

IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA, 2020.

Cluster de frutos secos de Mendoza. Avances en su gestión.

NOUSSAN LETTRY, Ramiro.

Cita:

NOUSSAN LETTRY, Ramiro (2020). *Cluster de frutos secos de Mendoza. Avances en su gestión. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/25>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/ff7>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



“Cluster de frutos secos de Mendoza. Avances en su gestión”

Eje 6: El impacto de la crisis en las economías locales y regionales

Tipo: Ponencia – Avances de Proyecto de Investigación

Autor: Ramiro NOUSSAN LETTRY. Facultad de Ciencias Económicas – UNCuyo .
Centro Universitario – CP 5500 – ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

Palabras clave: cluster – desarrollo regional – universidad

“Un cluster permite que cada miembro se beneficie como si tuviera gran escala o si se hubiera unido a otros, sin sacrificar su flexibilidad.”

Michael Porter

INTRODUCCIÓN

Los clusters o también denominados conglomerados, implican la conformación de un modelo de desarrollo regional, ya que de por sí y por definición, se trata de concentraciones geográficas de empresas interconectadas de proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores relacionados y de apoyo que compiten y que a la vez cooperan entre sí. Es así que del mismo participan diferentes actores, teniendo en cuenta tanto la cadena de valor, como así también eslabones laterales y otros actores, entre los que cabe mencionar el rol del estado, centros de información y conocimiento, como la propia Universidad, sin perder de vista el rol fundamental que pueden implicar en cuanto a su desarrollo las cámaras empresarias.

La presente comunicación implica un avance en la investigación sobre los “Clusters como herramienta de desarrollo regional”, proyecto presentado ante la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado (SIIP) de la UNCuyo, que propende al cumplimiento del objetivo general, en cuanto a establecer el grado de desarrollo del cluster, por medio del cumplimiento de los objetivos parciales.

En este informe se focaliza específicamente en el Cluster de Frutos Secos (CFS) de la Provincia de Mendoza. Se muestran avances en cuanto a los datos estadísticos relativos a merituar su importancia a nivel regional, el valor de las acciones de carácter asociativo llevadas a cabo de modo tal de cohesionar a los productores y por sobre todo al rol desempeñado por la propia Universidad en este proceso. Otras aristas conexas tienen que ver con aspectos relacionados a la innovación, el trabajo en red y la colaboración entre los diferentes actores, de modo tal de poder lograr no sólo caracterizar al cluster sino también definir la etapa del ciclo de vida en que se encuentra.

Es importante hacer mención que en el mencionado Proyecto de Investigación participa un equipo conformado por integrantes de las cátedras de Análisis Organizacional y Administración II, ambas de la Licenciatura en Administración e Introducción a la Comercialización de la carrera de Licenciatura en Logística, además de egresados y estudiantes avanzados de la carrera.

La dinámica planteada por los clusters implica la conformación de un modelo de desarrollo regional, constituyendo en sí misma una verdadera estrategia para fortalecer a la micro y pequeña industria. En un cluster es fundamental el trabajo en red, y en este sentido sería posible la aplicación de los parámetros de diseño, tal cual los ejemplifica Mintzberg (2012), primando como mecanismo coordinador los vínculos interorganizacionales y las relaciones que se verifican en forma de red. Por otra parte, el cluster requiere una organización flexible de forma tal que actúe de modo horizontal, con trabajadores polivalentes, aptos para el aprendizaje conjunto, la transferencia de conocimientos y la cultura cooperativa.

Otro de los aspectos a considerar en el análisis de un cluster es su tamaño y ciclo de vida, el tipo de empresas o sector al cual pertenezca, su grado de concentración geográfica, la importancia socioeconómica, el grado de colaboración entre las empresas, la presencia de

cámaras, asociaciones, centros tecnológicos, si existe infraestructura especializada, la vinculación con universidades y las iniciativas de desarrollo que existan por parte del Estado u otros organismos gubernamentales.

En términos generales los clusters afectan a la competencia en tres factores:

- Incrementan la productividad de las empresas y sectores que los integran
- Incrementan la capacidad de innovación
- Estimulan la creación de empresas

Es importante tener en cuenta la intervención pública para lograr el desarrollo de clusters en una determinada región, pero es importante aclarar que su origen parte de una realidad preexistente y no de una decisión de carácter política como decisión de un gobierno. Es fundamental para fomentar los vínculos entre los actores, estimular su crecimiento, de modo que esto genere un impacto positivo en el desarrollo económico de la región. De este modo es posible generar una forma de trabajar que permite agrupar a aquellas empresas que comparten los mismos retos estratégicos que impulsen su negocio.

Los clusters implican una compleja propuesta de valor, tanto para las empresas, sus principales protagonistas, como para los agentes del entorno, tales como los centros de conocimiento, agentes de formación, sistema financiero, la administración pública o el territorio donde se ubican. En definitiva, representan una nueva forma de trabajar que sirve esencialmente para mejorar la competitividad de las empresas mediante acciones de refuerzo de su estrategia y para mejorar las condiciones del entorno donde compiten. (Martí Estévez, 2013)

ASPECTOS PRELIMINARES

Ya Porter (1999) especifica la relación entre cluster y productividad, partiendo del hecho que por ser parte de un cluster, las empresas intervinientes puedan operar de un modo más productivo en la obtención de insumos, el acceso a la información, tecnología y las instituciones necesarias y la posibilidad de encarar mejoras al conjunto y a cada integrante. El autor plantea algunos aspectos subyacentes en cuanto a la conformación de un cluster:

- **Acceso a empleados y proveedores en una doble vía:** por un lado, desde el punto de vista de los empleados, el cluster genera oportunidades y minimiza el riesgo de reubicación; para las empresas que intervienen se tiende a atraer a personas talentosas de otros lugares. Por otra parte, el hecho de desarrollar un cluster generará de por sí el establecimiento de proveedores que de alguna manera autoabastecerán a los integrantes del cluster, generando ventajas de costo en cuanto a los insumos necesarios.
- **Acceso a información especializada:** cuando se verifica un cluster, el acceso a información especializada, y en particular el compartir la misma desde un vínculo de confianza facilita el flujo de información.
- **Actividades complementarias:** es importante tener en cuenta que cuando se trata de un cluster, el buen desempeño de cada uno de los actores repercute en el resto, y en términos positivos, fortalecerá el éxito conjunto.
- **Acceso a instituciones y bienes públicos,** tales como instituciones y programas educativos, infraestructura que pueden lograr la mayor productividad de un actor del cluster. Por otra parte, también es posible que existan programas de capacitación, infraestructura, centros de calidad, laboratorios provistos por las propias empresas que participan del cluster.
- **Mejora en la motivación entre los integrantes del cluster:** el equilibrio dado en este tipo de modelo organizativo, en el cual las empresas, a la vez que colaboran también compiten entre sí hace que traten de mejorar su performance en forma continua.

CARACTERIZACIÓN DE CLUSTERS

Hacia fines de los '90 y a lo largo de la década siguiente, el concepto de cluster ha asumido una presencia hegemónica en cuanto a los desarrollos teóricos y empíricos destinados a analizar el papel de los procesos de aglomeración y sus vinculaciones con el desarrollo y la competitividad, asumiendo un posicionamiento dominante entre las categorías ligadas al desarrollo regional y local. (Fernández, 2008).

En el año 2009 se creó la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) bajo la órbita del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, con miras a organizar estratégicamente la ejecución de todos los programas y proyectos cofinanciados total o

parcialmente con recursos externos. Una de las funciones de la UCAR fue fomentar el desarrollo de distintas iniciativas de cluster en el país.

Para la UCAR, un cluster pasa por las siguientes fases:

- **Cluster Fase I:** en esta etapa se pone en marcha una metodología participativa para la formulación del Plan de Mejora Competitiva: se diseña un plan de que permite consensuar la estrategia competitiva. Participa un *equipo técnico* compuesto por especialistas locales quienes analizan información y la presentan ante el *grupo impulsor*, formado por referentes públicos y privados de cada actividad en el territorio revisan y validan los resultados parciales del proceso. Además, se desarrolla al menos un *Foro*, que constituye la instancia de validación pública y construcción de consensos gracias al fomento de la participación de todos los actores vinculados a la actividad. En este proceso es clave el trabajo del *coordinador del cluster* quien es el responsable de aglutinar a todos los actores.
- **Cluster Fase II:** en este momento se realiza la puesta en marcha del Plan de Mejora Competitiva, de modo tal que el cluster avance gracias a la implementación de distintos Proyectos enfocados en mejorar la calidad, promoción y comercialización de los productos, desarrollo institucional e infraestructura. También puede propenderse a acciones orientadas al desarrollo de innovaciones tecnológicas de industrialización de la producción primaria.
- **Cluster Avanzados:** se da cuando se ha finalizado la ejecución del Plan de Mejora Competitiva.

Siguiendo a Moltoni (2014), es necesario tener en cuenta las siguientes etapas para poder diagnosticar de modo completo un Cluster:

1. **Perfil Productivo del Cluster:** se identifica el segmento de negocios en el cual compiten los productos del cluster, se determina la localización de la aglomeración como así también la historia y trayectoria empresarial. Es necesario comprender su comportamiento dentro de la cadena de valor en la cual se inserta, conocer cuáles son las barreras de entrada que poseen los mercados y el poder de negociación de los proveedores y los clientes. Así también es necesario identificar la competencia, conociendo su comportamiento, el grado de desarrollo tecnológico y su participación en el mercado. La forma de llevar a cabo esta etapa es por medio del relevamiento de información secundaria y la realización de entrevistas a “informantes claves”.

2. **Actores del territorio y su vínculo:** en esta etapa se pasa a identificar a los actores involucrados en el territorio los que pueden clasificarse en: PyMes, Empresas Vinculadas, Proveedores de Servicios Públicos y Privados, Centros de Investigación y Educación Superior, Instituciones de Apoyo Financiero, Gobierno Local y Gobierno Nacional. Para avanzar en este aspecto es necesario recurrir a información relevante, entrevistas a “informantes claves”, así como entrevistas en profundidad semiestructuradas a los representantes de los distintos sectores, con el fin de conseguir información valiosa. De este modo, se estaría en condiciones de poder graficar el “mapa del cluster” para visualizar a simple vista los integrantes del cluster, las relaciones y proximidades que existen entre ellos.
3. **Análisis FODA:** se elaborará a partir de la información brindada por los integrantes del cluster en las etapas anteriores, con especial consideración a las variables del contexto local, nacional e internacional y las características específicas de cada organización en cuanto a su localización, tamaño de la organización y mercados de los productos. Otra variable a tener en cuenta es la de identificar la intensidad de los vínculos existentes entre los distintos actores del cluster descritos en el mapa, cuestión que puede realizarse teniendo en cuenta las estrategias desarrolladas por cada uno y su interrelación de competencia y cooperación.
4. **Confección de un Plan de Acción:** en este punto será posible definir objetivos a alcanzar y las estrategias necesarias para lograrlos, teniendo en cuenta que es importante lograr una fuerte confianza entre los actores, en base al trabajo coordinado y al esfuerzo conjunto, lo que favorecerá al desarrollo de vínculos fuertes entre ellos.

Ciclo de vida del cluster

Una cuestión a tener en cuenta es tratar de identificar la etapa del ciclo de vida en la que un determinado cluster se encuentra. Así, la UCAR plantea que pueden clasificarse siguiendo

- **Cluster Identificado:** gracias a las actividades realizadas por el equipo técnico en las Jornadas de Identificación de Iniciativas de Mejora Competitiva.
- **Cluster Emergente:** es un aglomerado de productores con bajo grado de formalización y reducidos niveles de capitalización, que muestran ciertos niveles de compromiso (de medio a alto) en relación a las acciones promovidas por el cluster. En general involucra actividades netamente primarias, con poca o nula elaboración

industrial y de reducida envergadura económica que no obstante, se presentan como posibilidades de diversificación productiva en territorios rezagados. Si bien son actividades viables desde una perspectiva agroecológica, su mercado es reducido debido al nivel de ingreso medio de los territorios en los que se encuentran insertos, y debido a las limitaciones productivas y logísticas que enfrentan para llegar a mercados de mayor magnitud (centros urbanos y/o mercados externos).

Estos clusters en su mayoría son promovidos por el Estado (nacional, provincial o municipal) más que por el mercado, debido a su importancia socio-económica en territorios de bajo desarrollo relativo. Cuentan con experiencia asociativa, cierto desarrollo institucional del sector privado y potencialidad para la comercialización conjunta. Además, en estos territorios a veces existen instituciones científicas y/o tecnológicas pero su vínculo o aprovechamiento por parte de los productores es nulo o muy bajo. Sintetizando, se trata de clusters que presentan debilidad tecnológica y económica de conjunto.

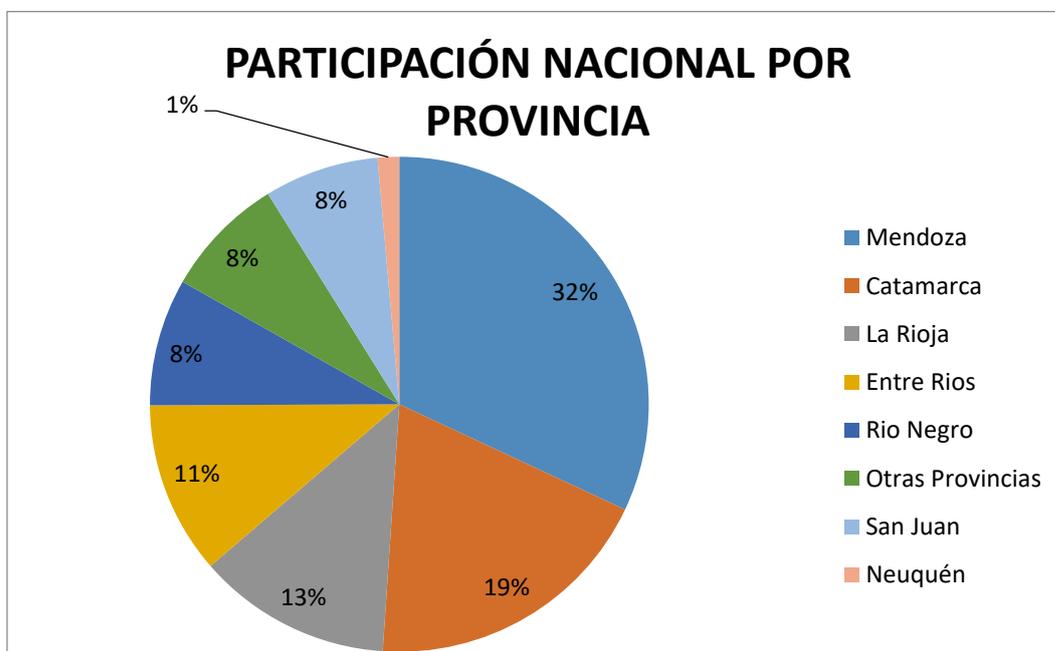
- **Parcialmente articulados:** en este caso se verifica alguna envergadura económica y un mayor grado de aglomeración entre los actores, una proporción de los cuales, a su vez, se vincula con instituciones de Ciencia y Tecnología, como el INTA, Universidades, entre otros. En estos casos, existe una cierta masa crítica institucional, tanto pública como privada, con capacidad y voluntad para la aglomeración, dentro de un determinado territorio. En este caso se trata de definir una estrategia que le posibilite un salto en la competitividad del conjunto. En ocasiones estos clusters muestran capacidad para incidir en la agenda de las instituciones científicas y tecnológicas locales y son usuarios de los servicios de las mismas.
- **Proto cluster:** se trata de situaciones 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. Los productores suelen mostrar un nivel mayor de empresarialidad, aunque sin lograr agregar valor a su producción. Las instituciones científicas y tecnológicas del territorio son tomadas en cuenta y participan del cluster pero su presencia es muchas veces formal, sin lograr que su programa de investigación o agenda institucional se “altere” por la acción del cluster.

- **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. Es posible verificar colaboraciones entre los distintos actores, entramados institucionales complejos con probadas capacidades de representación, gestión de recursos, innovación tecnológica y prestación de servicios productivos. Presentan una predisposición espontánea para el desarrollo de estrategias conjuntas. Algunos incluso logran armar sus propias organizaciones científicas y tecnológicas, las que trabajan sobre las demandas de las empresas del cluster.

AVANCES EN LA CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER DE FRUTOS SECOS¹

Con el objeto de merituar la importancia del cluster de frutos secos de Mendoza a nivel nacional, es posible mostrar en el siguiente gráfico la participación porcentual relativa en cuanto a la superficie implantada con frutos secos que es de 23203,7 hectáreas.

Gráfico N° 1: Participación relativa a nivel nacional



Fuente: Relevamiento Nacional de Frutos secos- 2019 UNCuyo, Consejo Federal de Frutos Secos, Secretaría de Gobierno de Agroindustria del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación

¹ Los datos de esta sección corresponden al informe presentado por la Lic. Erica Contreras como aporte al Proyecto SIIP en su rol de analista.

Con el objetivo de desglosar la información correspondiente a la participación relativa de la provincia de Mendoza en cuanto a la producción de frutos secos a nivel nacional, es interesante realizar un cuadro comparativo entre la información a nivel provincial, teniendo en cuenta la variedad frutal, las hectáreas implantadas, la participación a nivel provincial y el número de establecimientos, comparando con la participación a nivel nacional, en cuanto a las hectáreas implantadas y el número de establecimientos. Esta información se resume en la Tabla N° 1, que se muestra a continuación.

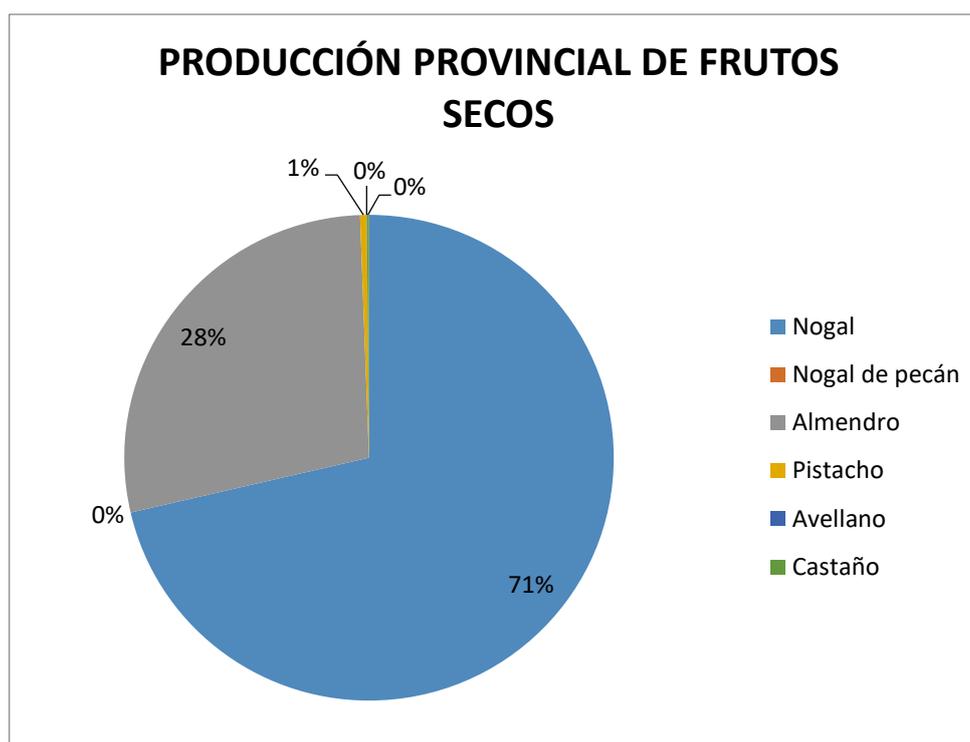
Tabla N° 1: Comparación de información sobre producción de frutos secos de la provincia de Mendoza con la participación a nivel nacional

MENDOZA					
INFORMACIÓN PROVINCIAL				PARTICIPACIÓN NACIONAL	
VARIEDAD FRUTAL	HECTÁREAS	PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN PROVINCIAL	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	HECTÁREAS	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS
Nogal	5298,94	71,38%	478	37,42%	15,03%
Nogal de pecán	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Almendro	2081,5	28,04%	98	76,33%	55,68%
Pistacho	31,9	0,43%	8	3,17%	32,00%
Avellano	1	0,01%	1	0,19%	3,33%
Castaño	10,7	0,14%	4	100,00%	100,00%
Total	7424,04	1	589	32,00%	15,89%

Fuente: Informe cadenas de valor (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación)

Por otra parte, teniendo en cuenta la información a nivel provincial en cuanto a la producción de frutos secos, es relevante conocer visualmente la importancia relativa de los distintos frutos secos en la provincia de Mendoza, observando la preponderancia de dos cultivos principalmente: nogal y almendro, cuestión que puede apreciarse en el Gráfico N° 2.

Gráfico N° 2: Producción provincial de frutos secos



Fuente: Informe cadenas de valor (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación)

Siguiendo con el informe preparado por Contreras (2020), a continuación se presentan en la Tabla N° 2, los datos correspondientes a la superficie cultivada en la provincia teniendo en cuenta los diversos oasis.

Tabla N° 2: Superficie cultivada de frutos secos en la provincia de Mendoza, por oasis y departamento

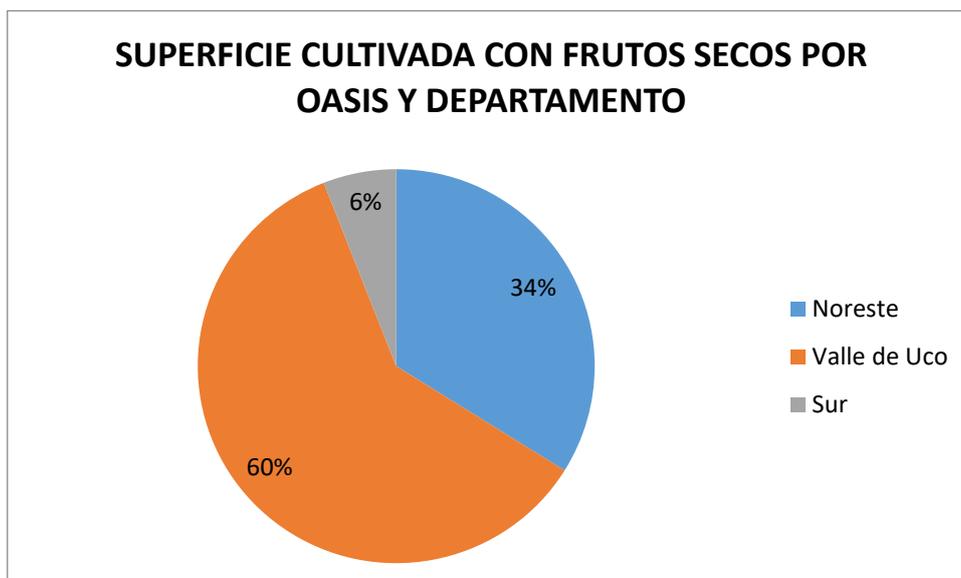
SUPERFICIE CULTIVADA CON FRUTOS SECOS POR OASIS Y DEPARTAMENTO			
Región	Departamento	Ha por departamento	% por departamento
Noreste	Lavalle	840	11,40%
	Las Heras	4	0,05%
	Maipú	444,4	6,03%
	Guaymallén	41	0,56%
	Luján	125,8	1,71%
	San Martín	621,3	8,43%
	Junín	52	0,71%

	Rivadavia	115,5	1,57%
	Santa Rosa	253	3,43%
	Total	2497	33,87%
Valle de Uco	Tunuyán	1365,4	18,52%
	Tupungato	2425,7	32,91%
	San Carlos	644,6	8,74%
	Total	4435,7	60,18%
Sur	San Rafael	362,8	4,92%
	Gral. Alvear	75,8	1,03%
	Total	438,6	5,95%
TOTAL PROVINCIAL		7371,3	100%

Fuente: Censo de Frutos secos de Mendoza 2016 (Instituto de Desarrollo Rural)

De modo gráfico, teniendo en cuenta los oasis de la provincia de Mendoza, puede apreciarse la preponderancia del Valle de Uco en este sector agroindustrial.

Gráfico N° 3: Superficie cultivada de frutos secos por oasis en la provincia de Mendoza



Fuente: Censo de Frutos secos de Mendoza 2016 (Instituto de Desarrollo Rural)

Actores del Cluster de Frutos Secos de Mendoza

Con el objeto de precisar los distintos intervinientes del cluster en estudio se parte de todos aquéllos que participan de la cadena productiva de frutos secos de la Provincia de Mendoza: productores, viveristas, injertadores, secaderos, comercializadores, proveedores de insumos agrícolas, proveedores de maquinarias y servicios de la producción de nuez, almendra, pistacho, castaña y avellana.

También participan instituciones de apoyo como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Fundación Instituto de Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Tecnológica Nacional sede Mendoza, Fundación ProMendoza, Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza, a nivel provincial y UCAR provincial.

Figura N° 1: Actores del Cluster de Frutos Secos de Mendoza



Fuente: UCAR- Actores intervinientes en el Cluster de Frutos secos de Mendoza- 2016

Por su parte, la formulación participativa del Plan de Mejora Competitiva se realiza mediante un esquema de roles y forma de trabajo que puede visualizarse en la Figura N° 2. El Cluster se caracteriza por organizarse en un equipo técnico - coordinador con la participación institucional de la provincia de Mendoza y el equipo impulsor representado por el sector público- privado.

Figura N° 2: Esquema de trabajo del Cluster



Fuente: Esquema de trabajo del Cluster. Plan de Mejora Competitiva- UCAR

Seguidamente se expresa la **visión** del cluster, que ha sido formulada del siguiente modo: “Mendoza líder en la producción de frutos secos de alta calidad, abastecedora de mercados nacionales e internacionales, impulsora del crecimiento y desarrollo socio-económico sostenido de todos los actores”.

Por su parte, su **misión** es: Incrementar la comercialización interna y externa de frutos secos, a través la producción sustentable y de calidad, potenciando el agregado de valor, apoyado en la articulación e interacción de los actores del clúster”.

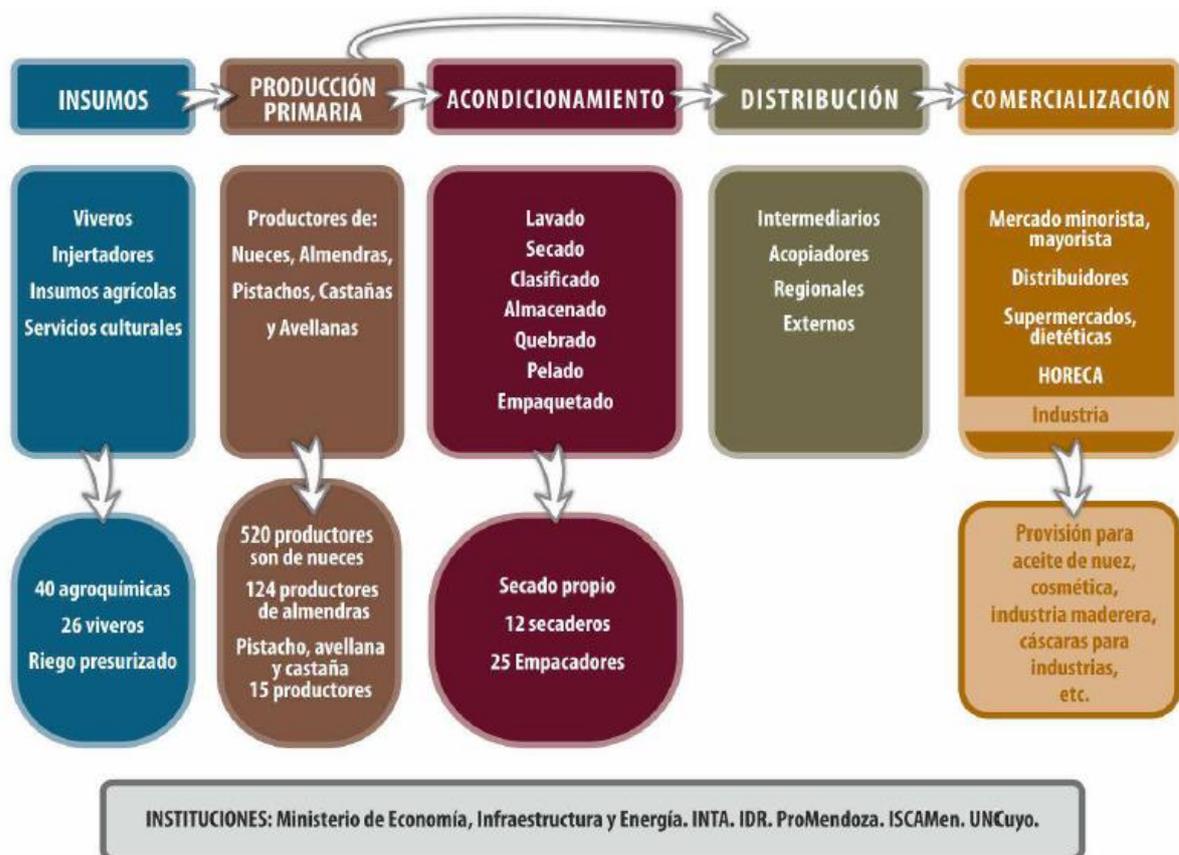
Entre los **objetivos estratégicos**, cabe mencionar los siguientes:

- Aumentar las exportaciones de nuez sin cáscara y otros frutos secos.
- Fomentar la venta directa de frutos secos desde el productor al consumidor en el mercado local y nacional, desarrollando nichos de mercado específico incorporando valor agregado.
- Incrementar la participación de almendra mendocina y otros frutos secos en el mercado interno.

- Diversificar los países destino de las exportaciones de nuez con cáscara.
- Fomentar la elaboración y comercialización de productos no convencionales de frutos secos (cáscara, harina, aceite, leche, chip, etc.).

Por otra parte, en la figura siguiente se muestran los distintos actores que intervienen en el Cluster de Frutos Secos.

FIGURA N° 3: Actores Intervinientes del Cluster de Frutos Secos



Fuente: Plan de Mejora Competitiva – Cluster de Frutos Secos, p. 27. Año 2016

Otro aporte realizado es a modo tentativo plantear un mapa del Cluster de Frutos Secos de Mendoza, en el cual puede visualizarse a los distintos actores que intervienen en el mismo, tal como se muestra en la Figura N° 3.

Figura N° 3: Mapa del Cluster de Frutos Secos de Mendoza



Fuente: Contreras, Erica. Informe de Analista: Proyecto SIIP.

ALGUNOS ASPECTOS CONEXOS A CONSIDERAR²

Cuando se estudia el fenómeno de los cluster aparecen otros temas conexos pero no por ello menos importantes, tales como la aplicación del concepto de asociativismo, tal como expresa Luna (2020) haciendo hincapié en que por medio del conocimiento compartido de los asociados, “el éxito competitivo viene determinado por la calidad del valor agregado de conocimiento incorporado a los productos y procesos productivos, así como en las redes de empresas, agentes y territorios. De este modo, la clásica división sectorial de la economía tiende a desdibujarse o a perder sentido analítico ya que lo importante es el grado de incorporación de valor agregado de conocimiento compartido en las diferentes actividades económicas del sector”.

² Estos aspectos conexos surgieron de la investigación llevada a cabo por el Lic. Juan Carlos Luna cuando elaboró su Trabajo de Investigación de final de carrera de la Licenciatura en Administración, bajo la dirección del autor del presente avance de investigación del Proyecto SIIP.

Por otra parte, “la búsqueda oportuna de alianzas estratégicas entre actores locales, públicos y privados, a favor del desarrollo local y el empleo, aprovechando los recursos locales, es una cuestión crucial. Pero no tan solo es hacer alianzas comunes, también es necesario y requiere la creación de una institucionalidad, aportar un perfil técnico, o coordinador que, respaldada por un foro territorial representativo, se encargue de implementar las decisiones consensuadas por los actores locales”.

Otro aspecto relevante fue el llevado a cabo por la Universidad Nacional de Cuyo, por medio de distintas acciones desde el año 2017 en cuanto a dar respuesta a diversas necesidades de los pequeños productores, quienes hoy conforman la “Asociación de Frutos Secos Mendoza”. La intervención desde la UNCuyo se materializó en la realización de diversos talleres con el objeto de lograr esa mirada de carácter asociativa por parte de los diversos productores, por lo cual el aspecto relativo a la colaboración cobra una importancia crucial para llevar a buen puerto este tipo de iniciativas, que implican un delicado equilibrio entre la cooperación y la competencia, que podría resumirse en la cooepetencia.

Aquí surge otra relación importante a tener en cuenta que se constituye en la necesidad de innovar en encontrar nuevos caminos de lograr la vinculación y llevar a cabo acciones conjuntas; este aspecto de la relación de la innovación con el desarrollo de clusters incluso ha sido planteado por Porter (1999).

Para finalizar constituye un valor agregado la experiencia llevada a cabo en la conformación y desarrollo de un cluster, el rol que le compete a la intervención del Estado como actor crucial a fin de lograr la vinculación en red de los distintos actores, tanto públicos como privados, entidades de capacitación, formación profesional e investigación, universidades, asociaciones y cámaras empresarias, entre otros.

CONCLUSIONES

El Cluster de Frutos Secos Mendoza constituye un verdadero caso de Análisis Organizacional, en cuanto a su conformación, grado de desarrollo y evolución, al tiempo de conocer la génesis en cuanto a su conformación, y en particular, como docentes e investigadores de la UNCuyo, el rol que la misma ha desempeñado en que el mismo

podiera conformarse con éxito, de modo tal de lograr acciones de vinculación, extensión e investigación, en un marco de verdadera responsabilidad social universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

CONTRERAS, E. (2020). *Informe Cluster Frutos Secos de Mendoza*. Informe en el marco del Proyecto SIIP.

FERNÁNDEZ, V. (Director), (2008). *Clusters y desarrollo regional en América Latina. Reconsideraciones teóricas y metodológicas a partir de la experiencia argentina*. Buenos Aires, Miño y Dávila.

GUSMAN, N. y LUNA J. (2017). UNCuyo, Proyecto de Fortalecimiento organizacional dirigido a la Asociación de frutos secos de Mendoza, 2017

INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, en <https://inta.gob.ar/documentos/clusters>.

LAMATTINA de FERRARI, M. (2006). *Trabajo en Red. Cooperación y beneficios multilaterales*, en Revista Cuyo Exporta, N° 84, Mayo-Junio 2006.

LUNA, J. (2020). Clúster de Frutos Secos Mendoza: Definiciones, Oportunidades, Debilidades y Asociatividad como Instrumento de Desarrollo Económico dentro del clúster. Rol del Estado y la Universidad, Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración. Director: NOUSSAN LETTRY, R. - FCE-UNCuyo.

MARTÍ ESTÉVEZ, J. (2013). *Clusters. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo*. Barcelona, Ediciones Urano.

MOLTONI, L. (2014). *Herramientas de diagnóstico de clusters y aportes para su reorganización*. Instituto de Ingeniería Rural, INTA.

NOUSSAN LETTRY, R., GALLARDO MARTINEZ, R. y DIAS, E. (2020). *Cluster de Frutos Secos de Mendoza*, en Jornadas de Ciencias Económicas – FCE-UNCuyo.

NOUSSAN LETTRY, R., GALLARDO MARTINEZ, R. y DIAS, E. (2019). *Clusters en Mendoza como herramienta del desarrollo regional*, en XVI Congreso Internacional de Costos, Argentina.

PORTER, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*, en Harvard Business Review, Nov-Dic 1998.

PORTER, M. (1999). *Los clusters y la competencia*, en Revista Gestión, Vol 1, N° 2, Ene-Feb 1999.