

X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María, 2021.

LAS ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE UN CLUSTER Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS DE CASO.

Noussan Lettry, Ramiro.

Cita:

Noussan Lettry, Ramiro (2021). *LAS ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE UN CLUSTER Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS DE CASO*. X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María.

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/136>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/enkY/drs>



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>.

LAS ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE UN CLUSTER Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS DE CASO

Eje 12. Innovación y desarrollo en las economías locales y regionales

**Autor: Noussan Lettry, Ramiro (Universidad Nacional de Cuyo) –
ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar**

Palabras clave: cluster – ciclo de vida – caso

Introducción

Un cluster es un claro ejemplo del actual dinamismo del mercado, dado que tiende a estimular a los agentes económicos de un sector determinado, generando una mayor ventaja competitiva para las empresas que lo conforman, teniendo de base, aunque parezca contradictorio, una marcada esencia colaborativa.

Los clusters, tal como señala Porter (1998), se refiere a concentraciones geográficas de empresas que se encuentran interconectadas, de proveedores especializados, así como también la confluencia de empresas de servicios y otros agentes que realizan tareas de apoyo en un ámbito determinado.

Al decir de Martí Estévez (2013) se trata de realidades preestablecidas en el territorio: en algunos casos incluso sus orígenes se remontan a las sociedades pre industriales, cuando las aldeas se especializaban en diferentes oficios e intercambiaban sus resultados en los nacientes mercados.

Desde la teoría organizacional en cuanto al ciclo de vida de las organizaciones, se plantea el dilema de por qué algunas organizaciones sobreviven y prosperan mientras que otras fracasan. Esta disyuntiva es aplicable al concepto de clusters y se relaciona de modo directo con la capacidad de adaptación, de modo satisfactorio, a su ambiente organizacional.

La teoría de la ecología de la población, que se enfoca en la diversidad y adaptación organizacional de una población de organizaciones, busca explicar los factores que afectan el ritmo de nacimiento y muerte de nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones existentes. En este sentido, una población es un conjunto de

organizaciones que desarrollan actividades similares y utilizan patrones similares de resultados y consumo de recursos, compitiendo también por clientes similares.

Es así que en el análisis de un cluster es importante poder definir la etapa de desarrollo en la cual se encuentra. Se trata de una información que será de utilidad para medir su grado de evolución para arbitrar diversas estrategias con el fin de lograr su desarrollo. Precisar este análisis para un caso en particular no es una tarea sencilla, ya que implica relacionar los diversos procesos evolutivos de los agentes que intervienen a lo largo de su ciclo de vida. Otro aspecto importante hace a la especificación de la gobernanza del cluster, cuestión que también será abordada en este informe.

El objetivo de la presente comunicación es establecer la etapa del ciclo de vida del cluster de frutos secos de la provincia de Mendoza, forma parte de un aspecto específico de un Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo. En este caso particular, se trata de una investigación aplicada en la cual se han analizado fuentes bibliográficas y de datos secundarios así como también se han realizado entrevistas en profundidad a actores clave.

Teoría de clusters

La generación de clusters ha sido utilizada como herramienta para lograr un desarrollo económico regional, en el cual, aspectos relacionados con investigación y desarrollo han sido la base para el desarrollo tecnológico necesario para la generación de un cluster, según señala de la Cruz (2014).

Ya Porter (1998) señalaba que la estrategia de *clusterización* ayuda a las empresas en tres formas generales:

- aumenta su productividad;
- mejora la capacidad de innovar y
- estimula la formación de nuevas empresas que apoyen la innovación.

Es decir, dicha estrategia, fomenta la innovación y los productos y empresas, fortaleciendo el círculo virtuoso que debiera implicar el desarrollo regional.

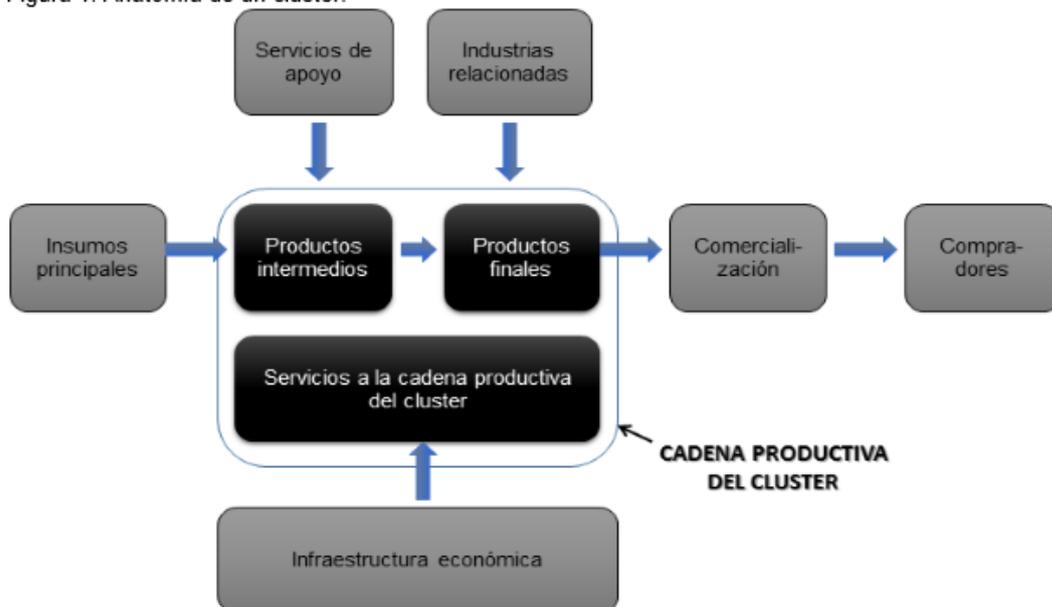
De la Cruz (2014) especifica algunos aspectos necesarios para definir un cluster. En este sentido, siguiendo a Porter expresa que: “*Debe existir una concentración de empresas,*

*instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o **producto**, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas”*

Por otra parte, Guerra (2009), citado por de la Cruz, especifica que se trata de un agrupamiento de actividades productivas con interrelaciones (económicas) entre los diversos agentes relacionados (componentes) que puede ser descrita o ilustrada mediante una anatomía genérica.

En la Figura 1 es posible analizar los distintos actores que conforman un cluster, siguiendo a Guerra (2009), citado por de la Cruz (2014).

Figura 1. Anatomía de un clúster.



Fuente: Anatomía de los clusters económicos con mayor impacto en el desarrollo de México, Manual de referencia, 2009.

Siguiendo este esquema, los actores, o bien agentes relacionados que interactúan en un cluster son los siguientes:

- Insumos principales.
- Productos intermedios.
- Productos finales.

- Servicios a la cadena productiva de un cluster
- Comercialización.
- Compradores.
- Servicios de apoyo.
- Industrias relacionadas.
- Infraestructura económica.

Es así como es posible analizar un cluster en base a estos nueve componentes, entre los cuales se visualiza la cadena de valor de la industria de la que se trate el cluster, expresada como el proceso central y fundamental en la creación de valor de un *cluster* (Guerra, 2009).

Considerar cada uno de los componentes de la anatomía de los *cluster* es esencial para elaborar adecuadamente acciones y políticas encaminadas a mejorar su desempeño. No es menor señalar que la importancia relativa de cada uno de los componentes de la anatomía varía, dependiendo de las características propias del cluster bajo estudio y de su ubicación geográfica.

Etapas de desarrollo de un Cluster

Guerra Casanova (2010) establece que el hecho de la existencia de clusters en una determinada región no se debe a un hecho de creación espontánea sino más bien a una serie de procesos evolutivos marcados por etapas dentro de un ciclo de vida.

Es importante destacar que un cluster no permanecerá estático en una etapa de vida, sino que existen diversos hechos que harán que el mismo evolucione de una etapa a otra, que quede por momentos estancado o incluso que retroceda. Todos estos acontecimientos pueden darse tanto por una evolución natural y espontánea, dadas ciertas características y propiedades del cluster en cuestión, como así también por inducción ante la implementación de acciones deliberadas y con una intencionalidad determinada.

El proceso de desarrollo del cluster se lo conoce como ciclo de vida de un cluster y consta de diversas etapas, guardando similitud con las etapas de un ciclo industrial (Consultora Ebizor, 2016). Las etapas del ciclo de vida de un cluster, según la bibliografía consultada varían algo en cuanto a la denominación de la etapa, mas no significativamente en su esencia como tal. Pueden identificarse las siguientes etapas:

- **Etapa de Gestación (cluster en gestación)**

La característica esencial de esta etapa es la existencia de empresas e industrias independientes, inicialmente desvinculadas pero que sin embargo, se encuentran unidas por una actividad económica en una región determinada por alguna razón que puede estribar en características especiales en cuanto a ventajas naturales, recursos específicos, dinamismo en el mercado laboral, marco jurídico favorable, capital humano especializado o bien por una demanda específica de algún producto o servicio.

En esta etapa el cluster se vislumbra como una posibilidad de asociación estratégica con el fin de incrementar las ventajas competitivas.

- **Etapa de Emergencia (cluster emergente) o Etapa de Nacimiento**

La evolución en el ciclo de vida del cluster se origina por una concentración de empresas de carácter industrial, instituciones especializadas en una actividad económica específica, tanto que se inicia una etapa de vinculación entre todas ellas con el fin de compartir ciertos elementos comunes y llevar a cabo acciones de complementariedad.

Los vínculos entre las empresas, industrias e instituciones son lábiles e incipientes, y se generan en torno a necesidades en común.

Esta etapa es muy importante dentro del ciclo de vida de un cluster, ya que se caracteriza por la sinergia entre pocos actores, que con su compromiso y visión y con una estrategia de clusterización efectiva podrán interesar a otros actores para incorporarse al cluster y de este modo lograr pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida. En este momento se generan acciones de integración productiva, tanto a nivel horizontal como vertical.

Es importante remarcar que esta etapa es crucial, ya que determinará si el cluster prospera y como tal avanza hacia la siguiente etapa de su ciclo de vida, o bien si se detiene y desaparece.

Aquí entonces pueden apreciarse características específicas de un cluster, que implica tanto las acciones de cooperación como de competitividad entre sus actores.

- **Etapa de Expansión (cluster en desarrollo) o Etapa de Crecimiento**

En esta etapa, el ciclo de vida ha avanzado e intervienen otros actores. Existe una masa crítica de empresas, industrias e instituciones vinculadas de modo sólido con el objetivo de complementarse y generar ventajas competitivas. En esta etapa se generan por tanto fuertes vínculos asociativos entre las empresas, industrias e instituciones, de modo tal de alcanzar sus objetivos y beneficios comunes. Es necesario el trabajo en el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura económica competitiva que les permita realizar sus negocios exitosamente.

Se formarán vínculos clave con actores tales como las universidades y centros de investigación y desarrollo tecnológico, instituciones financieras y diversas entidades gubernamentales.

En esta etapa es posible vislumbrar también que se generen vínculos con otras empresas, incluso otros clusters del entorno que podrían ser proveedores de insumos o bien prestar servicios especializados, generando entonces relaciones intersistémicas que incluso puede abarcar varias regiones.

- **Maduración (cluster consolidado)**

En esta etapa pueden identificarse diversas estrategias dirigidas a enfocarse en la consolidación del cluster por medio de redes de carácter colaborativo entre empresas, industrias e instituciones con el fin de generar innovación.

Desde el punto de vista estructural del cluster en sí mismo, una vez llegado a esta etapa, es probable que no sea tan factible el ingreso de nuevas empresas a la industria geográficamente localizada, incrementando por tanto los beneficios de las economías externas, generándose por tanto un efecto derrame hacia la economía regional.

El ciclo de vida puede verse influido por la necesidad de incorporar nuevas tecnologías de modo tal de generar productos (bienes o servicios) innovadores.

Este rol de la innovación en esta etapa del ciclo de vida es crucial, dado que si no sucede, lo más probable será que el cluster pueda comenzar una declinación en su ciclo de vida con el riesgo de que el mismo tienda a desaparecer.

La vinculación de las etapas del ciclo de vida de un cluster, puede relacionarse con los procesos en los que las mismas se ven involucrados: el proceso de integración aglutina

las etapas de gestación y emergencia. La etapa de expansión se encuentra dentro del proceso de desarrollo correspondiendo la etapa de maduración al proceso de consolidación del cluster, tal como puede observarse en la siguiente figura.

Figura. 2. Procesos de integración, desarrollo y consolidación de un cluster con las etapas de su ciclo de vida.



Fuente: Identificación de Oportunidades de Negocios para los Clusters de Mayor Impacto en el Desarrollo de México.

Tal como se expresara en otra investigación (Noussan Lettry, 2020), ya 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.

En este sentido, y en relación al desarrollo planteado en esta ponencia, la UCAR plantea que los clusters pueden clasificarse del siguiente modo:

- **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.

Se trata en general de clusters que 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. Sintetizando, se trata de clusters que presentan debilidad tecnológica y económica de conjunto.

- **Parcialmente articulados:** en este caso se verifica 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 o 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 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:** en estos casos 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 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.

Si bien se considera que las anteriores clasificaciones lo suficientemente abarcativas y explicativas del ciclo de vida de un cluster, no por ello escapa a la revisión bibliográfica la contribución realizada por Capó-Vicedo (2011), quien realiza una concienzuda revisión de los aportes de diversos autores en cuanto a las etapas de su ciclo de vida. A

continuación se enumeran algunos de ellos, sin entrar en un detalle específico. Así, por ejemplo, citando a Carminucci y Casucci (1997) autores que tratan el caso particular de los distritos industriales italianos, es posible establecer las siguientes etapas:

- Etapa inicial de “especialización de fase productiva”
- Etapa de “área sistema integrada”
- Etapa de “deslocalización”
- Fase de “jerarquización con crecimiento por vía interna”
- Fase de “concentración directiva”
- Fase de “jerarquización con crecimiento por línea externa”
- Fase de “reposicionamiento”

Por otra parte, siguiendo a Swan y Prevezer (1998), teniendo en cuenta el ciclo de vida de los clusters industriales, los autores establecen tres etapas:

- Despegue
- Techo
- Saturación

Citando a Rosenfeld (2002), el ciclo de vida se establece en cuatro etapas, a saber:

- Etapa embrionaria
- Etapa de crecimiento
- Madurez
- Declive

El autor también cita otros ciclos de vida de los clusters, propuestos por el Observatorio Europeo para las PYME (OES,2002) y por el Departamento de Comercio e Industria británico (DTI, 2003).

Un aspecto a tener en cuenta en relación con las etapas del ciclo de vida de un cluster es la influencia que pueden tener en el desarrollo del cluster las diversas políticas a aplicar en función a la etapa en la cual se encuentre el mismo pudiendo generarse sinergias entre la intervención estatal y la inversión privada (Consultora Ebizor, 2016). Es así que en la primer etapa de su ciclo de vida, tanto los incentivos gubernamentales, cuanto las inversiones privadas pueden estimular el desarrollo de los conglomerados.

En la etapa de madurez, y para evitar su declinación son deseables políticas encaminadas a promover y estimular su innovación, fomentando la investigación tecnológica, punto que puede implicar incluso la regeneración de un cluster que ha comenzado a declinar.

Relacionado a las etapas del ciclo de vida de un cluster se encuentra el tema de la gobernanza del mismo, de modo que tenga personalidad propia como tal. Es así que es muy importante que acompañando a la evolución en el ciclo de vida del cluster se genere la creación de un órgano de gobierno del cluster. Esta situación debiera comenzar a nuestro criterio en una etapa de expansión, cuando el cluster se está desarrollando, para que coadyuve al mismo y sobre todo en la de maduración, con un cluster consolidado, para que le dé fuerza y un lineamiento estratégico claro de modo tal de lograr su sostenibilidad en el tiempo.

Gobernanza de un Cluster

Cuando el ciclo de vida del cluster ha avanzado, surge la necesidad de materializar la voluntad de todos sus integrantes, de modo tal que ese ciclo pueda continuar, fijando una ruta por la cual transcurrir. Este proceso, que puede denominarse como institucionalización del cluster (Martí Estévez, 2013), permite una articulación entre el impulso de creación dado en muchos casos por el estado hacia el liderazgo privado, que se materializa en un sistema de gobernanza que facilite la toma de decisiones para el conjunto y su sostenibilidad. Sin embargo, en los clusters cuya iniciativa ha surgido de las propias empresas, este proceso debe darse desde los agentes privados que lo originaron.

En modelos organizacionales como un cluster los procesos de autoorganización no surgen por sí solos, sino que es necesario el rol de un facilitador que acompañe este proceso con el objetivo de acompañar definiciones de carácter estratégico, de articulación de las funciones de todos los actores e incluso de la selección de un cluster manager, cuestión que se tratará más adelante.

Algo a remarcar es que la asociación que se verifica en un cluster tiene características propias y distintas a las que poseen por ejemplo las asociaciones empresarias denominadas “clásicas” por Martí Estévez (2013). El autor hace referencia a que “programas de subvenciones que invitan a la rápida constitución formal para poder

aprovecharlos o actos de constitución al servicio de agendas políticas son dos malas prácticas a evitar...”

En resumen, la conformación de un órgano de gestión para un cluster es un proceso que tendrá un ritmo a respetar para que coadyuve a su sostenibilidad, debiendo estar al servicio de la estrategia como un todo. Esta cohesión entre los empresarios del cluster debe ser el resultado de un proceso de generación de confianza que implica tiempos que debieran ser respetados.

Un aspecto no menor a fin de caracterizar adecuadamente la gobernanza de un cluster es la distinción que se debe realizar entre las asociaciones empresariales denominadas “clásicas” por Martí Estévez (2013) de las asociaciones cluster. En el siguiente cuadro es posible apreciar estas características.

Tabla 1: Cuadro comparativo entre una asociación empresarial “clásica” y una asociación cluster	
Asociación empresarial “Clásica”	Asociación cluster
▪ Controlada por los grandes	▪ Liderada por los activos
▪ Estructura vertical: presidencialista	▪ Estructura horizontal: coliderazgo por proyectos
▪ Junta directiva “institucional”	▪ Junta directiva “tractora”
▪ Visión: inmovilista	▪ Visión: adaptativa
▪ Cargos	▪ Personas
▪ Miembros del mismo código estadístico	▪ Miembros de la cadena de valor
▪ Gerente	▪ Cluster manager

Fuente: Martí Estévez, Clusters. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo.

Algunos aspectos a destacar en cuanto a estas diferencias es que en algunas asociaciones empresariales suele primar una necesidad de satisfacer las necesidades de las empresas más grandes del sector que representan, cuestión totalmente diferente a lo que sucede en los clusters que se ve liderada por los activos, independientemente de la dimensión de la empresa que representan. Algunas cualidades valoradas se relacionan con la capacidad para liderar y trabajar en equipo, su cercanía a las necesidades e intereses reales del grupo, primando por sobre todo el interés colectivo.

En este sentido, es claro que la estructura de una asociación empresarial es jerárquica, con un elevado personalismo y con una toma de decisiones acorde a este esquema. Por el contrario el modelo actual de un cluster requiere de trabajo en red, participación distribuida, deliberación y alcanzar soluciones compartidas.

Tal como expresa Martí Estévez (2013), “el núcleo duro del cluster está formado por un equipo de empresarios que comparten una visión de futuro y quieren hacerla realidad impulsando proyectos de cambio”. Este núcleo puede ser relacionado con la junta directiva, que en el caso de las que se denominan “institucionales” se sienten cómodas en escenarios en los cuales nada cambia. Por el contrario, una junta directiva “tractora” implica el liderazgo de todos sus miembros, la flexibilidad tal que acepte nuevos líderes con una visión de objetivos compartidos de modo tal que traccionen la evolución del cluster. Este tema no es menor, dado que la junta directiva debe definir la estrategia y comunicarla al cluster manager de modo tal de adecuar las actuaciones a la misma. Deben tener la capacidad de traducir la visión en la realidad, contribuyendo a la captación de socios y participar activamente en proyectos.

Por otra parte, desde la asociación cluster se busca la implicación de las personas con capacidades y voluntad de liderazgo, con un enfoque al cambio y a generar valor colectivo. En este sentido, en un cluster se intentará impulsar proyectos estratégicos de acuerdo a los retos del colectivo y de las empresas que forman parte del mismo, teniendo en cuenta que la asociación cluster no nace con el objetivo de canibalizar las funciones que ya se desarrollan en las asociaciones del sector, sino todo lo contrario. Una buena estrategia para lograr una sana convivencia es establecer posibles alianzas de modo tal que todas las asociaciones se fortalezcan. En concordancia con los aspectos anteriormente expuestos, los integrantes de la asociación cluster representan a toda la cadena de valor del negocio.

Finalmente, un aspecto diferenciador sobre el que merece la pena detenerse está constituido por el rol del gerente, frente al cluster manager. Si bien existen puntos de contacto, sin embargo hay aspectos específicos que hacen al perfil requerido para ser un cluster manager. Es así que debe existir un equilibrio entre las capacidades relativas a la gestión empresarial y al conocimiento del sector, la gestión de las relaciones, habilidades psicológicas, visión global, pensamiento lateral, capacidad de integración y de generar confianza. Tal como expresa Martí Estévez (2013), “...cabe enfatizar la aproximación humanística de los clústers, donde la empatía, la aceptación, la congruencia, el optimismo,

se convierten en características tanto o más esenciales que aquellas capacidades técnicas para una buena gestión del clúster”.

Algunas características del “cluster manager”, citadas por Esteban (2009) son la de ejercer un papel principal de cazador de sinergias, conocer acabadamente el cluster en cuestión, contar con una visión estratégica y comprensión profunda de la microeconomía de la competitividad, ser flexible de modo tal de construir consensos y por sobre todo, ser elegido para ocupar ese lugar

Caso de aplicación

El Caso Cluster de Frutos Secos Mendoza constituye uno de los objetos de estudio de un Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaria de Investigación, Internacionales y Posgrado (SIIP) de la UNCuyo por el bienio 2019-2021. Es en sí mismo un verdadero caso de Análisis Organizacional, en cuanto a su conformación, grado de desarrollo y evolución. La presente comunicación implica un avance en una de las aristas de la investigación sobre los “Clusters como herramienta de desarrollo regional”.

En una comunicación anterior (Noussan Lettry, 2020) se ha focalizado específicamente en el Cluster de Frutos Secos (CFS) de la Provincia de Mendoza, compartiendo los avances en su evolución, avalados por datos estadísticos que meritúan su importancia a nivel regional, el valor de las acciones de carácter asociativo llevadas a cabo, así como el 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, cuestión sobre la cual se ahonda en el presente informe, avanzando en aspectos que hacen a su gobernanza.

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.

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)

Para el caso del Cluster de Frutos Secos es posible afirmar que dada su evolución actual se encuentra en la etapa de “proto cluster” si se tiene en cuenta la clasificación realizada por la UCAR, o bien en una etapa de “expansión”, correspondiendo al proceso de desarrollo del cluster. Es clara la intención de alcanzar el desarrollo pleno del cluster y su fortalecimiento en el mercado: asistencia individualizada para el desarrollo técnico y empresarial de productores, análisis de costos de producción, procesamiento y comercialización y compras conjuntas entre otras. Por otra parte, también posee definida una visión y misión de cluster lo que le otorga el horizonte a futuro hacia el cual dirigirse.

En el caso de la evolución del cluster de frutos secos ha derivado en la creación de una asociación que se mantiene con el aporte de los socios que corresponde a productores de pequeña envergadura, en aproximadamente un 90 % a productores de nuez. En palabras de uno de los entrevistados, es muy importante construir la gobernanza de un cluster desde el capital institucional, de modo tal que sea a la vez representativa y que perdure en el tiempo.

Conclusiones

Ahondar en el estudio del ciclo de vida organizacional, desde la propia teoría organizacional para aplicar al caso particular de los clusters ayuda a comprender más

acabadamente los casos particulares de estudio desde su propia evolución, relacionando además con otros aspectos tales como la gobernanza de un cluster, que decide ni más ni menos que la voluntades de esa población organizacional iluminando el camino que la misma podrá seguir.

El Cluster de Frutos Secos de Mendoza ha evolucionado satisfactoriamente desde sus inicios y ha dado muestras de integración de los pequeños productores, aunque aún falta camino por recorrer. La constitución y el trabajo llevado a cabo por la asociación que los nuclea y que ejerce la figura de gobernanza del cluster, implica el desafío y compromiso de seguir trabajando en su evolución más allá de la etapa en la que se encuentra, de modo tal de alcanzar su madurez.

BIBLIOGRAFÍA

BARRIENTOS FELIPA, P. *El cluster en la estrategia de marketing internacional*, en Semestre Económico, Universidad de Medellín, 2011.

CAPÓ-VICEDO, J., (2010) *Análisis del ciclo de vida y las políticas de desarrollo de los clusters de empresas*, en EURE, vol. 37, N° 110.

Consultora Coburfin (2014). *Regionalización y clusters*. <https://www.observatoriomx.mx>

Consultora Ezbizor (21 de diciembre de 2016). *Etapas que definen el Ciclo de vida de un Clúster*. <https://www.ebizor.com/etapas-definen-el-ciclo-de-vida-de-un-cluster/>

CONTRERAS, E. (2020). *Informe Cluster Frutos Secos de Mendoza*. Informe en el marco del Proyecto SIIP (2019-2021) – UNCuyo.

CRESPO, J., (2014) *Ciclo de vida de los clusters: hacia una conceptualización dinámica de la evolución de los clusters*, en Economía Industrial, N° 391.

De la Cruz, A., *Cluster: estrategia integral para el desarrollo regional*, (12 de diciembre de 2014). <https://realidadesvspromesas.wordpress.com/2014/12/12/25/>

ESTEBAN, J., (2009) *Clusters y competitividad: el caso del País Vasco*.

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.

GUERRA CASANOVA, L. (2009). *Ciclo de vida de un cluster*, <https://clusterizando.files.wordpress.com/2010/09/05/ciclo-de-vida-de-un-cluster/>

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.

MARSANASCO, A. y GARCÍA, P., *La gobernanza de los clusters desde una mirada pluralista del Estado en un contexto globalizado*, en *Ciencia e Investigación*, Tomo 60, N° 3, 2010.

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., *Cluster de frutos secos de Mendoza. Avances en su gestión*, en V Congreso de Ciencias Económicas, IX Congreso de Administración y VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, Universidad Nacional de Villa María, 2020.

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.