cluster tiene a su cargo la apertura del encuentro. La agenda de trabajo será consensuada con el Equipo Técnico y Grupo Impulsor.

► **7.3.3. PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.** La presentación del Análisis Estratégico incluye el diagnóstico Externo (Análisis Nacional e Internacional), el diagnóstico Interno (Análisis del cluster) y el diagnóstico de la Demanda. La presentación será distribuida entre el Equipo Técnico, el Coordinador del cluster y el Facilitador Metodológico. Dado que el Análisis Estratégico es el insumo principal para completar la Matriz de Brechas y para la posterior definición de la Visión de futuro del conglomerado, se sugiere hacer hincapié en las Oportunidades de mercado y en la situación productivo – institucional actual del cluster.

🕒 **Duración:** 60' / Pausa: 20'

► **7.3.4. PRESENTACIÓN DE LA MATRIZ DE BRECHAS.** La Matriz de Brechas debe expresar esquemáticamente las conclusiones obtenidas a partir del Análisis Estratégico. El responsable de la presentación de la herramienta será designado previamente. Véase en Anexo Guía para la confección y ponderación de la Matriz de Brechas.

🕒 **Duración:** 20'

► **7.3.5. TALLER DE PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE BRECHAS.** El objetivo del ejercicio es consensuar un conjunto de Oportunidades de mercado de acuerdo a su atractivo y factibilidad. La primera consigna es la división en grupos de los participantes.

La división en grupos puede estar previamente definida siguiendo algún criterio (eslabón de la cadena de valor, tipo de mercado al que atienden, tamaño del emprendimiento, etc.) o simplemente se puede convenir el agrupamiento por afinidad. Seguidamente se presenta la dinámica.

Nota ¿Cómo dar instrucciones a los grupos?: las instrucciones para las dinámicas deben ser claras para facilitar el trabajo de los grupos. Para ello, se sugiere utilizar ejemplos. Esta instancia determina en buena medida el éxito de la actividad cuando los grupos son grandes y/o no se dispone de personas de apoyo para que trabajen de manera permanente con cada grupo.

Descripción del ejercicio: Las pautas de la dinámica serán fijadas por el Facilitador Metodológico. Los grupos disponen de 60' para priorizar las Oportunidades de mercado, atendiendo a las conclusiones obtenidas por el Análisis Estratégico. En las mesas cuentan con impresiones de la Matriz de Brechas. La tarea del grupo consiste en asignar un número del 1 al 10, siendo 1 el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, a las Oportunidades de acuerdo a atractivo y factibilidad. La importancia estratégica es el producto de la multiplicación de ambas variables. Una vez concluido el taller, se unifican las conclusiones.

*Véase en Anexo Guía para la confección y ponderación de la Matriz de Brechas.

 **Duración:** 50'

► **7.3.6. PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS.** Finalizado el ejercicio, cada grupo asignará a un responsable para la presentación de las conclusiones. Los resultados del ejercicio serán retomados en el siguiente Foro para la definición de la Visión de futuro del conglomerado.

 **Duración:** 20'



GUÍA 8 REALIZACIÓN DE FORO III

¿Hacia dónde vamos? Visión de futuro, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción.

8.1. Objetivos:

- Consensuar las Visión de futuro del cluster.

8.2. Metodología:

La metodología de trabajo utilizada combina la presentación en plenario con la dinámica de taller. La preparación y coordinación del Foro III es responsabilidad del Facilitador Metodológico, el Coordinador del cluster y el Equipo Técnico. El



trabajo en taller requiere de coordinadores grupales familiarizados con las dinámicas propuestas. La distribución de las tareas será convenida previamente.

Duración total del Foro III: La duración total del Foro III es de 3 horas. La duración de las dinámicas que se presentan está fuertemente vinculada al número de participantes, su motivación, el sector al que pertenecen, la capacidad de los coordinadores para movilizar, etc. Por lo tanto, se debe estimar un rango de variación en los tiempos asignados.

8.3. Actividades:

▶ **8.3.1. ACREDITACIONES.** Véase en Anexo Pautas para acreditaciones.

▶ **8.3.2. PRESENTACIÓN DE FORMA DE TRABAJO, ACTIVIDADES Y TIEMPOS ASIGNADOS.** El Coordinador del cluster tiene a su cargo la apertura del encuentro. La agenda de trabajo será consensuada con el Equipo Técnico y Grupo Impulsor.

🕒 **Duración:** 10'

▶ **8.3.3. REPASO DEL DIAGNÓSTICO COMPETITIVO.** En esta instancia, el diagnóstico competitivo del cluster es retomado para definir la Visión de futuro del cluster. La presentación estará a cargo del Equipo Técnico y/o del Coordinador.

🕒 **Duración:** 60'

▶ **8.3.4. TALLER DE VISIÓN DE FUTURO.** La Visión de futuro consensuada por el Equipo Técnico y Grupo Impulsor será presentada para su validación en Foro. Su formulación debe atender a las conclusiones arrojadas por el Análisis Estratégico y la Matriz de Brechas. La primera consigna es la división en grupos de los participantes. La división en grupos puede estar previamente definida siguiendo algún criterio (eslabón de la cadena de valor, tipo de mercado al que atienden, tamaño del emprendimiento, etc.) o simplemente se puede convenir el agrupamiento por afinidad. Seguidamente se presenta la dinámica.

Nota ¿Cómo dar instrucciones a los grupos?: las instrucciones para las dinámicas deben ser claras para facilitar el trabajo de los grupos. Para ello, se sugiere utilizar ejemplos. Esta instancia determina en buena medida el éxito de la actividad cuando los grupos son grandes y/o no se dispone de personas de apoyo para que trabajen de manera permanente con cada grupo.

Descripción del ejercicio: las pautas de la dinámica serán fijadas por el Facilitador Metodológico. Los grupos disponen de 60' para consensuar la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos a partir de la propuesta presentada en plenario. Seguidamente, la discusión se orientará hacia la definición de posibles líneas de acción a implementar.

🕒 **Duración:** 80'

Véase en Anexo Guía para la confección y ponderación de Matriz de Brechas.

► **8.3.5. PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS.** Finalizado el ejercicio, cada grupo asignará a un responsable para la presentación de las conclusiones. Los resultados del ejercicio serán retomados por el Equipo Técnico para la formulación de las Ideas – Proyecto.

 **Duración:** 30'



GUÍA 9

REALIZACIÓN DE FORO IV

El Plan de Mejora Competitiva. Presentación de Ideas – Proyecto.

9.1. Objetivos:

- Consensuar las Ideas – Proyecto a implementar.
- Acordar el esquema organizativo para la ejecución del PMC.

9.2. Metodología:

La metodología de trabajo utilizada es la de presentación en plenario. La preparación y coordinación del Foro IV es responsabilidad del Facilitador Metodológico, el Coordinador del cluster y los representantes de las instituciones responsables de los proyectos. Los primeros tendrán a su cargo la presentación del esquema organizativo para la ejecución del PMC, mientras que los representantes de los Organismos Ejecutores, integrantes del Grupo Impulsor y/o del Equipo Técnico, harán una breve descripción de las Ideas –Proyecto.

Duración total del Foro: La duración total del Foro IV es de 3 horas. Dada la metodología de trabajo, de presentación en plenario, el evento no debiera extenderse más allá del tiempo pautado.

9.3. Actividades:

► **9.3.1. ACREDITACIONES.** Véase en Anexo Pautas para acreditaciones.

► **9.3.2. PRESENTACIÓN DE FORMA DE TRABAJO, ACTIVIDADES Y TIEMPOS ASIGNADOS.** El Coordinador del cluster es responsable por la apertura del evento. La agenda de trabajo será consensuada con el Equipo Técnico y el Grupo Impulsor.

 **Duración:** 10'



► **9.3.3. BREVE RESUMEN DEL PROCESO DE TRABAJO.** El Coordinador y/o el Facilitador presentan el resumen de las actividades desarrolladas en el marco del proceso de formulación del PMC, destacando las principales conclusiones arrojadas por el Análisis estratégico, así como la Visión de futuro propuesta.

🕒 **Duración:** 50'

► **9.3.4. VALIDACIÓN DE IDEAS – PROYECTO.** Luego de abordadas las principales conclusiones del Análisis estratégico y la Visión de futuro del cluster, los representantes de los Organismos Ejecutores introducen las Ideas – Proyecto. Las IP deberán incluir definiciones acerca del objetivo a alcanzar, plazo de ejecución, presupuesto estimado, supuestos y riesgos institucionales, entidad ejecutora y grupo asociativo de apoyo a la ejecución, entre otros.

🕒 **Duración:** 60'/Pausa: 15'

► **3.5. PRESENTACIÓN DEL ESQUEMA ORGANIZATIVO PARA LA EJECUCIÓN DEL PMC.** En esta instancia, el facilitador PROSAP y/o el Coordinador presentan el esquema organizativo para la implementación de los proyectos que integran el PMC. Se hará referencia a los mecanismos de conformación y gestión de la Asociación Ad – Hoc, y su vinculación con el PROSAP y los Organismos Ejecutores.

🕒 **Duración:** 50'

► **9.3.6. PRÓXIMOS PASOS.** El Coordinador cierra el encuentro con el detalle de las próximas actividades. Se destacan los pasos a seguir para dar inicio a la ejecución del PMC: la aprobación del Plan, por parte del BID y del MAGyP, y la firma de los Convenios Marco e Individuales.

🕒 **Duración:** 15'



GUÍA 10 CONFECCIÓN Y PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE BRECHAS

10.1. Objetivos :

- Busca graficar la interacción entre las características particulares del conglomerado productivo y el entorno en el cual éste compite, de modo de facilitar el proceso de definiciones estratégicas.

10.2. Metodología:

La metodología propuesta para la confección de la Matriz de Brechas contempla 4 pasos principales:

- ▶ **10.1.1. IDENTIFICACIÓN DE NICHOS DE MERCADO.** En primer lugar, a partir del Análisis Internacional, el Análisis Nacional y el Análisis de la Demanda, elaborado por el Equipo Técnico, se identifican y dimensionan los nichos de mercado. Este ejercicio implica establecer la estructura del mercado, caracterizar los distintos canales existentes y dimensionar los mismos.
- ▶ **10.1.2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL NEGOCIO.** Luego de establecidos los nichos de mercado, se identifican los Requisitos del negocio para operar en los mismos. Éstos referirán a los siguientes aspectos: atributos del producto, estándares de calidad, volúmenes, continuidad de la relación cliente - proveedor, precio, etc. En este caso, como insumo principal será utilizado el Análisis del cluster elaborado por el Equipo Técnico.
- ▶ **10.1.3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y AMENAZAS.** El tercer paso consiste en detectar los Riesgos y Amenazas que enfrenta el cluster (competencia, condiciones de acceso al mercado, etc.). El Análisis Externo (Nacional e Internacional), elaborado por el Equipo Técnico, es clave para completar el ejercicio.
- ▶ **10.1.4. DEFINICIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL CLUSTER.** Finalmente, se establecen las Capacidades del cluster para aprovechar las Oportunidades de Mercado. A partir del Análisis Interno, elaborado por el Equipo Técnico, es posible elaborar un diagnóstico del sistema productivo vinculado a los Requisitos de negocio. Las Capacidades refieren no sólo a los volúmenes y calidad del producto existente, sino al marco institucional actual. En este sentido, es clave el análisis de los servicios de apoyo presentes en el territorio.



Confección de la Matriz de Brechas para el Cluster de Frutos Finos

OPORTUNIDADES	1. PROVEER FRAMBUESA HERITAGE IQF AL CANAL HORECA DE PATAGONIA	2.
REQUISITOS	• Producto: frambuesa Heritage congelada IQF.	
	• Demandante: HORECA	
	• Atributos: firmeza	
	• Calidad: Congelado individual rápido (IQF grado A)	
	• Volumen total: 200tn	
	• Volumen por partida: 100kg por restaurant	
	• Continuidad de la venta: con el cliente/ proveedor (ventas puntuales vs. vínculos sostenidos en el tiempo): entrega mensual	
RIESGOS Y AMENAZAS	• Competencia: grandes volúmenes de producción entrando de Chile a bajo precio.	
	• Condiciones de acceso:	
CAPACIDADES	• Producto: frambuesa Autumm Bliss congelado individual.	
	• Demandante: HORECA	
	• Atributos: tamaño grande, concentración de azúcares.	
	• Volumen total: 220tn	
	• Volumen por partida: 100kg por restaurant	
	• Continuidad: concentración estacional (enero - junio)	
	• Precio: 29\$/kg	

Fuente: Equipo Técnico del Cluster de Frutos Finos.

**GUÍA 11****PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE BRECHAS****11.1. Objetivos:**

- Identificar las Oportunidades de mercado de mayor importancia estratégica de acuerdo a su atractivo y factibilidad.

11.2. Metodología:

La metodología propuesta para la ponderación de la Matriz de Brechas contempla 4 pasos principales:

- ▶ **11.2.1. PONDERACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO POR ATRACTIVO.** Se considerarán volúmenes del negocio, precio unitario y tendencia de crecimiento del mercado objetivo. La escala de ponderación a utilizar será de 1 a N (número de Oportunidades identificadas), siendo 1 las Oportunidades de menor atractivo y N las de mayor atractivo.
- ▶ **11.2.2. PONDERACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.** Por factibilidad del cluster para tomar provecho de las mismas. Se considerarán las características de la Oportunidad de mercado, los Riesgos y Amenazas que enfrenta y las características tecno - productivas del cluster (Capacidad del cluster para aprovechar la Oportunidad). La escala de ponderación a utilizar será de 1 a N (número de Oportunidades identificadas), siendo 1 las Oportunidad de menor factibilidad y N las de mayor factibilidad.
- ▶ **11.2.3. DEFINICIÓN DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LAS OPORTUNIDADES.** de acuerdo a su atractivo y factibilidad.
- ▶ **11.2.4. ACUERDO GENERAL ENTRE LOS INTEGRANTES DEL CLUSTER ACERCA DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LAS OPORTUNIDADES PRIORIZADAS.** Luego de ponderadas las Oportunidades de mercado y visualizada la brecha entre los Requisitos del negocio y las Capacidades del cluster, se acordará la Visión de futuro del conglomerado.



Ponderación de la Matriz de Brecha

OPORTUNIDADES	ATRACTIVO	FACTIBILIDAD	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA
1. Proveer frambuesa Heritage IQF al canal HORECA de Patagonia	8	5	40
2. Proveer frambuesa Heritage fresca a alas verdulerías boutique de la Ciudad de Buenos Aires	10	3	30
3. Proveer frambuesa de alta calidad a almacenes gourmet de la Ciudad de Buenos Aires	7	5	35

Fuente: elaboración propia.

Dimensionamiento de las Oportunidades priorizadas

1. Propósito del Dimensionamiento de las Oportunidades priorizadas:

- Establecer la proyección temporal prevista para el aprovechamiento de las Oportunidades priorizadas.

2. Metodología:

La metodología propuesta para el dimensionamiento de las Oportunidades contempla 3 pasos principales:

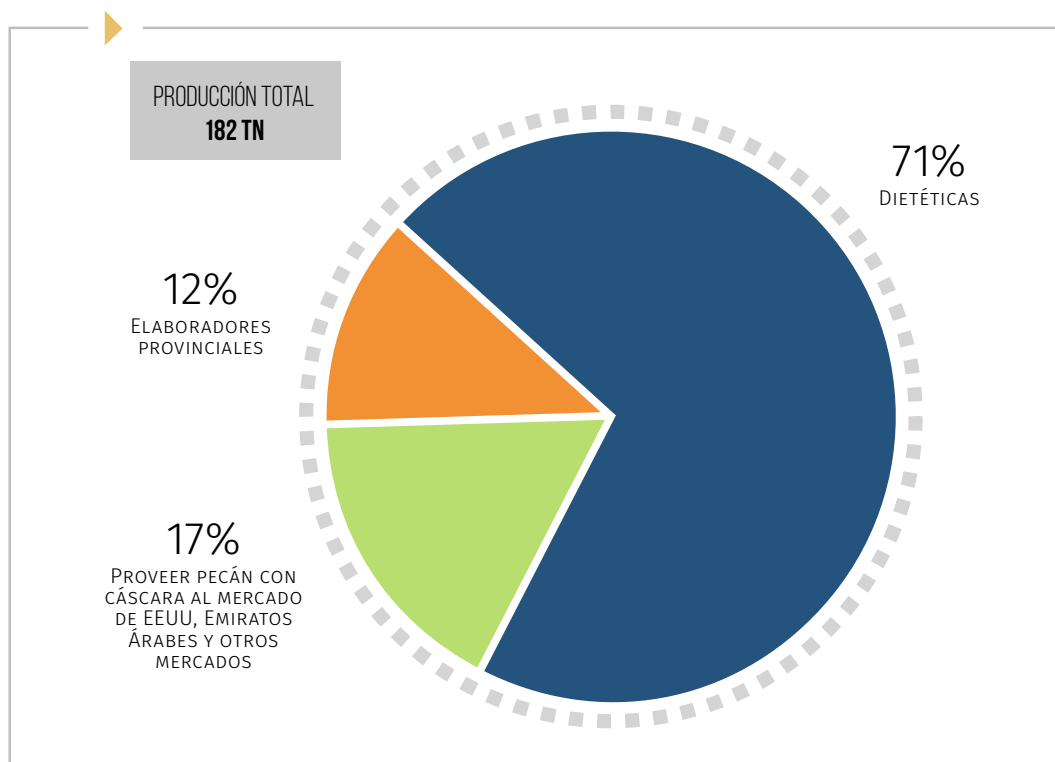
- ▶ **2.1. IDENTIFICACIÓN DEL DESTINO DE LA PRODUCCIÓN** total actual de la actividad principal del cluster.
- ▶ **2.2. ESTABLECER LA NUEVA ESTRUCTURA DE DESTINO DE LA PRODUCCIÓN**, incorporando las Oportunidades priorizadas.

► **2.3. PROYECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN** atendiendo al mapa de Oportunidades.

- ✓ **2.2.1.** A partir del ejercicio de Matriz de Brechas, establecer estratos de productores con capacidades para aprovechar las Oportunidades.
- ✓ **2.2.2.** Cuantificar el volumen de producción plausible para destinar a cada Oportunidad priorizada.
- ✓ **2.2.3.** Considerar Riesgos y Amenazas para establecer la viabilidad de la proyección.
- ✓ **2.2.4.** Una vez establecida la proyección de la producción, determinar su distribución general según la Oportunidad priorizada y la distribución de mercado (market share) en cada una de ellas.

A continuación, se presenta el ejemplo de la Nuez Pecán para graficar el dimensionamiento de las Oportunidades de mercado.

Gráfico 1 Destino de la Producción Total en la actualidad



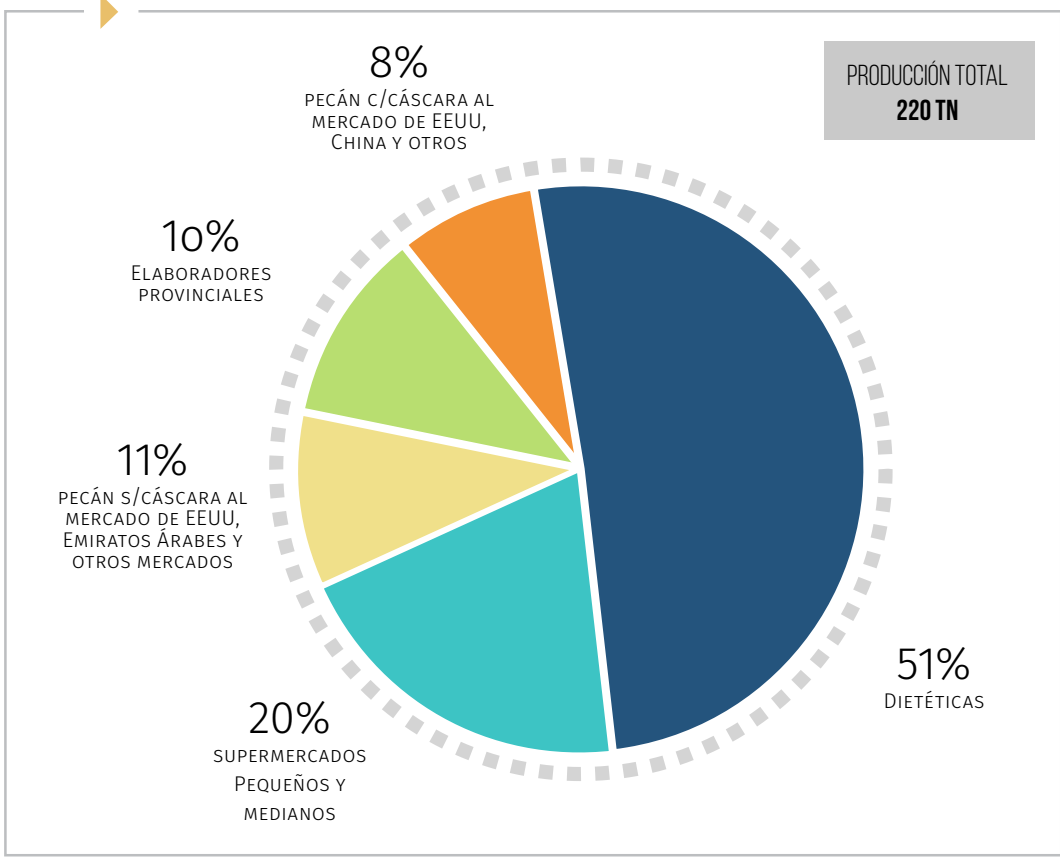
Fuente: Equipo Técnico del Cluster de la Nuez Pecán.



Oportunidades de mercado priorizadas

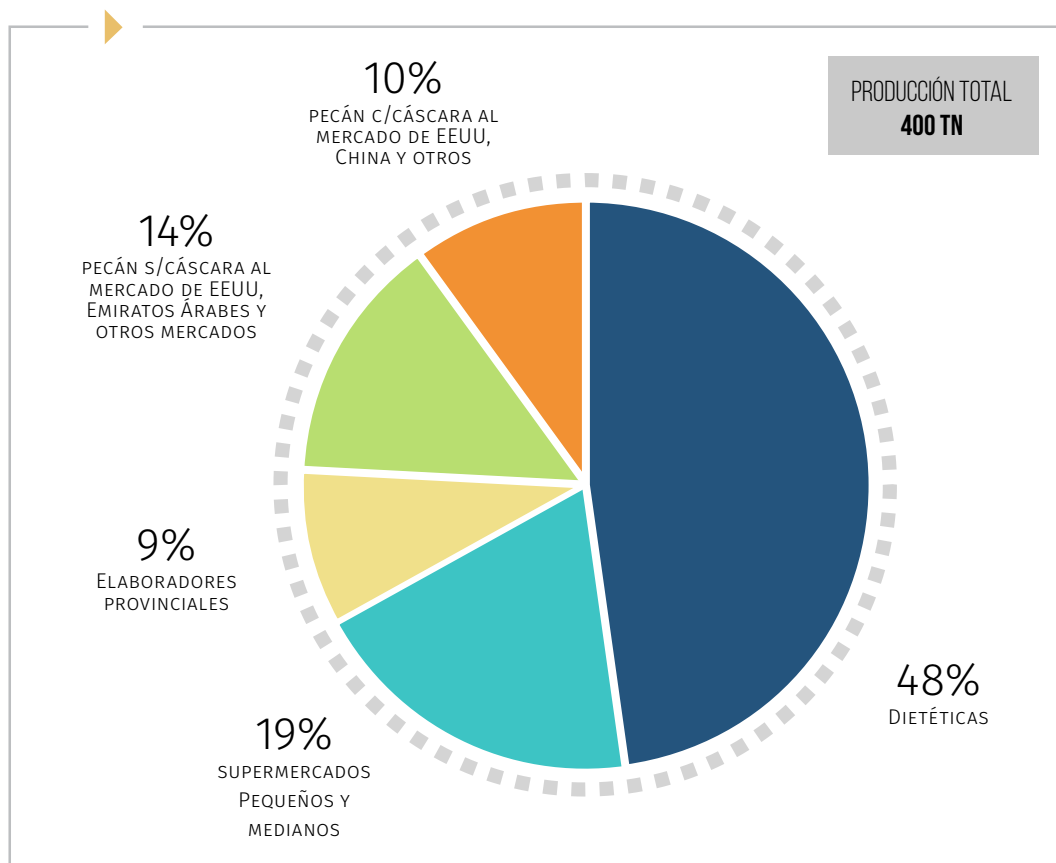


Gráfico 2 Proyección de la producción para el Cluster de la Nuez Pecán*



* A dos años, atendiendo al mapa de Oportunidades.

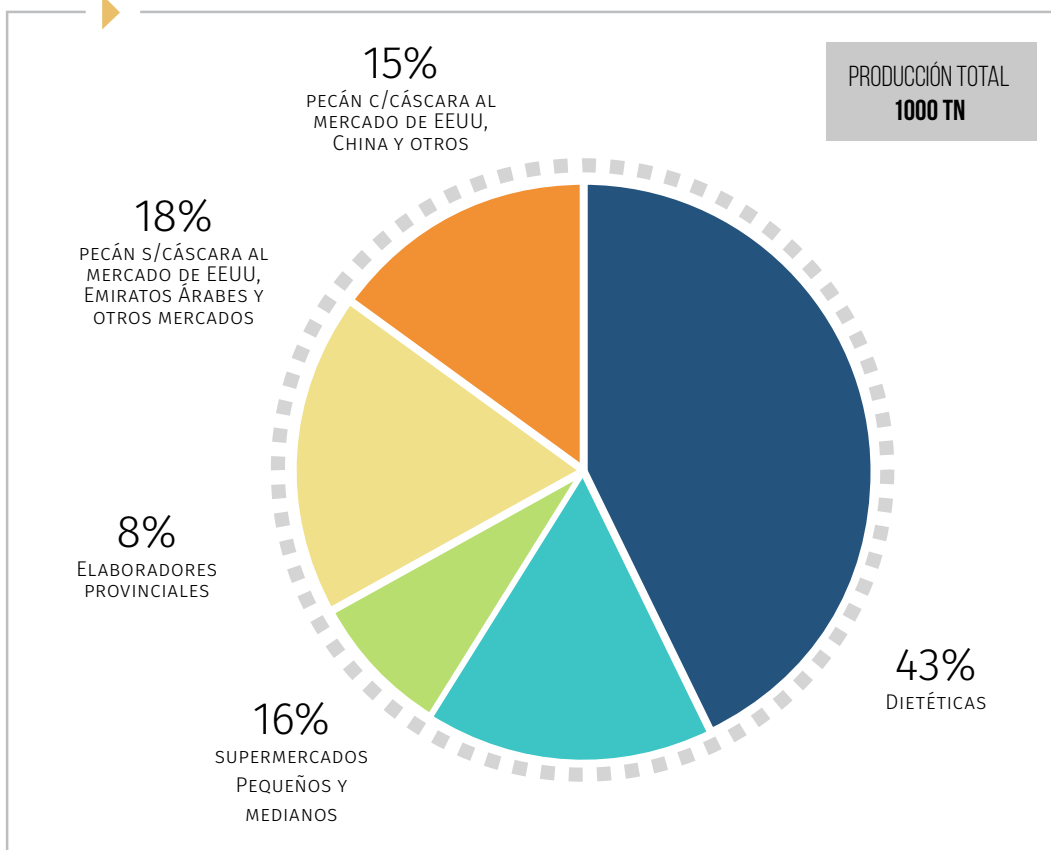
Gráfico 3 Proyección de la producción para el Cluster de la Nuez Pecán*



* A cinco años, atendiendo al mapa de Oportunidades.



Gráfico 4 Proyección de la producción para el Cluster de la Nuez Pecán*



* A diez años, atendiendo al mapa de Oportunidades.

Fuente: Equipo Técnico del Cluster de la Nuez Pecán.

**GUÍA 12****CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE FUTURO DE CONGLOMERADO****12.1. Objetivos:**

El objetivo de la Visión de futuro de conglomerado es formular la estrategia para la mejora competitiva de este a partir de las conclusiones obtenidas en los ejercicios de Análisis Estratégico y Matriz de Brechas.

12.2. Metodología:

La metodología de trabajo busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, distinguiendo escenarios de largo, mediano y corto plazo, siendo la Visión el horizonte a futuro y los Objetivos Estratégicos, las metas más cercanas.

12.3. Actividades:

► **12.1.1. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.** La Visión busca definir el horizonte del conglomerado. Equivale a una meta que se quiere cumplir en un plazo de 10 o 20 años. La declaración de Visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de Misión, que tienden a ser más concretas y propositivas. Una declaración de Visión “pinta una escena” de realizaciones ideales en el futuro. Su formulación debiera responder a las siguientes preguntas:

- ✓ 12.1.1.1. **¿Qué vamos a producir?** (atributos que destaquen nuestros productos).
- ✓ 12.1.1.2. **¿Cómo lo vamos a producir?** (*principales características de nuestro sistema productivo*).
- ✓ 12.1.1.3. **¿A quién se lo vamos a vender?** (identificación de principales compradores/ consumidores).
- ✓ 12.1.1.4. **¿Cómo construyo la Visión?** La declaración de Visión debiera guardar coherencia con el tipo de producto y mercado objetivo al que hacen referencia las Oportunidades priorizadas como estratégicas.



Tabla 3 Construcción de la visión de futuro para el Cluster de Frutos Finos

	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA
VISIÓN Proveer de frutos finos de alta calidad a nichos de mercado exclusivos	1. Proveer frambuesa Heritage IQF al canal HORECA de Patgonia	40
	2. Proveer frambuesa Heritage fresca a las verdulerías <i>boutique</i> de la Ciudad de Buenos Aires	30
	3. Proveer frambuesa de alta calidad a almacenes <i>gourmet</i> de la Ciudad de Buenos Aires	35
	4. Exportar frutos finos frescos a granel para su industrialización en China	Oportunidad incompatible con la Visión a futuro propuesta

Fuente: elaboración propia.

► **12.2.2. DECLARACIÓN DE MISIÓN.** La Misión es la forma particular en la que el cluster pretende contribuir a la Visión. Indica, en términos generales, el propósito del cluster. Tomando como ejemplo el caso del Cluster de Frutos Finos, su Misión sería formulada en los siguientes términos: “Generar estrategias conjuntas para fortalecer y potenciar la producción de frutos finos de calidad”.

- ▶ **2.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.** Los Objetivos Estratégicos (OE) operacionalizan la planificación. Son muy concretos, se corresponden con las Oportunidades de mercado de mayor importancia estratégica integradas en la Visión. Su ejecución y logro deben ser medidos por indicadores. Ej. Abastecer el 20% de la demanda de Frambuesa Heritage fresca demandada por verdulerías “boutique” de la Ciudad de Buenos Aires.
- ▶ **2.4. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN.** Las Líneas de Acción debieran tender a zanjar la brecha visualizada entre los Requisitos del Negocio al que se apunta y las Capacidades del cluster para aprovechar las Oportunidades.
- ▶ **2.6. FORMULACIÓN DE IDEAS-PROYECTO (IP).** Las IP permiten que la planificación sea una guía concreta para alcanzar los Objetivos Estratégicos, asignándoles recursos económicos, humanos, infraestructura, plazos de ejecución y responsables de la ejecución.

**GUÍA 13****FORMULACIÓN DE PROYECTOS**

Un proyecto se esquematiza en cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades. Este orden jerárquico (vertical) es la base para la construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML)² y permite, asimismo, ordenar las responsabilidades en la etapa de ejecución.

Los pasos para la formulación de la Estructura Analítica de un Proyecto (EAP), partiendo de arriba hacia abajo, son los siguientes:

- a. OBTENER EL FIN DEL PROYECTO.** El fin es una descripción de la solución del problema general que ha sido identificado. Si por ejemplo, el problema principal del Cluster de Frutos Finos es la baja competitividad de las empresas miembro, el fin será incrementar la competitividad de las mismas. Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.
- b. IDENTIFICAR EL PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL).** El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del perio-

² La MML presenta en forma resumida los aspectos más importantes de un proyecto. Es una tabla de cuatro por cuatro, que contiene diferentes elementos en orden vertical (filas): Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y en sentido horizontal (columnas): Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.



do de ejecución. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir como consecuencia de la implementación del proyecto. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del propósito.

c. IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS O COMPONENTES (resultados). Los componentes son los resultados específicos que se requiere que produzca el proyecto para lograr el propósito.

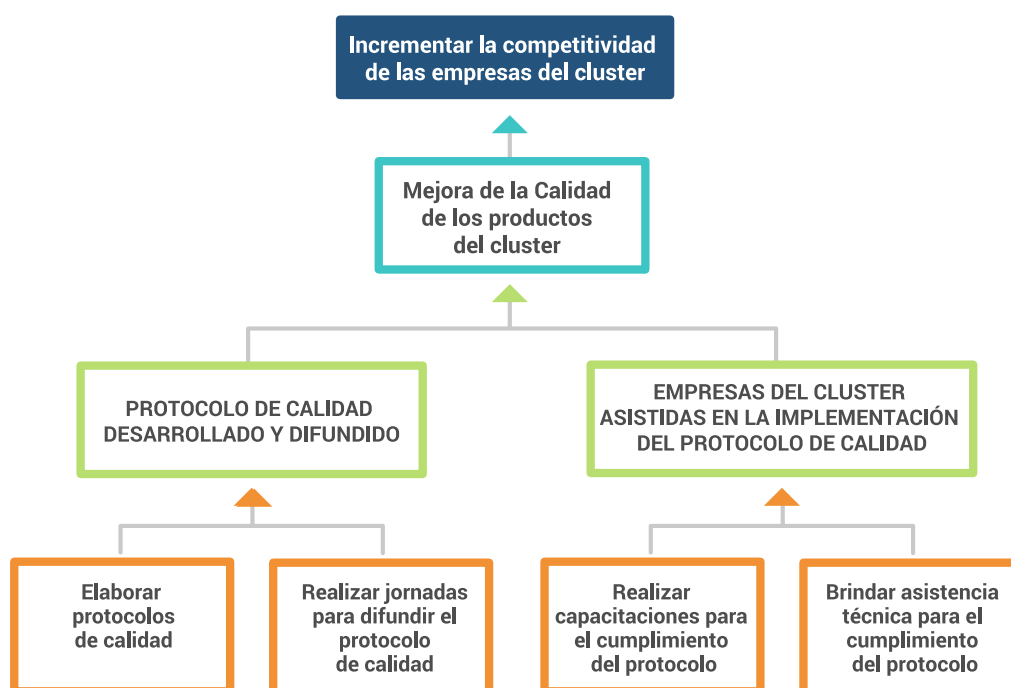
d. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES. Las actividades refieren a aquéllas que el ejecutor debe realizar para producir cada componente e implican la utilización de recursos. Son el punto de partida del plan de ejecución.

Estructura Analítica de un Proyecto EAP



Fuente: elaboración propia.

Estructura Analítica de un PMC del cluster de Frutos Finos



Fuente: elaboración propia.

GUÍA 13 COMUNICACIÓN PARA DESARROLLO DE CLUSTERS

13.1. Objetivos:

- Describir las acciones de comunicación necesarias para la implementación del proceso de Desarrollo de Clusters.

FASE I

▶ **13.1.1. DESARROLLO DE LA IDENTIDAD VISUAL DEL CLUSTER.**

- ✓ **13.1.1.1. Definición del nombre del cluster.** El nombre del cluster puede variar desde el momento en que ingresa la solicitud al PROSAP y las primeras reuniones



en el territorio, especialmente, si se trata de un cluster emergente o un proto cluster. Dado que en los primeros encuentros se define mejor el alcance de la Iniciativa, tanto a nivel territorial como productivo. Por ejemplo, Cluster de Frutos Finos, pasó a llamarse Cluster Norpatagónico de Frutas Finas.

Isologo del Cluster Norpatagónico de Frutas Finas



✓ 13.1.1.2. **Construcción de un ícono.** El ícono sigue la pauta visual de los clusters que se implementan en el marco del Componente Iniciativas de Desarrollo de Cluster de PROSAP: un romboide inclinado, de puntas redondeadas en cuyo interior se visualiza con elementos mínimos, la producción principal del cluster.

Una vez consensuado el isologo del cluster, se entregará a la coordinación del conglomerado:

- El diseño final en diferentes formatos para su aplicación (jpg, png, ai).
 - Un manual de marca, con las pautas para su correcta utilización.
- **13.1.2. CONFECCIÓN DE UNA BASE DE DATOS.** Se trata de una planilla general de datos de los miembros del cluster lo más ampliada posible. Todas las instituciones pueden colaborar aportando los datos de sus contactos, pero es necesario tener sistematizada la información bajo un mismo criterio. Esto será de suma utilidad para la convocatoria a Foro y al momento de las acreditaciones. (Responsables: Coordinador, Facilitador con el apoyo del Equipo Técnico y Grupo Impulsor).
- **13.1.2. CONFECCIÓN DE UN BANCO DE IMÁGENES.** Selección de un archivo de varias imágenes fotográficas representativas del sector productivo del cluster. La calidad debe ser alta y con buena definición, preferentemente sin logos o marcas de empresas o instituciones particulares. Es importante contar también con todos los logos de las instituciones miembro en buena resolución, junto a una pauta de su correcta utilización si la tuvieran. (Responsables: Coordinador, Facilitador con el apoyo del Equipo Técnico y Grupo Impulsor).

- ▶ **13.1.3. DISEÑO DE UN PLAN DE PRENSA.** Identificación de los canales y medios de comunicación territoriales y los consumos mediáticos del público objetivo (televisión, radio, diarios, revistas, páginas web del sector, uso de redes sociales). Para este fin se puede buscar apoyo o trabajar en conjunto con la persona u oficina de prensa de los municipios locales, las instituciones técnicas o las empresas.
- ▶ **13.1.4. CONFECCIÓN DE UNA AGENDA DE PRENSA.** Un directorio con los datos de periodistas y productores de medios a quienes enviar las gacetillas con las noticias del cluster, y convocar a las instancias de Foro. Es importante registrar los horarios de emisión de los programas de tv y radio. La hora de cierre para los diarios y el día de cierre para los suplementos. Si apuntamos a suplementos quincenales o programas semanales (TV o Radio) es necesario enviar la información con al menos un mes de anticipación para que el periodista o productor pueda incluirlo en sus contenidos. Si la gacetilla de un evento o acontecimiento particular aún no ha sido confeccionada, se recomienda hacer un llamado telefónico solicitando se tenga en cuenta la actividad prevista como contenido de su próximo programa o publicación.
- ▶ **1.6. CONFECCIÓN DE GACETILLAS DE PRENSA.** La gacetilla de prensa es la herramienta básica de comunicación externa para relacionarnos con los medios. Es un escrito que reúne la información fundamental sobre algún tema, persona y/o producto, que se envía a los medios de comunicación para que éstos se encarguen de publicarla y así nuestro mensaje se difunda entre la población (general o específica). Su escritura requiere de ciertas pautas de elaboración para hacerla más atractiva y accesible. Puede ir acompañada de materiales de apoyo como fotos, documentos técnicos, links, entre otros.
- ▶ **1.7. ENVÍO DE LA GACETILLA.** Las nuevas tecnologías han dado pie a nuevos formatos de difusión de la información de forma inmediata, atractiva e interactiva.

Consejos básicos para la difusión de una gacetilla de prensa:

- ✓ *Asegurarse que la información sea noticiable, es decir, que sea novedosa y que tenga interés para el público. Este es el primer filtro para pasar por la mano de un periodista.*
- ✓ *No enviar información que no sea relevante. Si la nota tiene un tema claro de interés, incluir datos sin importancia puede confundir al periodista/lector.*
- ✓ *Adecuar la información al tipo de medio al que se está enviando e intentar contactar desde el primer momento con el público objetivo (Público Objetivo: Productores, cooperativas, asociaciones, intendentes etc.).*



- ✓ *Buscar la empatía con el público objetivo del medio y pensar por qué le interesaría la información que estamos difundiendo y cómo le gustaría verla presentada.*
- ✓ *Buscar bien los “títulos”. Si el primer párrafo es demasiado largo y enredado, se puede perder el interés de los periodistas, aunque el resto de la nota sea interesante. Intentar resumir todo en no más de 10 ó 12 palabras.*
- ✓ *Mantener un lenguaje claro y evitar los adjetivos. Salvo que la información vaya dirigida a expertos, huir de términos técnicos. Los periodistas reciben mucha información de incontables fuentes continuamente, pero eso no los hace expertos en todo.*
- ✓ *Exponer los hechos contrastados y contrastables. Si se describen las cualidades de un proyecto intentar establecer parámetros medibles para lograr más credibilidad.*
- ✓ *Exponer toda la información de contacto que sea posible. Nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, dirección de página web. En caso de que los periodistas/lectores quieran mayores precisiones acerca del tema de la nota para completar su información o para darle un enfoque que vaya más en línea con lo que se quiere publicar.*

► **1.8. CREACIÓN DE LA CUENTA INSTITUCIONAL DEL CLUSTER.** Junto al desarrollo de la página web se crea una cuenta de mail específica del cluster: info@cluster...net. El uso de la cuenta en esta primera etapa estará administrado por el Facilitador y el Coordinador. En la configuración de la cuenta se vincularán los correos particulares a fines de compartir el flujo de la información generado desde esta dirección. Los técnicos de Comunicación de la Unidad de Competitividad y ANR de la UCAR también tendrán acceso a la cuenta con el objeto de colaborar en el envío de mails masivos: convocatorias a Foro, saludos de agradecimiento o para el envío de boletines de noticias, si los hubiere.

- ✓ *1.8.1 Objetivo: El propósito de esta cuenta es difundir las acciones realizadas durante el proceso de trabajo, recibir consultas y responderlas. Debe estar visible en todos los demás soportes de comunicación que se utilicen, página web, banners, folletos, papelería, gacetillas etc.*
- ✓ *1.8.2 Destinatarios. Los destinatarios de los envíos masivos deben figurar en copia oculta (CCO). En el caso de envíos a grupos reducidos (Equipo Técnico y Grupo Impulsor), las direcciones de correo pueden ser visibles, de considerarse oportuno.*
- ✓ *1.8.3. Manejo. Si el envío de un correo generase alguna reacción polémica que involucre a todo el grupo reducido, el responsable de responder, ya sea el Facilitador o el Coordinador, deberá hacerlo desde su cuenta particular asegurándose de seguir la cadena. Una vez que se haya superado la polémica*

y llegado a algún acuerdo, podrán utilizar el correo del cluster para poner en común lo resuelto.

✓ 13.1.8.4. Firma. La firma configurada en la cuenta será siempre la del cluster con la utilización de los elementos gráficos correspondientes. Según el tipo de comunicado, la firma del texto puede variar en:

- Coordinación del cluster.
- Equipo Técnico del cluster.
- Grupo Impulsor del cluster.
- El Coordinador puede generarse una cuenta con el nombre del cluster, firmar con su nombre y cargo y puede utilizar la gráfica del cluster.

▶ 13.1.9. Puesta on line del sitio del cluster. Desarrollar los contenidos para el sitio de la Iniciativa. Ver plantilla de contenidos web.



Inicio: Breve descripción del cluster: actividad productiva, delimitación territorial y actores.

Quiénes somos: Definición del Cluster en primera persona del plural: “Somos un conjunto de actores (productores, empresarios, técnicos y funcionarios) vinculados a la producción y a la comercialización de... Buscamos...”.

Contexto institucional: Historización del inicio de la Iniciativa nombrando a las instituciones participantes.

Organización y roles: Breve descripción del esquema de trabajo y definición de los roles con los nombres de los participantes en cada grupo.



► 13.1.10. Desarrollo de banner institucional.

Finalizado el III Foro donde quedan definidas la visión, misión y objetivos estratégicos se realizará un banner del cluster. Se entregarán dos banners para el referente territorial que será el encargado de exhibirlo y transportarlo a las reuniones y eventos en los que sea necesario tener presencia visual. (reuniones, ferias, eventos, etc).

COMPLEJO QUINUA DE JUJUY

Mejora competitiva, para la producción de quinua de Jujuy

MISIÓN

- Desarrollar estrategias conjuntas que fortalezcan y potencien la agricultura familiar.
- Promover la reintroducción, la producción y el consumo interno de quinua en la agricultura andina, biodiversa, con un fuerte andaje cultural y valorizando la forma de producción local.

VISIÓN

- Nuclear a todos los actores de la Agricultura Familiar.
- Promover la producción agroecológica (sustentable e inclusiva).
- Agregar valor en la producción de quinua, en el contexto del sistema de producción de diversos cultivos andinos.
- Favorecer el arraigo en el territorio.

www.quinuajujuy.net / complejo@quinuajujuy.net

Redes y Organizaciones Asociadas:

- Red Andina de Productores y Productoras de Quinua
- COOPARINA ANDINA
- REDA QUINUA DE LA PUNA
- AGrupación de Productores Tika Quinua
- REDA QUINUA DE LA QUEBRADA
- INTA
- UNJu Universidad Nacional de Jujuy
- Facultad de Ciencias Agrarias
- IPAF Región NOA
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Gobierno de S.B.A. Provincia de Salta
- Secretaría de Economía Popular Dirección de Agricultura Familiar
- Secretaría de Agricultura Familiar Desarrollo Rural Jujuy
- SECYT
- Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación
- UCAR
- PROSAP

► 1.11. Diseño de tríptico institucional del Cluster.

Durante el proceso de formulación del PMC, está previsto el diseño e impresión de un tríptico institucional del cluster. Se recomienda su realización finalizado el IV Foro con la presentación de Plan de Mejora.



Guía para el desarrollo de iniciativas de clusters : metodología de intervención para promover procesos de mejora competitiva en clusters agroalimentarios / Pablo Sivori ... [et al.] ; contribuciones de Hernán Braude ... [et al.] ; editado por Luz María Brandán ; Clara Cameroni ; fotografías de Gonzalo Kaiser ; ilustrado por Andrea Suris. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ministerio de Agroindustria. Unidad para el Cambio Rural, UCAR., 2016.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-1873-45-6

1. Desarrollo Rural. I. Sivori, Pablo II. Braude, Hernán, colab. III. Brandán, Luz María, ed. IV. Cameroni, Clara, ed. V. Kaiser, Gonzalo, fot. VI. Suris, Andrea, ilus.
CDD 338.9