



Universidad  
Nacional  
Villa María

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"  
Repositorio Institucional

# Análisis preliminar del cluster ciruela para industria en Mendoza

---

Año  
2025

Autor  
Noussan Lettry, Ramiro

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Noussan Lettry, R. (Octubre, 2025). *Análisis preliminar del cluster ciruela para industria en Mendoza*. IX Congreso de Ciencias Económicas, XIII Congreso de Administración, X Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Innovación y sostenibilidad: Aportes de las Ciencias Económicas ante los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial. Villa María: Universidad Nacional Villa María  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id\\_notice=48205](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=48205)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



## **Análisis preliminar del cluster ciruela para industria en Mendoza**

**Eje Temático:** Eje 4. Pensamiento estratégico, competitividad y gestión: transformación organizacional en la era de la Inteligencia Artificial

**Autor:** NOUSSAN LETTRY, Ramiro

UNCuyo – Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario – Parque General San Martín, M5502JMA,  
Mendoza

ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

**Palabras Claves:** cluster – ciruela para industria – coopectencia

### **INTRODUCCIÓN**

En la presente ponencia se procederá a realizar un análisis preliminar del cluster de ciruela para industria ubicado en la Provincia de Mendoza. La temática de “Clusters” ha sido abordada en Proyectos de Investigación de la SIIP (Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado), dependiente del Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo. En el período 2019-2022, se ejecutó el proyecto de investigación “La importancia de los Clusters como herramienta para el desarrollo regional”, aprobado por Resolución N° 3922/2019 del Consejo Superior de la UNCuyo. Actualmente, se está trabajando en el proyecto de investigación “Análisis de Clusters como Modelo Organizacional de Colaboración Empresarial. Casos de análisis”, aprobado por Resolución N° 1935/2025 del Consejo Superior de la UNCuyo por el período 2025/2027.

Los clusters conforman un modelo organizacional en plena vigencia, dado el dinamismo de los mercados, ya que permiten la adaptación al cambio y la mejora de las cadenas productivas por medio de la innovación y de la aplicación de estrategias de colaboración empresarial. Los clusters “tienden 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” (NoussanLettry, 2023)

La temática abordada en la presente ponencia, esencia de los proyectos de investigación antes mencionados, se enmarca en el entorno complejo y cambiante que

deben abordar las organizaciones, con el fin de lograr posicionarse en mercados marcados una mayor hostilidad.

## **LA DINÁMICA DE LOS CLUSTERS**

Michael Porter (1998) definió que, “los clusters son concentraciones geográficas de compañías e instituciones conectadas entre sí en un campo particular. Incluyen un arreglo de industrias ligadas entre sí y otras entidades importantes para la competencia”.

En un cluster intervienen proveedores de insumos y maquinaria especializada, así como participantes de otros eslabones de la cadena de valor como los canales de distribución y clientes. Existen también vínculos laterales como fabricantes de productos complementarios o empresas que actúan en industrias relacionadas. Es usual también que se incluya a entidades gubernamentales y otras instituciones tales como universidades, agencias que establecen normas, asociaciones comerciales y entidades que ofrezcan acciones de investigación y apoyo técnico especializados.

En muchas actividades regionales se verifica que si bien es necesaria la competencia entre sus participantes, para que éstos logren sus objetivos, es necesario incorporar acciones de cooperación entre sus integrantes. Es decir, “es necesaria una competencia para el sostenimiento del sector, pero a la vez la cooperación, en muchos casos de tipo vertical, involucrando compañías en industrias relacionadas e instituciones locales”. (NoussanLettry, 2023)

En diversos trabajos (NoussanLettry, 2019, 2020, 2021) se ha manifestado que los clusters afectan a la competitividad en tres formas: aumentando la productividad de las empresas con base en el área; al conducir la dirección y el ritmo de la innovación, lo que sostiene el crecimiento futuro de la productividad; y al estimular la formación de nuevos negocios, lo cual amplía y fortalece al "cluster" en sí. Un "cluster" permite que cada miembro se beneficie como si tuviera mayor escala o como si se hubiera asociado con otros formalmente - sin requerir que sacrifique su flexibilidad.

En cuanto al aspecto de la productividad (NoussanLettry, 2023), la incidencia de los clusters se ve reflejada en variados aspectos, tales como:

- Posibilidad de acceso a empleados especializados, dado que se conforma en un polo de atracción, con la consiguiente reducción de los costos de reclutamiento.
- Posibilidad de acceso a proveedores especializados, por medio de la contratación de carácter local, disminuyendo los costos de las transacciones, la reducción de contar con inventarios, y sus demoras, pudiendo convertirse en una alternativa a una integración vertical tradicional.

- Posibilidad de acceso a información especializada sobre mercados, tecnología y competitividad que se incrementa por medio de las relaciones personales y los lazos comunitarios fomentan confianza y facilitan el flujo de información.
- Posibilidad de alcanzar complementariedad dado que los productos de un cluster pueden complementarse los unos a los otros para satisfacer las necesidades de los clientes. Los miembros pueden coordinar actividades, como las de aprovisionamiento por ejemplo, para perfeccionar la productividad colectiva. Pueden darse beneficios colectivos a través de técnicas de comercialización conjunta como ferias, delegaciones de marketing, o simplemente a través del buen nombre o reputación de un lugar respecto a una actividad en particular. Las complementariedades pueden hacer más atractivo comprar en un cluster para un cliente, puede visitar más vendedores en solo lugar, reduciendo su riesgo, y disminuyendo su costo de cambiar de proveedor si es necesario.

## **ESTRUCTURA DEL CLUSTER DE CIRUELA PARA INDUSTRIA EN MENDOZA**

La provincia de Mendoza es el principal productor de ciruela para industria, más allá que también existe producción de ciruela D'Agén en las provincias de San Juan, La Rioja y Neuquén, que en conjunto, explican el 5 % de superficie cultivada. Sin embargo, Mendoza cuenta con una superficie implantada de más de 10.000 hectáreas y una producción de 75.000 toneladas en fresco, con una producción primaria en secos de 25.000 toneladas, con aproximadamente más de 2.500 productores, la mayoría de los cuales cuentan con explotaciones de entre 4 y 5 hectáreas implantadas, más de 100 establecimientos de secado y unas 20 empresas exportadoras.

La producción se ubica principalmente en el oasis del sur provincial, en los departamentos de San Rafael y General Alvear, que representa el 80 % de la actividad, y en menor medida, en el Este de la provincia, en los departamentos de San Martín, Junín, Rivadavia, Santa Rosa y La Paz, representando en conjunto el 20 % de la producción, según información del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) del año 2021. El cluster de ciruela industria representa en la actualidad el 95 % de la producción nacional de ciruelas deshidratadas, gracias a la combinación de condiciones agroecológicas favorables de la región y a una estructuración de la cadena productiva cada vez más

integrada, gracias a las acciones de estos modelos de negocios, lo que ha permitido lograr competitividad en los mercados internacionales.

Con anterioridad a la conformación del cluster, los productores de ciruela de Mendoza, destinado al sector industrial, principalmente ubicados en el oasis sur de la provincia, trabajaban en forma independiente, a pesar de diversos intentos por lograr una alianza organizacional que otorgara mayor peso a la hora de negociar con distintos actores a lo largo de la cadena de valor.

Es así como surge el Cluster de Ciruela Industria de Mendoza en el año 2019 por la confluencia de diversas iniciativas provenientes del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), el IDC: Iniciativas de Desarrollo de Clúster y con el financiamiento gestionado por medio de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE), dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. El objetivo tuvo en cuenta por sobre todo beneficiar al sector, en el cual los productores de ciruela son el foco de la iniciativa. (NoussanLettry, 2023)

Con el apoyo metodológico y financiero del PROSAP y de los actores mencionados en el párrafo anterior, los actores del cluster lograron planificar una estrategia competitiva y sustentable para integrar a todos los actores de la cadena y lograr satisfacer el mercado nacional e internacional. El foco de acción fue potenciar la producción primaria, la industrialización y la comercialización, incorporando tecnología e innovación, agregando valor y cumpliendo con estándares de calidad internacionales.

Este cluster tiene como objetivo lograr que diferentes actores de la cadena productiva, como los productores, industriales e instituciones públicas y privadas que acompañan al sector, conformen un nuevo modelo asociativo para lograr el desarrollo regional y que, además, logre posicionar y poner en valor la actividad.

En otras palabras, entre los objetivos se encuentra el incremento del grado de competitividad del sector, la atracción de nuevos clientes y la expansión de mercados, más el incremento de la productividad, gracias a las acciones sinérgicas que se generan al interior del cluster.

En el sitio oficial, se establece que la visión del cluster implica “ser un sector competitivo y sustentable integrando a todos los actores de la cadena de ciruela

industria satisfaciendo al mercado internacional y nacional”. Así también, se expresa la misión, expresando que se trata de desarrollar estrategias de integración del sector tendientes a potenciar la producción primaria, la industrialización y la comercialización de ciruela industrial, incorporando tecnología e innovación, agregado de valor y el cumplimiento de altos estándares de calidad.

Para dar una idea de la evolución del Cluster cabe mencionar que, en el año 2021 se llevó a cabo en San Rafael, el Primer Congreso Internacional de Ciruela Industria, organizado por el Cluster de Ciruela Industria de Mendoza, dado que Argentina es uno de los principales exportadores de ciruelas deshidratadas, colocándose en el tercer lugar a nivel mundial, posicionamiento que se relaciona con la preponderante producción de la provincia de Mendoza.

El Congreso contó con el apoyo y asistencia de la Universidad Nacional de Cuyo, siendo parte de la ejecución del Plan de Mejora Competitiva (PMC) acordado por todo el sector de ciruela, bajo la premisa de dotar de competitividad a la cadena de valor de la ciruela, lo que representó una oportunidad de posicionar a la región como importantes productores de ciruela, a la vez que generó un espacio de identidad, innovación e intercambio para productores, industriales y exportadores nacionales e internacionales. ([www.uncuyo.edu.ar/vinculacion/primer\\_congreso\\_internacional\\_de\\_ciruela\\_industria\\_mendoza\\_2021](http://www.uncuyo.edu.ar/vinculacion/primer_congreso_internacional_de_ciruela_industria_mendoza_2021)). El lema del encuentro fue “El futuro es innovar”, para dar significado, desde el Cluster de Ciruela para Industria, a la oportunidad de generar un congreso internacional con el objetivo de llegar a todos los actores de la cadena productiva. Por otra parte, desde los organizadores destacaron que el futuro de la actividad se encuentra en la capacidad de integrar las nuevas tecnologías, enfoques y modelos productivos.

En Enero de 2025 se realizó en San Rafael, Mendoza, el Congreso de la Asociación Internacional de Ciruela Deshidratada (International Prune Association – IPA) que contó con la participación de 8 países, entidades que nuclean a los principales actores, productores e industriales, entidades que realizan aportes científicos y tecnológicos. El evento contó con la participación de asistentes provenientes de Estados Unidos, Francia, Chile, España, Sudáfrica, Italia y Australia, además de Argentina. Por otra parte, el INTA, a través de su Estación Experimental de Rama Caída, tuvo una alta participación.

Entre los objetivos planteados por el Cluster Ciruela para Industria, cabe la pena mencionar los siguientes:

- Promover la integración de actores que conforman la cadena productiva dentro de la figura de clúster de ciruela Industria para el 2025.
- Equilibrar la producción tendiendo a reducir y/o eliminar variaciones interanuales significativas respecto del promedio para el 2030.
- Estandarizar la calidad del 50% de la producción, procesos y del producto para el 2025.
- Aumentar en un 20% el valor de las exportaciones de ciruela o sus derivados para el 2025.
- Elevar el consumo interno actual de ciruela en un 20% para el 2025.
- Aumentar el valor agregado a un 10% de la producción al año 2030.

Algunos de los proyectos encarados hasta el momento son los siguientes:

- Evaluar y difundir herramientas tecnológicas disponibles para el cultivo y su procesamiento, mediante una valoración objetiva, sistemática y en red, involucrando diferentes miembros del clúster, para lograr un consenso sobre su utilidad, con el objetivo de lograr una optimización de la producción primaria e industrialización de ciruela D'Agén.
- Desarrollar un Observatorio de la Ciruela Industria que reúna y difunda información actualizada y oportuna sobre aspectos económicos, sociales y ambientales de la actividad.
- Coordinar todas las actividades necesarias para el funcionamiento del Clúster y fortalecer una Identidad Colectiva mediante el acompañamiento de los miembros en todas las actividades a desarrollar según el Programa de Mejora Competitiva, de modo tal de lograr el fortalecimiento institucional y organizacional.

La Universidad Nacional de Cuyo, por medio de la Secretaría de Extensión y Vinculación, en conjunto con algunas unidades académicas participa activamente en la conformación del proyecto de mejora de la competitividad del cluster. Se trata de

generar objetivos de carácter estratégico identificando posibles líneas de acción según distintos escenarios para lograr esa mejora en la competitividad.

Geográficamente, si bien comprende a toda la provincia, especialmente hay predominancia en el oasis sur, comprendido por San Rafael y General Alvear, que concentran el 80 % de la producción provincial.

Del cluster participan diversos actores, entre los cuales es posible mencionar: la Asociación Argentina de Ciruela Industria, el Comité Exportador de Ciruela Industria Mendoza, la Cámara de Comercio San Rafael, la Cámara de Comercio General Alvear, el IDR, el Gobierno de Mendoza – Subsecretaría de Agricultura y Ganadería, el INTA, el INTI, la UTN San Rafael, el ISCAMen, la Municipalidad de San Rafael y la Municipalidad de Gral Alvear.

Desde un punto de vista más esquemático, los actores del cluster, más allá de los productores que intervienen a lo largo de la cadena de valor de modo específico, corresponden al sector privado, institutos científico-tecnológicas, instituciones de carácter técnico y organismos públicos.

Entre los que corresponden al sector privado, es posible mencionar:

- CECIM (Comité de Exportadores de Ciruela de Mendoza)
- AACI (Asociación Argentina de Ciruela Industria)
- Federación Agraria
- Sociedad Rural de San Rafael
- FRUDERPA (Fruticultores Asociados de Real del Padre Limitada)
- Cooperativa La Línea Limitada (vitivinifrutícola)
- Grupos de Cambio Rural
- Cámara de Comercio, Industria, Agricultura, Ganadería, Vial y Servicios de General Alvear
- Cámara de Comercio, Industria y Agropecuaria de San Rafael

Entre las instituciones científico-tecnológicas es posible mencionar:

- INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) - Estación Experimental Agropecuaria Rama Caída

- INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) - Frutas y Hortalizas Mendoza
- Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria
- Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional San Rafael

En cuanto a las instituciones técnicas de apoyo, se encuentran:

- IDR (Instituto de Desarrollo Rural)
- Pro Mendoza

Por último, los organismos públicos que intervienen son los siguientes:

- Subsecretaría de Agricultura y Ganadería del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de Mendoza
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria)
- ISCAMEN (Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza)
- Municipio de San Rafael
- Municipio de General Alvear
- Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de Mendoza
- SsAFyDT (Subsecretaría de Agricultura Familiar y Desarrollo Territorial de la Nación)
- DACC (Dirección de Agricultura y Contingencias Climáticas)
- Dirección General de Irrigación
- IDE (Área de Innovación Socio Productiva)

## **CICLO DE VIDA DEL CLUSTER**

Un aspecto fundamental en el análisis de un cluster se relaciona con su ciclo de vida organizacional. Guerra Casanova (2010), citado por NoussanLettry (2021), “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”. En este sentido, “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”. (NoussanLettry, 2021)

Cuando se analiza el cluster en términos de la etapa de su ciclo de vida, es posible especificar que el mismo se encuentra en la etapa de expansión, con algunos atisbos de iniciar el recorrido hacia una etapa de consolidación, dados todos los vínculos asociativos no sólo entre las empresas que conforman la cadena de valor sino también a nivel de industria y otras instituciones que de modo conjunto intentan alcanzar los objetivos para el éxito del cluster, por lo cual es posible afirmar que, en este caso, se trabaja como una estructura red que ha evolucionado en su conformación a través del tiempo. (NoussanLettry, 2023)

En la bibliografía existente acerca de las etapas del ciclo de vida de un cluster, tal como puede observarse en la Figura N° 1. Cada una de las etapas se relaciona con los procesos que 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”. (NoussanLettry, 2021)

**Figura N° 1:** Etapas del ciclo de vida de un Cluster



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

El cluster ha pasado por las etapas anteriores del ciclo de vida, esto es, las etapas de “Gestación” y “Emergencia”, dando lugar a una tercera etapa, la de “Expansión” que implica el inicio del desarrollo del cluster, para llegar a la última etapa, la de “Maduración”, que es la etapa de consolidación del cluster. Diversos factores dan cuenta del análisis del cluster en cuanto a su etapa en el ciclo de vida. Así, en la etapa de desarrollo, existen industrias, empresas e instituciones con vínculos sólidos que buscan su complementación. En la etapa de consolidación, ya se han conformado redes colaborativas de industrias, empresas e instituciones vinculadas a su ecosistema y la innovación consecuente.

## **ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR Y MAPA DEL CLUSTER**

Una herramienta que agrega valor al análisis organizacional de la estructura Cluster es el desarrollo del “Mapa del Cluster”, de modo tal de plasmar, de modo gráfico, las interrelaciones entre los distintos actores que intervienen, a la vez de especificar los eslabones de la cadena de valor.

Con anterioridad a la conformación del cluster, el sector enfrentaba desafíos de muchas actividades regionales, como la falta de coordinación entre los actores de la cadena de valor, lo que dificultaba la competitividad del sector y, consecuentemente, el acceso a mercados internacionales. A través del tiempo, se ha logrado un posicionamiento internacional del cluster, con el aumento de la demanda global y la incorporación de tecnología que favorece la expansión del área de cultivo y la capacidad de secado, con el incremento de acciones en conjunto por parte de los diversos actores.

La cadena de valor del cluster es bastante corta, con pocos eslabones, e implica analizar las relaciones entre los actores desde el punto de vista vertical. La cadena da inicio con los viveristas que proveen de las plantas que comenzarán a producir luego de 6 o 7 años. Luego se encuentra el productor primario, para dar lugar al eslabón compuesto por el secadero intermedio: en general el producto se seca al sol o en hornos de gas. A continuación, se encuentra el eslabón industrial manufacturero exportador.

En cuanto a los viveristas, algunos actores clave son los viveros especializados, como Vivero La Esperanza y AgroViveros Mendoza, que proveen plantines de ciruelo, asegurando la renovación de cultivos con variedades adaptadas al clima local. En este eslabón participan también los proveedores de insumos agrícolas, como AgroQuímicos Cuyo y Fertilizantes Andinos, que abastecen al sector de productos fitosanitarios y

fertilizantes para mejorar la calidad de la fruta. Otros actores son los fabricantes de maquinaria agrícola, tal el caso de Metalúrgica San Rafael, que produce equipos para la cosecha. Un actor ubicado en un vínculo lateral es el Departamento General de Irrigación que juega un papel clave en la provisión de agua de riego, recurso muy escaso y fundamental para lograr la producción frutícola en la provincia.

Una característica del siguiente eslabón de la cadena de valor, dada por los productores primarios, es que se encuentran muchos productores de parcelas pequeñas, de 4 o 5 hectáreas, tal cual se ha especificado anteriormente, y que requieren de un acompañamiento más específico con el fin de lograr su integración. Luego, hay productores que poseen superficies superiores a 10 hectáreas, que en general, suelen estar más integrados a la industria, controlando tanto la producción como su procesamiento y el canal comercial y de distribución por medio de la exportación. Empresas como Frutos de Cuyo y San Rafael DriedFruits, no sólo producen ciruelas, sino que también las procesan y comercializan, con una mayor ingerencia en acciones de control de calidad y fijación de precios. Otro participante importante es Frutas Proa, con aproximadamente 500 hectáreas de cultivo propio y que cuenta con una planta de 50.000 metros cuadrados, equipada con 40 hornos, lo que permite la deshidratación de hasta 600.000 kg de fruta por día.

El proceso de deshidratación de la ciruela implica el procesamiento de la fruta, sea en secaderos tradicionales o con mayor tecnología. Actualmente operan aproximadamente 133 plantas activas que se han modernizado para lograr los objetivos del sector, actualizando su infraestructura: algunos ejemplos son Secadero Los Andes, Deshidratados Mendoza y el ya mencionado San Rafael DriedFruits. La modernización de los secaderos ha sido un factor clave para garantizar la competitividad del cluster en mercados internacionales, que operan con estándares de calidad cada vez más exigentes.

El eslabón siguiente de la cadena de valor está constituido por las empresas exportadoras, encargadas de colocar el producto en mercados que, estratégicamente agreguen valor a la industria, como Estados Unidos, Francia, Brasil y China. Algunas empresas del sector son Agroexport SA, Prunesof Argentina y Mendoza DriedFruits forman parte del Comité de Exportadores de Ciruela de Mendoza (CECIM), que se encarga de gestionar más del 90 % de las exportaciones de la provincia.

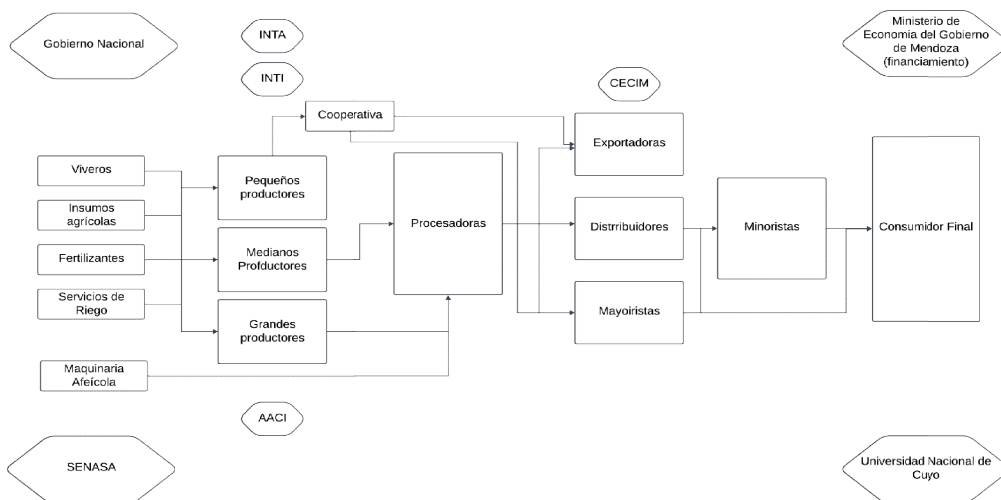
A nivel nacional, el eslabón comercial está dominado por distribuidores y mayoristas, como Frutos del Sol y Mayorista Andino, que abastecen a supermercados, dietéticas y negocios de productos naturales.

Sin embargo, es posible también analizar las relaciones desde el punto de vista horizontal, en cuanto a las relaciones de colaboración pero también de competencia, dando lugar a actividades de coopectencia, es decir, competir y a la vez colaborar. En este sentido es posible que empresas competidoras del mismo nivel de la cadena de valor, compartan tecnologías, canales de distribución o establezcan alianzas estratégicas para explotar una oportunidad de mercado.

Por otra parte, es posible establecer vínculos laterales con diversas instituciones y organismos que provean al cluster de la generación de conocimiento, provisión de capital intelectual, tecnología, financiamiento, a la vez que interactúan organismos que implementan políticas públicas y que pueden brindar un marco reglamentario o legal necesario para el mejor funcionamiento del cluster.

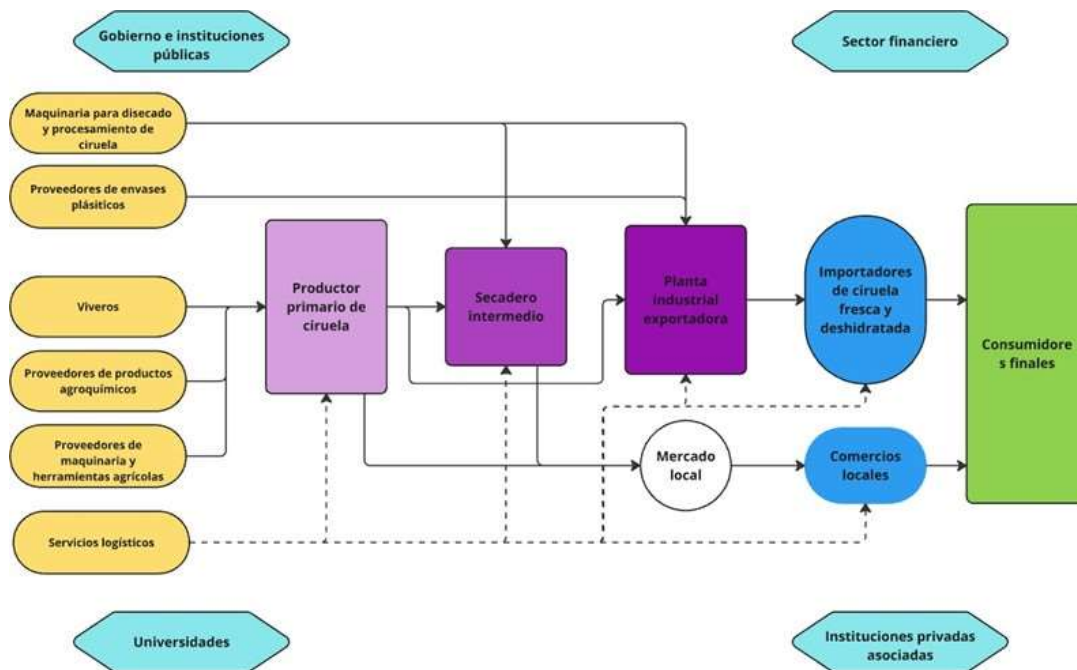
La temática de análisis de clusters es un tema que forma parte de la currículum de la asignatura de “Análisis Organizacional”, de cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración. Como parte del examen final, los estudiantes deben realizar una “Carpeta de Integración” que está compuesta por análisis de diferentes casos de las distintas temáticas que se abordan en el espacio curricular, siendo el tema de clusters, uno de ellos. Uno de los desafíos propuestos es el de plasmar de modo gráfico la estructura y vínculos que se establecen en un cluster, por medio del denominado “mapa de cluster”. A continuación, se presentan dos gráficos que muestran esta representación, correspondientes a estudiantes que han aprobado la asignatura, y que elaboran los mismos con el acompañamiento de los docentes de la cátedra.

**Figura N°2:** Mapa de Cluster Ciruela para Industria – Caso 1



**Fuente:** Díaz Pizarro y Di Marco, Carpeta de Integración Análisis Organizacional – Marzo 2025

**Figura N°3:** Mapa de Cluster Ciruela para Industria – Caso 2



**Fuente:** Escalante, Granero y Muñoz Expósito, Carpeta de Integración Análisis Organizacional, Febrero 2025

En ambas figuras, es posible apreciar en la parte central, los eslabones de la cadena de valor del cluster, desde los viveristas, proveedores de diversos insumos y maquinarias, así como los productores: primarios, los secaderos, plantas de industrialización y los actores del eslabón comercial y de distribución, todos vinculados

con el resto de actores, como las universidades, instituciones privadas, las instituciones públicas y el gobierno y el sector financiero.

## CONCLUSIONES

El Cluster de Ciruela para Industria de la Provincia de Mendoza constituye un claro ejemplo para reconocer las variables que intervienen en este modelo organizativo. Adicionalmente, es posible verificar su continua evolución, con los desafíos que enfrenta, como la constante actualización: desde la renovación de plantaciones envejecidas, a las que plantea la revolución tecnológica en la que hoy estamos inmersos, con el fin de agregar valor a la ciruela deshidratada para lograr una diferenciación y diversificación adecuadas.

El cluster analizado resulta ser un caso de éxito de integración productiva en el marco del sector agroindustrial argentino, consolidando su presencia en el mercado global, a la vez que genera un impacto significativo en la región. Su evolución evidencia la importancia de la cooperación sectorial para enfrentar los desafíos de los distintos eslabones de la cadena de valor, con un trabajo conjunto y eficiente.

La inversión en innovación y conocimiento, la consolidación de redes de comercialización y distribución, la mejora continua en la articulación entre los eslabones de la cadena de valor y los demás actores intervinientes, y la consolidación del modelo organizacional, dependerá de su capacidad para mantener el equilibrio necesario entre competitividad y colaboración, que serán determinantes para garantizar su sostenibilidad y crecimiento, en un contexto global cada vez más complejo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- GUERRA CASANOVA, L. (2009). *Ciclo de vida de un cluster*, <https://clusterizando.files.wordpress.com/2010/09/05/ciclo-de-vida-de-un-cluster/>
- DÍAZ PIZARRO y DI MARCO, Carpeta de Integración Análisis Organizacional 2025.
- ESCALANTE, GRANERO y MUÑOZ EXPÓSITO, Carpeta de Integración Análisis Organizacional, 2025.

- 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.
- NOUSSAN LETTRY, R. et al, *Análisis de la estructura reticular. Casos de estudio*, en 37° Congreso Nacional de ADENAG, Universidad de la Atlántida, Mar de Ajó, 2023.
- 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.
- NOUSSAN LETTRY, R. (2023). *Estructura en red y el caso de los clusters*, en XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS – Universidad Nacional de Villa María, Villa María.
- NOUSSAN LETTRY, R. *Las etapas de evolución de un cluster y el ciclo de vida organizacional. Análisis de caso*, en X Congreso de Administración y VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, Universidad Nacional de Villa María, 2021.
- 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.

Páginas consultadas por el caso del Cluster Ciruela Industria

- <https://www.ciruelaindustria.com.ar/>

- <https://www.sitioandino.com.ar/departamentales/actualizacion-proyectos-del-cluster-ciruela-industria-mendoza-n5638403>
- <https://www.idr.org.ar/anr-ciruela-industria/>
- <https://www.instagram.com/clusterciruelamza/>
- [https://lucid.app/lucidspark/faafbef1-bce5-4e7d-aab3-10a65c837733/edit?invitationId=inv\\_03a4ee8d-3f83-4c41-8e8e-7bd80ef02e84#](https://lucid.app/lucidspark/faafbef1-bce5-4e7d-aab3-10a65c837733/edit?invitationId=inv_03a4ee8d-3f83-4c41-8e8e-7bd80ef02e84#)
- <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/el-cluster-ciruela-industria-mendoza-pone-en-marcha-un-ambicioso-plan-de-mejora-competitiva/>
- <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/el-cluster-ciruela-industria-mendoza-invita-a-participar-de-las-jornadas-de-actualizacion-de-proyectos/>
- <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/prosap/cluster-de-ciruela-industria-de-mendoza>
- <https://vinasfm.com/noticias/el-cluster-de-la-ciruela-industrial-de-mendoza-recibio-fondos-para-seguir-funcionando/>
- <https://www.idr.org.ar/se-creo-en-san-rafael-el-cluster-de-ciruela-industria/>
- <https://www.infocampo.com.ar/como-y-para-que-hacer-un-cluster-el-caso-de-la-ciruela-industrial-en-el-sur-de-mendoza/>
- <https://bichosdecampo.com/elogio-de-la-ciruela-industria-mendoza-la-produce-y-exporta-por-25-millones-de-dolares-cada-ano/>
- <https://geo.cepal.org/dp-clusters/initiatives.html?lang=en>
- <https://www.uncuyo.edu.ar/vinculacion/reunion-con-cluster-ciruela-industria-y-referentes-de-la-cadena-de-produccion-en-san-rafael>
- <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/prosap/cluster-de-ciruela-industria-de-mendoza>
- <https://ccecuyo.com.ar/empresas-del-cecim/>
- <https://www.uncuyo.edu.ar/vinculacion/primer-congreso-internacional-de-ciruela-industria-mendoza-2021>