



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
VILLA MARIA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"  
Repositorio Institucional

# Desarrollo del cluster quesero de Villa María: procesos, resultados, aprendizajes y reflexiones

---

Año  
2016

Autor  
Dequino, Sergio Osvaldo

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

Dequino, S. O. y Rosales, M. A. (2016). *Desarrollo del cluster quesero de Villa María: procesos, resultados, aprendizajes y reflexiones*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

## **II Jornadas de Desarrollo Local Regional. Reflexiones y diálogos para la acción.**

### **Primer encuentro de Escuelas de Gobierno.**

**Título: “Desarrollo del Cluster Quesero de Villa María: procesos, resultados, aprendizajes y reflexiones”.**

Mesa 2: Procesos productivos territoriales. Innovación en tecnología productiva y tecnología social. El rol de las universidades.

Primer autor: Dequino, Sergio Osvaldo

Dirección: AER Villa María del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Tucumán 1367 (5900) Villa María. [sergiodequino@gmail.com](mailto:sergiodequino@gmail.com)

Segundo autor: Rosales, Mercedes Analía

Dirección: Colabianchi 837 (5900) Villa María. [mercedesanalia.rosales@gmail.com](mailto:mercedesanalia.rosales@gmail.com)

**Palabras claves:** Cluster – Pymes – Actores

#### **Introducción:**

A principios del año 2009 algunas instituciones de la región de Villa María, provincia de Córdoba, comienzan a promover la constitución de un Cluster vinculado a la lechería con la participación de organismos públicos y privados del territorio regional. La teoría y la experiencia señalan que para que estos procesos se consoliden es importante la intervención de actores pertenecientes a los distintos sectores de la actividad privada, pública y científico-tecnológica.

A su vez, es propicio mencionar que la Provincia de Córdoba es la principal cuenca láctea de Argentina, ya que en ella se produce el cuarenta por ciento (40%) de la leche vacuna del país. Específicamente, la región de Villa María tiene una capacidad instalada para procesar el doble de la leche que en ella se produce, motivo por el cual es receptora de leche del resto del país (San Luis, La Pampa, Bs. As., Santa Fe y la cuenca noreste de la provincia de Córdoba).

La cuenca láctea de Villa María es responsable del 24% de la producción nacional de quesos, con más de 80 industrias vinculadas, que representan el 10 % del total de industria del rubro del país.

Es destacable también, que mencionada cuenca láctea cuenta con una vasta historia social, económica, educativa, cultural y productiva al respecto.

Esta información, resumidamente presentada, manifiesta la relevancia que tiene el sector en la economía regional, resaltando la distribución territorial y la capacidad de generación de empleo que tienen las empresas que desarrollan la producción primaria e industrial, donde la gran mayoría de las empresas son pequeñas y medianas (PYMES). Dichas empresas operan en un mercado competitivo que se ve afectado por los procesos de concentración económica manifestados con mayor profundidad en las últimas décadas, lo que exige mayor competitividad para asegurar la permanencia de las empresas de esta escala, lo que fundamenta la iniciativa de constituir un cluster.

A su vez, indagando en los procesos que facilitan la formación de clusters, se encuentra que los mismos pueden ser contruidos (de arriba hacia abajo), espontáneos (de abajo hacia arriba): cuando existen ya vínculos informales que pasan a formalizarse y a estructurar acciones proactivas para la creación de un cluster, o reconstruidos: cuando un cluster existente y con potencialidades no puede progresar y a partir de esta situación algunos actores inician acciones similares a las necesarias para la construcción de un cluster nuevo. Para que estos procesos se consoliden es importante la intervención de actores de distintos sectores que lleguen a una acción conjunta y que exista capital social como base de esa acción.

Asimismo, los beneficios que cada actor obtenga de su participación en el cluster no están estipulados de antemano ni se puede asegurar que los beneficios existan, si está claro que se trabaja para que las firmas operen con niveles más elevados de eficiencia y que de la relación con las instituciones técnicas puedan alcanzar mayores niveles de innovación.

Por lo tanto, es de esperar que, fruto de acciones conjuntas se logren mayores niveles y oportunidad de negocios, como también oportunidades de empleo y formación de recursos humanos. Dado que la mayor productividad e innovación son factores críticos que definen el nivel de prosperidad de una región, al nivel político le generará expectativas de mejorar la reputación y obtener más votos.

Lo expuesto evidencia la cantidad de variables a considerar en el desarrollo de un cluster, lo cual se presenta como un verdadero desafío para los actores territoriales que son los destinatarios y

responsables de poder plasmar las políticas de clusters que se fomentan para disminuir las brechas al interior de los sistemas productivos.

## **Desarrollo:**

### **1. Proceso de Desarrollo del Cluster Quesero de Villa María**

#### **1.1- Actores Involucrados**

En la conformación del Cluster Quesero de Villa María la presencia institucional se encuentra desde los inicios, ya que surge a partir de un componente del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, hoy Ministerio de Agroindustria.

El PROSAP es convocado a trabajar en este territorio por actores del sector público local, con el acompañamiento de instituciones de los sectores productivos y científico- tecnológico, todos ellos con vasta trayectoria de trabajo en la temática. Al respecto la publicación del mismo programa señala:

*El Cluster Quesero de Villa María reconoce en sus inicios, como elemento central, la motivación de un conjunto de instituciones de la región – el Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional (ENINDER), la Escuela Superior Integral de Lechería (ESIL), la Unidad de Extensión y Experimentación del INTA Villa María, Cooperativas, Asociaciones de Productores y Asociaciones de Industriales- que decidieron promover el desarrollo de la actividad y buscar soluciones en forma conjunta para las problemáticas que enfrentaban. (PROSAP, 2013:7)*

A su vez, la metodología propuesta por el Programa necesita del trabajo de las instituciones locales, ya que en una primera etapa propone la formulación de un Plan de Mejora Competitiva (PMC) de manera participativa y consensuada. Para la segunda etapa se propone ya la ejecución del PMC diseñado, lo que requiere que las instituciones locales se hagan cargo de esta tarea.

En la primera etapa la metodología propone que se conforme un Equipo Técnico local, que en este caso estuvo integrado por profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de la Agencia Villa María y del área de economía de la Estación Experimental de Manfredi (Cba.) y de la Escuela Superior Integral de Lechería (ESIL) con referentes de las áreas técnica, capacitación - extensión y laboratorio. Este equipo trabajó en permanente relación con técnicos del PROSAP y con una coordinadora local que el programa contrataba, que cumpliría el rol de nexo entre los actores locales y el área de competitividad del PROSAP.

El trabajo de este equipo consistía en sistematizar, procesar y analizar la información para extraer conclusiones preliminares, a ser presentadas al resto de los actores involucrados quienes conformaban el Grupo Impulsor.

Dicho grupo trabajaba con el Equipo Técnico aportando, validando y sobre todo manifestando las necesidades sectoriales para buscar respuestas o estrategias conjuntas. Se conformó con representantes de las siguientes instituciones: ENINDER (Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional), PYLACOR (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas de la Provincia de Córdoba), APYMEL (Asociación de la Pequeña y Mediana Empresas Lácteas), APIL (Asociación Provincial de la Industria Láctea de Córdoba) y CAPROLEC (Cámara de Productores Lecheros de Córdoba), FAA (Federación Agraria Argentina), Cooperativa Agrícola Tambara James Craik Ltda., Cooperativa Agrícola Ganadera Arroyo Cabral Ltda.

Para la segunda etapa, se necesitó institucionalizar esta participación y se conformó una Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero; la misma se formó con la gran mayoría de las instituciones ya mencionadas, siendo APIL la única que participó de la primera etapa pero que luego no conformó la Asociación Ad Hoc.

Asimismo, se sumaron en esta segunda instancia: El Ente para el Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Villa María (EDPMVM), Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL):

Así, la Asociación Ad Hoc del Cluster Quesero de Villa María, se constituye en el organismo representativo del Cluster, con el objetivo de garantizar la participación y consenso en la implementación del PMC. Esta Asociación se formalizó en el mes de marzo de 2011 y con la misma figura continuó trabajando hasta diciembre de 2013. En ese mes se pasó a la figura de cluster, desde ese momento se gestiona la inscripción como persona jurídica y hasta hoy no ha logrado obtener respuesta del organismo público provincial que regula este tipo de instituciones.

Consultados los referentes institucionales sobre la motivación que los impulso a trabajar en el Cluster Quesero de Villa María, pueden distinguirse respuestas de acuerdo al sector que cada uno representa:

Desde el sector público resaltan la importancia de la representación del gobierno local, como expresión del conjunto de la sociedad y como materialización del territorio, como así también la convicción de que el trabajo conjunto y asociativo es una buena herramienta para solucionar los problemas que tienen las PYMES lácteas, para reposicionarlas y, con ellas, a toda la región.

Desde las instituciones técnicas, tanto pública como privada, señalaron que para ellos la participación en la constitución del Cluster Quesero de Villa María, obedecía a obligaciones laborales de su especialización técnica y la vez institucional, pero además le suman la motivación personal por el tipo de proyecto del que se trataba y por la experiencia de trabajo en la región.

Por su parte, los actores referentes del sector privado indican sobretodo la posibilidad de buscar soluciones conjuntas a problemáticas muy sentidas que tienen que ver con la parte comercial y el poco poder de negociación que tienen las PYMES de manera individual. Señalan que con el Cluster Quesero se ofrece una herramienta más a los productores e industriales para mejorar su producción y poder hacer mejores negocios.

Respecto al consenso que existía en cada institución sobre su participación en el Cluster Quesero de Villa María, se puede mencionar que en las instituciones vinculadas al sector público no se habla de consenso sino de decisión política de promocionar el proyecto y en el caso de las instituciones técnicas se hace referencia a que su participación de acompañar el proyecto estuvo relacionada estrictamente a que se trataba de una tarea laboral como otras que se desarrollan en su ámbito de actuación.

En el caso de las organizaciones gremiales empresarias señalan que si bien hubo consenso en participar en el proyecto, éste no fue unánime. También señalan que algunas empresas manifestaban su apoyo y generaban el consenso para la participación institucional pero luego no acompañaban con los hechos o no avanzaban en definiciones que eran meramente empresariales.

## **1.2- Factores que facilitaron – Factores que obstaculizaron la conformación del Cluster Quesero Villa María**

Múltiples son los factores que influyen en el desarrollo de los procesos asociativos y que dan cuenta de los resultados a los que se arriba transcurrido un determinado tiempo. En el caso del Cluster Quesero de Villa María, los actores entrevistados coinciden en señalar la existencia de factores internos y externos que facilitaron la instalación y avance del proceso mencionado.

Los factores internos que señalan pueden agruparse en cinco categorías:

1- Historia de la lechería regional: los entrevistados, más allá del sector al cual representan, coinciden en mencionar la importancia de la cuenca lechera regional. Importancia que se refleja en la trayectoria de trabajo en post de la mejora y desarrollo de la actividad, tanto a nivel primario

como industrial. También históricamente fue significativa la cantidad de actores involucrados en la actividad y la generación de riqueza que ésta proporciona en la región.

2- Instituciones vinculadas al sector lácteo: se menciona la existencia de instituciones de distinta índole, no solo las que nuclean a productores e industriales, sino todas las que prestan servicios, ya sean éstos comerciales ó técnicos.

3. Necesidad del sector quesero de solucionar problemas de la comercialización: es una reiterada problemática de las empresas PYMES y se interpreta que la misma afecta al conjunto de actores vinculados al sector.

4. Actores con visión, trayectoria, conocimientos y experiencia previos: los consultados mencionan la trascendencia de la participación de las instituciones INTA, FUNESIL, ENINDER. También se menciona el liderazgo claramente identificado en la persona del Sr. Arturo Jorge Videla, quién en el momento de iniciarse el proceso se desempeñaba como asesor de ENINDER en temas vinculados a la actividad lechera.

5. Red de servicios específicos para el sector quesero: se menciona la existencia de una red de servicios específicos de la actividad quesera, resaltando que la misma no es fácil de encontrar en otras regiones del país.

En tanto como factor externo que facilitó el proceso, el conjunto de actores destaca la iniciativa del gobierno nacional. La Iniciativa de Desarrollo de Cluster fue la forma de concentrar esfuerzos y bajar recursos para avanzar en la concreción de proyectos que desde el territorio se consensuaron como los apropiados para avanzar en la competitividad sectorial regional.

Respecto a la existencia de factores que obstaculizaron el desarrollo del Cluster Quesero de Villa María los referentes del sector privado destacan factores de índole internos, sobre todo hacen referencia a la actitud individualista, especulativa y pasiva del empresariado, como así también a un limitado tiempo dedicado al tema por parte de los protagonistas, a la vez que señalan que la heterogeneidad de actores involucrados también hace difícil la consolidación.

Por otro lado, los actores no destacan obstáculos externos, si bien en las entrevistas mencionan temas que debieron resolverse y atañen a la burocracia del Estado para la ejecución de los recursos. Obstáculos que no obstante fueron superados una vez que las instituciones locales se familiarizaron con dichos procesos burocráticos y los pasos correctos a seguir por ellas, implicando un tiempo considerable de aprendizaje.

## 2. Avances y Resultados.

Uno de los primeros avances que pudieron concretarse, se relacionan con la confección de manera participativa de un Plan de Mejora Competitiva, siguiendo la metodología propuesta.

Otro avances, fue la implementación de los seis proyectos que conforman dicho Plan de Mejoras ejecutando fondos previstos en el Programa Nacional.

El siguiente cuadro sintetiza el Plan de Mejoras diseñado y ejecutado, haciendo referencia a los resultados obtenidos.

<b>PLAN DE MEJORA COMPETITIVA</b>		
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización.</li> <li>• Regulación.</li> <li>• Estandarización.</li> <li>• Comercialización.</li> <li>• Información.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de Organismo.</li> <li>2. Estandarización de la calidad.</li> <li>3. Innovación – Nuevo Queso</li> <li>4. Desarrollo Comercial.</li> <li>5. Negocios conjuntos entre tambos e industrias.</li> <li>6. Factibilidad instalación y operación de cámara de maduración colectiva.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación Cluster.</li> <li>• Diseño Plan Comunicación.</li> <li>• Manuales de Buenas Prácticas.</li> <li>• Relevamientos y Planes de Mejora en tambos e industrias.</li> <li>• Protocolo de Nuevo Queso e inscripciones correspondientes.</li> <li>• Eventos de promoción de productos de empresas del Cluster.</li> <li>• Análisis de Factibilidad Cámara – Terreno en Parque Industrial – Construcción Cámara.</li> </ul>

A más de seis años de trabajo en el Cluster Quesero de Villa María, los actores de los distintos sectores coinciden en destacar que pudieron concretarse expectativas que tenían con respecto al cluster. Todos aclaran que se fueron logrando en diferente medida. Entre ellas resaltan el tener un queso protocolizado, con una marca propia, el trabajo en los tambos con respecto a la estandarización de la leche y las herramientas de aportes no reembolsables para algunas inversiones realizadas por productores y empresas cooperativas. También destacan que el Cluster se instaló públicamente y pudo implementar gran porcentaje de lo planeado en el Plan de Mejora Competitiva.

Es válido señalar, que los actores valoran aspectos que consideran positivos en todo el proceso y que son apropiables por el Cluster en su conjunto. Identifican dimensiones que aluden al capital social conformado o fortalecido durante el proceso. Se pondera además el fortalecimiento

de las relaciones interinstitucionales, el trabajo asociativo realizado, el aprendizaje grupal, el trabajo desde adentro y la identificación de líderes. También se valora la decisión de las instituciones de sostener este proyecto durante tanto tiempo y el modelo que muestra el Cluster, incluso se resalta que este proceso dejara en evidencia las debilidades que tienen las empresas para trabajar asociativamente.

Así en las entrevistas realizadas se hace mención explícita a la conformación y fortalecimiento de bienes no transables y muy requeridos en los procesos asociativos como son los vinculados al concepto de capital social.

### **3. Anhelos y desafíos**

Los entrevistados consideran que existen aspectos a mejorar y desafíos en los que trabajar. En los aspectos a mejorar se señalan los referidos a la gestión del cluster, entre ellos la comunicación entre los miembros, el gerenciamiento profesional y aspectos vinculados con la dirección, como son el funcionamiento orgánico, la generación de fondos y la conceptualización del cluster como tal, incluso la revisión de objetivos.

En cuanto a los desafíos, los mismos se sintetizan en dos grandes dimensiones: la comercial y la institucional.

Entre los actores consultados se hace referencia a los estadios de la vida de un cluster, y nombra como desafío la idea de cerrar una etapa inicial, y pasar a la concreción de negocios.

En tanto quienes reverenciaron desafíos de carácter institucional, en algunos casos, lo hacen rememorando las instancias de conformación inicial, donde de manera más sistematizada se convoca a reuniones de trabajo.

### **Aprendizajes y reflexiones finales**

En la región de Villa María, se encuentran varios de los factores que posibilitaron que desde hace varios se comience a trabajar articuladamente en la constitución de un Cluster Quesero para generar un herramienta de fortalecimiento para la PYMES vinculadas al sector.

De manera general, puede señalarse que existieron factores internos que facilitaron y que obstaculizaron el proceso asociativo, como así también se dieron factores externos que actuaron en la misma dirección.

Los actores que participan de este proyecto, manifiestan expresamente que su trabajo en el Cluster obedece a motivaciones propias de cada sector. Así el sector público, expresa su convicción de trabajo para solucionar problemas de PYMES lácteas; las instituciones técnicas encuentran en este proyecto una obligación laboral e institucional y el sector privado dice hallar motivación en la posibilidad de solucionar problemáticas sentidas por las PYMES y de realización mejores negocios.

Los actores involucrados reconocen que su participación en el Cluster, en el caso de los referentes del sector público obedece a una decisión política; en las instituciones técnicas es una obligación laboral y el sector público expresa que las empresas manifestaban apoyo y generaban consenso para la participación institucional, pero luego no acompañaban con los hechos o no avanzaban en definiciones que eran meramente empresariales.

En el caso del Cluster de Villa María, pueden identificarse aspectos positivos capitalizados por el conjunto, ellos rondan ideas de fortalecimiento del capital social, trabajo asociativo y de equipo, aprendizaje grupal, identificación de líderes, sostenimiento en el tiempo y continuidad de trabajo.

A su vez, se considera necesario mejorar la gestión y se plantea como desafío avanzar en concretar negocios y desarrollar la fax comercial, como así también volver a consolidarse con todos los actores mejorando la propia institucionalidad.

**Palabras claves:** Cluster – Pymes – Actores

### **Bibliografía:**

Alvarado Ledesma, M. (2007). *Agronegocios: empresa y emprendimiento*. Buenos Aires: El Ateneo.

Argentina. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. PROSAP (2012) *Iniciativas de Mejora Competitiva*.

Argentina. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. PROSAP (2013) *Plan de Mejora Competitiva. Cluster Quesero Villa María*.

Bisang, R. (2003). *La trama de lácteos en la Argentina*. CEPAL.

- Buitelaar, R. (2000). *¿Cómo crear competitividad colectiva? Marco para la investigación de políticas de Cluster*. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Buenos Aires. (En línea). Disponible: <http://goo.gl/UDw7MN>
- Castellano, A., Issaly, L., Iturrioz, G., Mateos, M., & Terán, J. C. (2009). Análisis de la cadena de la leche en Argentina. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Estudios Socioeconómicos de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales*, (4).
- Dirven, M. (2001). *El Cluster: un análisis indispensable... una visión pesimista*. Revista de la Procuraduría Agraria. Perú. (En línea). Disponible: <http://goo.gl/cgEuaa>
- Dirven, M. (2006, diciembre). *Conceptos básicos: clusters, encadenamientos y alianzas productivas*. Elaborado para la Conferencia Internacional de Encadenamientos Productivos, Clusters y Desarrollo. INDAP, Santiago y publicado en INDAP y Universidad de Chile (2007) Encadenamientos productivos, clusters y desarrollo, Eds. Buzetti, Maino y Soto, INDAP, Santiago de Chile.
- Gutman, G., Guiguet, E., & Rebolini, J. M. (2003). Los ciclos en el complejo lácteo argentino. Análisis de políticas lecheras en países seleccionados. *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y Alimentos, mayo, Buenos Aires*. (En línea). Disponible: <http://goo.gl/0eMnjc>
- Gascón, J. M. H., Pezzi, A., & Soy, A. (2010). *Clusters y competitividad: el caso de Cataluña (1993-2010)*. Generalitat de Catalunya, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa.
- Madoery, O. (2001). *El valor de la política de desarrollo local* (pp. 200-228). Rosario: Homo Sapiens.
- Mitnik, Félix. (2011). *Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales*. (En línea). Disponible: <http://goo.gl/1LfNh7>
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: El papel de las políticas*. Banco Interamericano de Desarrollo. (En línea). Disponible: <http://goo.gl/yPDo5m>
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL*. (En línea). Disponible: <http://goo.gl/6EyXIC>
- Rosales, M. (2015). *El Cluster Quesero de Villa María, una estrategia de Desarrollo Local-Regional?*, Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Desarrollo Local – Regional, UNVM, inédito.

Schaller, A. (2013). *Sector Industrial*. Anuario de la Lechería Argentina. Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina.

Taverna M. & Fariña S. (2013). *La Producción de Leche en Argentina*. Anuario de la Lechería Argentina. Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina.

Villar, A. (2004). La dimensión política de desarrollo local. Reflexiones a partir de la experiencia argentina. *Editorial Universidad nacional de Quilmes*. (En línea) Disponible: <http://goo.gl/IPDwpQ>