

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: CLÚSTER OVINO EN CORDOBA

Autores: AGÜERO, D. (1), FRANZ, N. (2); SANDOVAL, G. (3).

1.Universidad Nacional de La Pampa. Universidad Nacional de Río Cuarto.

2.Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

3.Universidad Nacional de Río Cuarto

Contacto: daguero@ayv.unrc.edu.ar

Resumen

A pesar del crecimiento del sector ovino en las últimas décadas, dicha cadena presenta un insuficiente desarrollo con restricciones que limitan su expansión. Diversos estudios identificaron una importante demanda potencial y sugieren avanzar hacia una nueva forma organizacional para aprovechar esa oportunidad. El propósito de este estudio fue analizar la factibilidad de generar un Clúster Ovino en la provincia de Córdoba. Respecto a la competitividad, se evaluaron los atributos y su interacción para determinar la posibilidad de lograr aumentar la misma en el ecosistema ovino. Con alta participación de los actores, se sigue avanzando en la generación de esta nueva forma organizacional para el sector ovino provincial. En este sentido, la experiencia transcurre inicialmente en un proceso de planificación estratégica. A nivel organizacional, la propuesta implica promover el trabajo en articulación, conformando un Clúster, con mayor competitividad en el marco de una economía más colaborativa y de enorme importancia en el desarrollo territorial.

Palabras clave: Organización, sector ovino, clúster.

Introducción

En la ovinocultura nacional, la producción de carne ha adquirido una mayor importancia en los ingresos de los productores; principalmente en aquéllos ubicados en zonas con mayor potencial agroecológico, donde las razas carniceras como Texel, Hampshire Down, Dorper, Poll Dorset y Merino Done, cobran una mayor relevancia (Ceballos et al, 2022).

La región pampeana se encuentra en una situación favorable frente a otras regiones ovinas del país ya que dispone abundante alimento, uno de los pilares productivos de mayor relevancia. Además, la cercanía a la fuente de insumos básicos alimenticios y la presencia de grandes centros urbanos representan importantes ventajas competitivas (Goizueta, 2013).

En este escenario, la provincia de Córdoba ha logrado un crecimiento notable, desde 150.000 cabezas en el Censo Nacional Agropecuario 2002, hasta las 372.041 cabezas del año 2022, con una tasa anual de crecimiento de 7,5% (Agüero, 2020).

Agüero et al (2013), precisan que los sistemas ovinos a nivel provincial son extensivos, vinculados a economías familiares de medianos y pequeños productores, con un perfil predominantemente cárnico, donde la actividad ovina constituye un complemento de otras actividades agroproductivas.

En la Provincia, existen 15.000 establecimientos con hacienda ovina, donde el 90% presenta una majada menor a 100 cabezas. Es decir, en la provincia de Córdoba, predominan los sistemas familiares, al igual que en otras provincias de la región central del país (Agüero, 2020).

Esta provincia se convierte en un área propicia para aumentar no solo el stock, sino también los niveles productivos y reproductivos, lo que implica mejoras comerciales y económicas de significancia en los sistemas ovinos. Este territorio dispone de una gran potencialidad para desarrollar la producción ovina y posicionar sus productos en el mercado interno, para lo cual debe diseñarse un conjunto de estrategias.

En ese sentido, se visualiza la necesidad de implementar estrategias para evitar la marcada estacionalidad del producto, promover la formalización de la actividad, la ampliación de la escala productiva para mejorar el poder de negociación, promover acciones para incrementar el agregado de valor, el mejor desempeño competitivo y finalmente lograr la reducción de las asimetrías al interior de la cadena (Agüero et al, 2010).

Por ello, se propuso como estrategia, la generación de un nuevo producto como el Cordero Pesado, que además de estar acompañada por mejores precios, comenzó a posicionarse como un "speciality" en la hotelería y gastronomía provincial.

A nivel local, investigadores de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) han publicado diferentes trabajos sobre los resultados económicos y comerciales, en los cuales se ha demostrado que la propuesta del cordero pesado tiene una gran potencialidad de crecimiento (Salminis et al, 2018; Agüero et al, 2013).

Sin embargo, en virtud de las debilidades sectoriales, algunos actores proponen también transitar hacia una nueva forma de organización en Córdoba. Por ello, el objetivo de este trabajo, consistió en analizar la factibilidad de generar un Cluster Ovino en la provincia de Córdoba.

Desarrollo temático

Desde el año 2000, el Estado difundió una estrategia de desarrollo regional basada en el concepto de Clúster, en un contexto de gran intervención estatal, para aprovechar las ventajas de las aglomeraciones productivas en el desarrollo territorial.

En 2015, se experimentó un cambio de orientación política en Argentina, donde se revisó el rol del Estado en materia de desarrollo, pero este quiebre no afectó a la política relacionada con Clúster.

En ambos contextos, se dio continuidad a una estrategia de desarrollo que delega en redes institucionales público-privadas, la responsabilidad de potenciar las actividades productivas a partir de la aplicación del concepto Clúster. Conceptualmente la idea de Clúster remite a una concentración geográfica de emprendimientos, empresas e instituciones y organizaciones asociadas que se desempeñan en una actividad productiva económica y asumen en la práctica, la forma de asociaciones público-privadas que buscan una mayor competitividad, innovación e inversión que la obtenida por estas empresas actuando de manera individual.

Actualmente para lograr un mayor posicionamiento del sector ovino, se avanzó hacia el cambio en la forma de organización, lo cual plantea nuevos desafíos y oportunidades. La cadena ovina en Córdoba esta desarticulada y dispersa, con numerosas debilidades, lo cual conduce a seleccionar una organización colectiva que permita superar las mismas (Agüero et al 2010). En ese sentido, a través de un taller con actores del sector, se trabajó en identificar las principales Debilidades, de lo cual se destacaron: la falta de articulación entre distintos actores, la informalidad de la actividad, la falta de hábito de consumo en las grandes ciudades, escasa comunicación sobre los atributos del producto, la ausencia de hábito asociativo, competencia formal e informal, ausencia de mercados de referencia en precios, no existen alternativas de faena legales adaptadas a la especie, importante heterogeneidad en la escala de establecimientos, poca continuidad en la oferta, pocos actores más activos, innovadores en la cadena, falta de infraestructura apropiadas y de disponibilidad de personal capacitado. Por ello, a partir de algunas experiencias de la Red Ovina Regional en el sur provincial, se visualizó la necesidad de debatir la conformación de un Clúster como posibilidad real para mejorar el posicionamiento sectorial en el mercado. Los participantes de los encuentros fueron distintos actores, como Universidades Nacionales, Agencias de Extensión del INTA, Secretaría de Ganadería de Córdoba, Ley Ovina, Cooperativas, Cámara de productores (CAPOC), Sociedades Rurales, Federación Agraria, Escuelas Agrotécnicas, Colegio de Veterinarios de Córdoba, RENATRE, intendencias, gastronomía local, Agricultura Familiar de la Nación, productores independientes y otros actores.

Respecto a lo acordado entre los participantes, se establece que el Clúster es una necesidad sectorial, donde cada actor debe aportar al mismo y ello requiere mucho compromiso.

También se estableció la necesidad de conocer los requisitos y compromisos que deben asumir los integrantes del Clúster, y finalmente, se acordó, ampliar las consultas para luego proceder a una decisión colectiva.

También, sobre la Planificación Estratégica, se consideró que existen antecedentes, y debe realizarse un análisis exhaustivo de las oportunidades de los productos acordes al contexto actual (demanda, producción, cambio climático, etc). Por lo tanto, se convalidó la elaboración de un plan estratégico sectorial en el ámbito de la provincia de Córdoba.

En materia de políticas públicas, existen experiencias de Clúster en Argentina articulando actores de diferentes escalas (locales, provinciales y nación).

A nivel local, la Agencia Córdoba Competitividad presenta el programa Córdoba Clúster, cuyo objetivo es impulsar la creación, consolidación y promoción de Clúster en esta provincia, a través del trabajo del sector público, privado y académico, a los fines de incrementar la competitividad.

El rol principal de esta asociación es la administración de líneas de financiamiento y la promoción de actividades conjuntas vinculadas a la capacitación, la compra de insumos, la venta del producto, la mejora del producto y/o del proceso productivo, y diversas actividades que logren ganar mayor competitividad a las empresas participantes del Clúster. El interrogante sobre porqué una política de Clúster, es respondido en términos de considerar a la misma, como una estrategia de desarrollo territorial que mejora la competitividad local, por captación de externalidades positivas relacionadas con ventajas de localización.

Precisamente, se considera que esta nueva organización, aumentara la productividad de los diversos emprendimientos, estimulara el nacimiento de nuevas empresas, impulsara la innovación, reducción de costos, e incrementara la articulación y el aprendizaje.

Las actividades a financiar comprenden la estrategia de internalización, innovación tecnológica y de gestión, promover la sustentabilidad y el cambio estratégico.

Con la instrumentación del programa en el sector ovino, podemos esperar que esta nueva organización afecte la competitividad sectorial en tres formas: aumentar la productividad, promover la innovación y la creación de nuevos emprendimientos.

De esta manera, el Clúster se convierte en una fábrica de competitividad por estar organizados cerca de los clientes y enfocarse mejor a sus necesidades, poder reducir los costos de transacción para los miembros del mismo lo que dinamiza la productividad.

Se convertirán en centros de innovación, por la rivalidad en ciertas áreas y la cooperación en otras, sumado a que poseerá ventajas para crear riqueza a través de un proceso de aprendizaje e innovación. Se espera lograr que el Clúster sea un conjunto de sistemas productivos con una actividad dominante, estableciendo una red de relaciones formales e informales que constituirán el tejido económico social del territorio.

En esta red, participaran emprendimientos que se centran en la producción primaria y su posterior industrialización originando la carne ovina, los proveedores de insumos (alimento balanceado, caravanas, equipamiento, etc), y servicios inherentes como el transporte, comercio, financiamiento, investigación y desarrollo tecnológico, entre otros.

También pueden existir integraciones verticales y horizontales, en especial este ultima para lograr volúmenes acordes con los mercados en que se interesan, caso de dos cooperativas en la provincia, que ya tuvieron una experiencia de exportación de lana.

Por ello, un rasgo fundamental es la confianza que debe existir entre los agentes que lo componen, para que se produzca una cooperación intensa, sin la cual, solo habrá concentraciones de empresas sin beneficios adicionales.

Como antecedente, en la experiencia de la red ovina regional, en el sur provincial, ya se logró un nivel de cooperación importante entre los actores locales.

Entre los Clúster más avanzados, se puede identificar la existencia de varias cadenas de industrias relacionadas, y en nuestro caso, se puede mencionar las que utilizan el cuero, la lana, la leche y otros subproductos.

Para profundizar sobre la competitividad, Porter (1990) expone que la misma se explica por algunos atributos de su ambiente local. Los atributos y su interacción explican por qué las empresas en determinadas regiones pueden innovar y lograr mayor grado de competitividad.

Esos atributos son: Factores condicionantes, Demanda, Estrategia, estructura y rivalidad, y por ultimo las Industrias relacionadas y de apoyo.

Con respecto a los primeros factores, son los especializados los que influyen en la competitividad, y no los factores de la producción, que abundan en Argentina. Entre ellos podemos considerar la capacidad de investigación y de adaptación tecnológica que aportarían las Universidades Nacionales y el INTA, el capital humano con capacitación especializada y capital social, la infraestructura especializada y logística que minimiza costos de transporte, mercados con recursos para financiar proyectos como Ley Ovina y otras fuentes provinciales, sumado a una importante cobertura de los servicios de apoyo.

A nivel de la demanda, se destacan distintos estudios en el ámbito provincial (Agüero et al, 2022 y Freire et al, 2018) que muestran un mercado potencial importante y con buena percepción hacia este producto cárnico. En este tema, las empresas con significativas certificaciones de calidad, aportando a clientes más exigentes, y orientadas a determinados segmentos del mercado con un posicionamiento basado en el agregado de valor, son las que mejor competitividad logran en el mercado.

Asimismo, cuando se relacionan empresas conexas y de apoyo especializadas en el sector, el nivel de competitividad se incrementa notablemente. En este caso, se puede señalar a ciertas empresas como las cabañas y las fábricas de alimentos balanceados que entregan insumos o componentes de elevada calidad a los integrantes del Clúster. En este tema, se puede precisar la existencia de pequeños emprendimientos familiares que con poco capital pudieron avanzar hacia formatos de mayor envergadura como la observada en la elaboración de alimentos balanceados específicos para ovinos en el sur de Córdoba. Además, la existencia de importantes cabañas de diversas razas carniceras en la provincia (Texel, Dorper, Hampshire Down, etc) proveen excelentes ejemplares lo que garantiza un producto de elevada calidad a los sistemas productivos de la región.

En materia de estrategia y estructura, se necesita de un clima competitivo que promueva la innovación en forma sostenida. El crecimiento del sector muestra una gran competencia en los distintos eslabones de la cadena, a pesar que los productores reclaman por la existencia de un mayor número de plantas frigoríficas. Este eslabón, ha sido el centro de atención de estudios que los identificaba como una debilidad importante en la cadena, no solo en esta provincia, sino en gran parte de la región Centro (Agüero et al, 2010).

Por eso, algunas empresas de la Distribución, suelen realizar acuerdos de suministro con productores especializados en determinadas razas carniceras, mediante contratos que le aseguran la provisión de materia prima a menores costos.

Reflexiones Finales

En base a la consideración de estos factores, y garantizando el compromiso de los actores locales, se pueden concebir seguir avanzando en la generación de esta nueva forma organizacional para el sector ovino de la Provincia. En este sentido, la experiencia en las primeras etapas comprende el proceso de planificación estratégica, para alcanzar acuerdos sobre decisiones y coordinar esfuerzos, con gran participación de los actores.

Todo el proceso permitirá reducir el nivel de incertidumbre, y garantizar una mayor competitividad, en un clima de gran confianza, mediante derrame tecnológicos, innovaciones por mayor interacción entre los miembros, menores costos de transacción y más eficiencia al momento de identificar nuevas oportunidades con vertiginoso flujo de información por todo el ecosistema ovino.

A nivel organizacional, una propuesta de este tipo, promoverá el trabajo en red, en articulación, conformando un Clúster, con más competitividad, en el marco de una economía más colaborativa y de enorme compromiso territorial.

Bibliografía

- Agüero, D.; Ponce Crivellaro, M., Sandoval, G. 2022. "Percepciones de consumidores sobre preparaciones ovinas con cordero pesado en Córdoba." 45° Congreso Argentino de Producción Animal. AAPA.
- Agüero, D. 2020. Caracterización de los sistemas productivos de carne ovina en los sistemas del centro y sur de la provincia de Córdoba. Capítulo libro "El agregado de valor como estrategia para potenciar la cadena ovina de Córdoba. ISBN 978-987-47266-6-7.
- Agüero, D., Deza, M. C., Freire, V. C., Ponce Crivellaro, M. y Sandoval, G. 2013. La cadena de carne ovina de la provincia de Córdoba. En Daniel H. Iglesias (Ed.), Análisis de la cadena de carne ovina en Argentina (pág. 95-130). INTA.
- Agüero, D.; Freire V.; Peralta, M., Vigliocco, M., Sandoval, G.2010." Diagnóstico de la cadena ovina en la Provincia de Córdoba, Argentina". Revista Mexicana de Agronegocios. Año XIV. Volumen 26. enero-junio del 2010. ISSN 14059282.
- Alvarado Ledesma, M. 2004. Agronegocios : empresa y emprendimiento. Buenos Aires. Ateneo.
- Ceballos, D.; Villa M. y Tracaman, J. 2022. Conversión alimenticia de corderos pesados en sistemas de confinamiento. Revista Argentina de Producción Animal. Vol 42. Supl. 1: 250-280. p 279.
- Porter, M. 1990. La Ventaja Competitiva de Las Naciones. Ed. Vergara.