



NEGOCIOS / EMPRESAS

“Clusters”: qué son y por qué cada vez más rubros se suman a esta tendencia



Los clusters son un fenómeno que crecen en Córdoba, como intento de generar competitividad y nuevos negocios. (Ilustración Oscar Roldán)

En Córdoba hay casi una decena de iniciativas en sectores agroindustriales, metalúrgicos y de servicios. El último fue la construcción, y se vienen otros proyectos incentivados por la Provincia.



Diego Dávila

Domingo, 3 de abril de 2022 - 00:03 hs

En Córdoba hay casi una decena de actividades articuladas en *clusters*, donde las empresas se agrupan en un esquema de “coopetencia” (competir y cooperar a la vez) para generar competitividad y nuevos negocios. Este año, podrían sumarse varios más.

Un **encadenamiento productivo** es una línea de producción regional de un determinado bien. Por ejemplo, Volkswagen, Fiat, Renault, Nissan e Iveco generan una cadena donde participan autopartistas, metalúrgicas y empresas de logística y servicios, entre otras.

Cluster, en cambio, es un concepto acuñado por Michel Porter a finales de los noventa, tras estudiar por qué determinadas regiones productivas en el mundo son exitosas. El académico estadounidense encontró que, localizados en una zona determinada, hay agrupamientos espontáneos de un conjunto de actores en torno a un producto, pero con la participación de rubros auxiliares y colaterales que se enriquecen entre sí.

A diferencia del encadenamiento productivo, el *cluster* requiere de alguna organización institucionalizada, que incluye a actores no necesariamente productivos, como instituciones de gobierno, universidades y entidades empresarias.

Un ejemplo es el **Cluster de la Construcción Córdoba**, presentado la semana pasada, que lo integran constructoras, desarrollistas, metalúrgicas (proveedores de materiales y componentes), industrias de la madera (materiales, revestimientos y muebles), mineras (extracción de áridos), fabricantes de premoldeados de cemento portland, productores de hormigón elaborado y sindicatos.

También acompañan dentro de su estructura la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), el Colegio de Arquitectos local y la



Crear una vivienda "cordobesa", una de las iniciativas del nuevo Cluster de la Construcción

Desde inicios de este siglo hasta la actualidad, funcionaron en Córdoba *clusters* de **software**, **maquinaria agrícola**, **maní**, **garbanzo**, **salud**, **cabrito** y **hierbas aromáticas**, **madera** y **muebles**, y el de **metalúrgicas proveedoras del gas**, **petróleo** y **minería**. Algunos fueron exitosos y continúan, otros lograron algunos resultados, pero no tuvieron continuidad.



El Cluster de la Construcción Córdoba busca reunir a todos los actores de la cadena productiva, pero también al sector público y a las universidades. (Orlando Pelichotti/Los Andes)

Los primeros en hablar del tema a nivel local, unos 20 años atrás, fueron el consultor **Manuel San Pedro**, quien generó la idea del Córdoba Technology Cluster (CTC); el economista **Raúl Hermida**, entonces presidente del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la Bolsa de Comercio de Córdoba, quien analizó varias experiencias en los tradicionales informes de la economía argentina,

y la **Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad (Adec)**, que impulsó cinco iniciativas entre *clusters* y cadenas productivas.

“En aquel momento, observábamos que Córdoba tenía un entramado de pymes cuya gran ventaja era el conocimiento en rubros como la industria metalmecánica, la producción de autopartes, vehículos y maquinaria agrícola, como también agroindustrias del maní y las legumbres”, explica Hermida.

Uno de los modelos fue el *cluster* del mueble en el norte de Italia, un conglomerado de pequeñas empresas donde cada una hace un componente diferente de los productos y así logran una gran ventaja competitiva. El otro era el Silicon Valley, el parque tecnológico de California donde nacieron Google, Facebook, Uber y otros gigantes tecnológicos.

“El *cluster* tecnológico surgió de una reacción a la llegada de Motorola a Córdoba, algo que las empresas veían como una amenaza de pérdidas de recursos humanos capacitados. La clave fue cambiar esa visión y trabajar en vistas a qué iba a va a quedar cuando la compañía se fuera; por eso se convocó a consultores como PWC o Deloitte, que auditaban planes de negocios y preparaban estrategias de internacionalización, estudios jurídicos, especialistas en calidad y estrategia e instituciones educativas. Fue el primer *cluster* que se institucionalizó en Argentina”, recuerda San Pedro.

LOS RESULTADOS

La Adec, por su parte, impulsó y financió iniciativas como la cadena olivícola, que mejoró la competitividad y la superficie implantada por el sector; la cadena caprina, que entre otras cosas generó una red de comercio justo; la cadena TIC, junto con el CTC y la industria del *hardware*; el *cluster* de la madera y el mueble, que capacitó a 206 diseñadores y desarrolló decenas de prototipos; y la cadena frutihortícola, que mejoró la producción y la asociatividad y que, además, generó productores de alimentos orgánicos y aromáticas.

“En la mayoría de estas actividades asociativas, el beneficio social y el costo muestran mejores índices que los de una inversión privada promedio. También

aumentan el capital social entre las empresas y los productores, generan desarrollo regional, innovaciones y fortalecen a las instituciones representativas”, explica el vicepresidente primero de Adec, Javier Basanta Chao.

El Córdoba Technology Cluster también tiene un balance positivo. “En 2001, arrancaron 10 empresas que trabajaban para el mercado interno y que sumaban 500 empleados. Hoy son 240 en Capital y 340 con los *clusters* de Río Cuarto, Villa María y San Francisco, sumando más de 15.480 empleos y con exportaciones que representan 20 por ciento de las ventas”, explica Pablo Gigy, presidente del CTC.

Si bien la mayoría de sus integrantes son productores de *software*, también hay consultoras e instituciones educativas terciarias y universitarias. Además, trabaja en forma articulada con los ministerios de Ciencia y Tecnología, Industria y Educación de la Provincia, y con las universidades locales.

“La clave es que entre los socios competimos, pero hay mucha cooperación para mejorar al sector, como por ejemplo, en capacitar personas e internacionalizar empresas. Esto también se da en otros lugares del país; entre polos y *clusters* a nivel nacional son 32, con características más o menos similares”, resalta Gigy.

Beatriz Bederian, presidente de la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (Cammec), una de las impulsoras del Cluster de la Construcción, señala que el modelo genera un sentimiento de pertenencia al sector.

“Es herramienta de transformación, una escuela de estrategias; por eso tiene que haber transparencia, confianza, confianza a través del liderazgo, compromiso con la innovación y estar decididos a romper con lo convencional”, resalta.

MANÍ: UNA ECONOMÍA REGIONAL

Argentina es el primer exportador mundial de maní, que es el 14º complejo exportador a nivel nacional. En el ciclo 2020-21, produjo más de un millón de toneladas (más del 80 por ciento se hace en Córdoba) con casi mil productores, más de 25 industrias y 14 mil puestos de trabajo.

El articulador de este *cluster* es la **Cámara Argentina del Maní (CAM)**, integrada por las 20 principales empresas productoras (la mayoría tienen campos propios y también compran al productor).



La industria de las maquinarias agrícolas es una de los clusters más activos entre las economías regionales. (Prensa Pauny)

A su vez, tiene adherentes y mantiene contactos con otros integrantes de la cadena como laboratorios que proveen calidad, genética y variedades de semilla; metalúrgicas, que fabrican galpones, equipos y hornos; proveedores de servicios, desde control de plagas hasta insumos para el campo; y fabricantes de tecnología, por ejemplo, *scanners* para la medición del porcentaje oleico, que determina la calidad y la vida útil del maní.

Incluso la propia entidad impulsa actualmente la creación del Instituto Argentino del Maní, un centro educativo que generará técnicos y especialistas para la industria.

Ivana Cavigliasso, presidenta de la (CAM), advierte que el maní argentino tiene calidad global; el desafío ahora pasa por crecer en sustentabilidad: “Hoy el mercado mundial pide productos neutrales en emisión de carbono; además, el maní es un ejemplo de economía circular, ya que cada vez más empresas utilizan la cáscara como combustible”.

LO QUE VENDRÁ: MAPA DE “CLUSTERS”, CAPACITACIÓN A GERENTES Y NUEVOS GRUPOS

Este año, Córdoba va a profundizar su apuesta al desarrollo de *clusters* y un empuje importante vendrá del Gobierno provincial.

“Desde hace dos años, llevamos adelante una política de ‘clusterización’; a tal punto, que se elaboró una estrategia, sobre la base de armar la Matriz Productiva Córdoba 2030 y aprobar la Ley de Promoción Industrial y Clusterización; no hay muchos antecedentes en América latina de esto”, asegura Eduardo Accastello, ministro de Industria de la Provincia.

Para mejorar la competitividad de la producción local, Córdoba no puede incidir en la macroeconomía. Entonces, la idea es generar acciones mesoeconómicas (regionales) y microeconómicas (puertas adentro de las empresas).

En esto se inscriben los programas que financian la implementación de normas de calidad, el desarrollo de parques industriales (ya hay 40 parques activos y se esperan otros 15 hasta el final de la gestión).

En este marco, se vienen nuevos *clusters* en rubros donde se encontró buenas oportunidades, como los sectores forestal, energías verdes, biotecnologías y algunos nichos de la industria alimentaria. Para esto “habrá presupuesto”, pero “todo dependerá del compromiso del sector privado”, aseguran en las oficinas del Ministerio de Industria.

La tarea la lleva adelante la Secretaría de Industria, a cargo de Fernando Sibilla. El primer paso se dará a mediados de este mes, con la presentación del Cluster Mapping, realizado en conjunto con el Centro de Competitividad de la Universidad Católica de Córdoba (UCC) y la Universidad de Deusto del País Vasco.

Se trata de un “mapeo” de *clusters* locales que identificará empresas y rubros capaces de articularlos en vistas al mercado local, como la construcción, y aquellos con potencial de internacionalizarse, como el *cluster* del maní o del *software*.

Un dato que ya se advierte es el impacto social. Un *cluster* con potencial exportador genera salarios 50 por ciento mayores que aquellos enfocados al mercado interno.

Esto se articulará con la diplomatura Cluster Manager de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, para capacitar a profesionales capaces de gerenciar estos modelos, uno de los principales factores de éxito.

En parte, estas actividades se financiarán con el presupuesto de la Ley de Promoción Industrial, pero también con programas como los del Radar de Microcompetitividad o Mi Primera Certificación.

La literatura sobre *clusters* resalta como factores de éxito el hecho de que haya políticas públicas, como también que pueda ser fortalecido por universidades y centros de formación. Pero lo más importante es capacitar al gerenciamiento.

Al respecto, Manuel San Pedro explica: “Hay varios posibles factores de éxito. Uno es el equilibrio que debe darse entre los actores, tiene que haber dosis similares de competencia y colaboración entre ellos. Pero la clave está en el gerenciamiento. Tanto en México como en el País Vasco, la industria automotriz tiene *cluster* de *cluster*, para organizar toda la constelación de proveedores”.

Asegura que esto implica generar confianza, y para eso hacen falta gerenciar estas articulaciones. “Es difícil que un *cluster* salga solo, requiere de *entrepreneurs* (emprendedores) capaces de construir capital social en el grupo”, destaca.

TEMAS RELACIONADOS

EMPRESAS

MÁS DE NEGOCIOS

AGRO