

# Proyecto para el Desarrollo de Iniciativas de refuerzo a la Competitividad

Ministerio de Hacienda  
de la Provincia de Mendoza

Clusters Agroalimentarios



## Informe II: Estrategia Aceite de Oliva



Presentado por:  
Consortio  
**IGT-ETG-FUNDES**

Mendoza, Noviembre de 2007

## Resumen Ejecutivo

La estrategia para el cluster del aceite de oliva, tiene como **determinantes** para su elaboración la aplicación de diferentes conceptos relacionados para lograr crecimiento económico. Estos se fundamentan en lograr la combinación de clusters competitivos y dinámicos con el desarrollo de infraestructura económica, ambos con una orientación clara hacia mercados estratégicos y fundamentados en una sólida colaboración público-privada, público-público y privada-privada.

De estos determinantes se plantea el **direccionamiento** de la estrategia para el Cluster, la cual se apoya en ejercicios previos realizados en la Provincia, el diagnóstico de clusterización y elementos de benchmark. Los **focos** de este direccionamiento para el Cluster de Aceite de Oliva son los siguientes, según las conclusiones obtenidas del trabajo realizado por el equipo consultor:

**Foco:**

- **Reconversión hacia la Calidad Distintiva de Mendoza para Aprovechar la alta Demanda Internacional**
- **Mejora del Capital Social dentro del Cluster**

Estos focos buscan lograr en el cluster, aprovechar las condiciones de alta demanda de aceites de calidas en el mercado internacional. Esto implica entre otras cosas, generar un esfuerzo importante en reconversión a la calidad, mejoramientos de la productividad y realizar una efectiva incursión en los nichos de mercados que los exportadores estimen como meta. Estos esfuerzos deben conducir a reposicionar el producto basado en la calidad (tipo gourmet), con una estrategia comercial agresiva de penetración en los mercados. Esto implica aumentar la capacidad de comercialización (no sólo basta con inteligencia de mercado y posicionamiento de marca), desarrollando canales, fuerzas de venta, distribuidores, etc. No compitiendo por volumen, pero si en precio. A partir del direccionamiento planteado, se han desarrollado una serie de **líneas de acción**, tomando como referencia los ámbitos del modelo de clusterización (mercado y comercialización, desarrollo del cluster y desarrollo de infraestructura económica), así como el capital social del cluster. En específico las líneas de acción desarrolladas para el Cluster son las siguientes:

Líneas de Acción	
1. Mercados y Comercialización	<p>DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA MENDOZA</p> <p>SELECCIÓN DE MERCADOS META</p> <p>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO (NICHOS)</p>
2. Desarrollo del Cluster	<p>RECONVERSIÓN A LA CALIDAD</p> <p>MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL MONTE</p> <p>CERRAR BRECHAS EN LA CADENA PRODUCTIVA</p>
3. Infraestructura Económica	<p>FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS</p> <p>FORMACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FINANCIERA ESPECIALIZADA</p> <p>MEJORAMIENTO DE CLIMA DE NEGOCIOS Y ASPECTOS REGULATORIOS</p> <p>MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS ESPECIALIZADAS</p> <p>CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE SOPORTE ESPECÍFICOS</p>
4. Capital Social	<p>APOYO A LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTRUCTURAS DE ASOCIATIVIDAD</p>

De estas líneas de acción se desprenden las **estrategias** a ser implementadas, donde se han definido 38. El detalle de cada una de ellas se trata de manera amplia en el documento, y a continuación se enuncian agrupadas por cada línea de acción:

Ámbitos Clusterización	Líneas de Acción	Estrategias
1) Mercados y Comercialización	<b>DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA MENDOZA</b>	<b>AO1.</b> DESARROLLO DE UN SELLO DE ORIGEN MENDOZA, ENFOCADO EN ACCIONES DE MARKETING
		<b>AO2.</b> DEFINICIÓN DE LOS ATRIBUTOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL ORIGEN MENDOZA (GRANEL ALTA CALIDAD, ORGÁNICO, VARIEDAD ARAUCO)
		<b>AO3.</b> ESTABLECIMIENTO DE UN PANEL CATA
		<b>AO4.</b> PARTICIPACIÓN EN LOS ESFUERZOS DE SELLO DE CALIDAD DE ALIMENTOS ARGENTINOS IMPULSADO POR SAGPyA
		<b>AO5.</b> INTEGRACIÓN DEL TURISMO OLIVÍCOLA A CIRCUITOS TURÍSTICOS DE LA REGIÓN (FOCO EN VINO)
	<b>SELECCIÓN DE MERCADOS META</b>	<b>AO6.</b> INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OBJETIVOS PARA EL ACEITE DE OLIVA DE MENDOZA (NICHOS)
		<b>AO7.</b> COMPRESIÓN E INTERVENCIÓN DE MERCADOS SELECCIONADOS A NIVEL DEL CONSUMIDOR
	<b>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO (NICHOS)</b>	<b>AO8.</b> ACTIVA PARTICIPACIÓN EN FERIAS DE ALIMENTOS INTERNACIONALES
		<b>AO9.</b> PARTICIPACIÓN EN CONCURSOS INTERNACIONALES
		<b>AO10.</b> INVITACION A PERIODISTAS ESPECIALIZADOS Y LÍDERES DE OPINIÓN DE LOS MERCADOS META
		<b>AO11.</b> ADOPCIÓN DE BUENAS PRACTICAS DE DISTRIBUCIÓN
2) Desarrollo del Cluster	<b>RECONVERSIÓN A LA CALIDAD</b>	<b>AO13.</b> EXTENSIÓN DE TECNOLOGÍAS EXISTENTES DE BUENAS PRACTICAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA EN EL OLIVAR
		<b>AO15.</b> EXTENSIÓN DE TECNOLOGÍAS EXISTENTES DE BUENAS PRACTICAS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN FABRICAS DE ACEITE DE OLIVA (PROCESOS Y BODEGAJE)
		<b>AO16.</b> DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE BPA, INOCUIDAD, SEGURIDAD Y TRAZABILIDAD
		<b>AO17.</b> DIFUSIÓN E IMPLEMENTACION DE HACCP, BPM, ISO 9000 E ISO 14000 EN FORMA MASIVA.
	<b>MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL MONTE</b>	<b>AO18.</b> IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE RECONVERSIÓN AGRÍCOLA (MONTES DE ALTA DENSIDAD, RIEGO TECNIFICADO, ETC)
		<b>AO19.</b> CREACIÓN DE GRUPOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA (TIPO CREA)
	<b>CERRAR BRECHAS EN LA CADENA PRODUCTIVA</b>	<b>AO20.</b> DESARROLLO DE CONSORCIOS GOURMET (MODELO ITALIANO)
		<b>AO21.</b> IMPLEMENTACIÓN DE MODELO PILOTO DE AGRICULTURA POR CONTRATO
3) Infraestructura Económica	<b>FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>AO22.</b> DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A PROFESIONALES EN LA CADENA DEL ACEITE DE OLIVA
		<b>AO23.</b> DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A TRABAJADORES, OPERARIOS Y TECNICOS CON FOCO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Ámbitos Clusterización	Líneas de Acción	Estrategias
		AO24. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DE CENTROS DE APOYO A LA GESTIÓN DE AGRICULTORES
		AO25. DESARROLLO DE UN PROGRAMA COMPETENCIAS LABORALES PARA LA CADENA DE ACEITE DE OLIVA
	FORMACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FINANCIERA ESPECIALIZADA	AO26. DESARROLLO DE LÍNEAS DE CRÉDITO ESPECÍFICAS, ATADA AL MODELO GOURMET, RECONVERSIÓN PRODUCTIVA, RECONVERSIÓN A LA CALIDAD Y PENETRACIÓN DE MERCADOS
	MEJORAMIENTO DE CLIMA DE NEGOCIOS Y ASPECTOS REGULATORIOS	AO27. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LAS NEGOCIACIONES ARGENTINAS BILATERALES Y MULTILATERALES DE ACCESO A NUEVOS MERCADOS
		AO28. GIRAS PARA ATRACCIÓN DE INVERSIONES EN MERCADOS OBJETIVOS HACIA EL SECTOR AGRO EXPORTADOR MENDOCINO
	MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS ESPECIALIZADAS	AO29. ABRIR CONCURSOS PARA COFINANCIAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICOS PARA EL SECTOR, CON FOCO INDUSTRIAL
		AO30. CARACTERIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EN MENDOZA CON BASE EN VARIEDAD ARAUCO
		AO31. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE CAPTACIÓN Y DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (VIAJES DE BENCHMARKING)
		AO32. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PASANTÍAS EN EL EXTRANJERO PARA PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
		AO33. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES
CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE SOPORTE ESPECÍFICOS	AO34. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL ESPECÍFICO Y DESARROLLO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN INTER INSTITUCIONAL	
4) Capital Social	APOYO A LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTRUCTURAS DE ASOCIATIVIDAD	AO35. FORTALECIMIENTO Y EMPODERAMIENTO DE LAS ASOCIACIONES GREMIALES DE ACEITE DE OLIVA DE MENDOZA
		AO36. PARTICIPACIÓN DENTRO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS A NIVEL MUNDIAL (COI)
		AO37. BÚSQUEDA, ESTÍMULO Y APOYO A PROCESOS DE LIDERAZGO CÍVICO Y EMPRESARIAL A TRAVÉS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS
		AO38. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y AVANCES DEL CLUSTER

Dado el amplio conjunto de estrategias a ser implementadas, se señala una **secuencia** de ejecución de las mismas, **priorizando** y secuenciándolas. Dentro de la priorización se establecen doce de ellas, que deben ser ejecutadas en el corto plazo, a fin que sean desarrolladas como IRC's. Esta priorización se centra en iniciar la secuencia de acciones enfocadas a selección y penetración comercial de los mercados meta, y reconversión hacia la calidad, según el siguiente mapa de referencia:

		Est. Prioritarias	Secuencia Estratégica
1. Mercados y Comercialización	DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA MENDOZA	AO2 AO3	AO4 AO1 AO5
	SELECCIÓN DE MERCADOS META	AO6 AO7	
	ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO (NICHOS)	AO11	AO8 AO9 AO10 AO12
2. Desarrollo del Cluster	RECONVERSIÓN A LA CALIDAD	AO13 AO14 AO15	AO16 AO17
	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL MONTE	AO18	AO19
	CERRAR BRECHAS EN LA CADENA PRODUCTIVA		AO20 AO21
3. Infraestructura Económica	FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS	AO25	AO24 AO22 AO23
	FORMACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FINANCIERA ESPECIALIZADA		AO26
	MEJORAMIENTO DE CLIMA DE NEGOCIOS Y ASPECTOS REGULATORIOS		AO27 AO28
	MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS ESPECIALIZADAS	AO30	AO31 AO32 AO33 AO29
	CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE SOPORTE ESPECÍFICOS		AO34
4. Capital Social	APOYO A LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTRUCTURAS DE ASOCIATIVIDAD	AO35	AO36 AO37 AO38

La implementación de las estrategias en el Cluster puede reflejar diferentes **escenarios de implementación**, tomando como base el efecto en el precio y valor de las exportaciones, y los niveles de producción. Cada uno de los escenarios implica un menor o mayor nivel de implementación y el efecto esperado en las variables mencionadas. De manera preliminar se muestra una simulación de cada uno de los escenarios calculados<sup>1</sup>:

	2005/2006	2012	Δ
A) Escenario Conservador	\$20.906.010	\$28.745.764	\$7.839.754
B) Escenario Optimista	\$20.906.010	\$38.048.938	\$17.142.928
C) Escenario Pesimista	\$20.906.010	\$19.860.709	-\$1.045.300
Exportaciones (dólares)			

Contrastando los escenarios, en un escenario optimista los niveles de precio y productividad aumentan, generando un incremento en el ingreso por exportaciones. El escenario conservador los niveles de productividad y precio aumentan, pero en menor medida que en el escenario optimista, generando de igual manera un incremento menos significativo en el ingreso por exportaciones. En el escenario pesimista, una baja en el precio de venta del aceite, dada la falta de acción en reconversión a la calidad y exportaciones a mercados más competitivos, genera una leve baja en los niveles de exportación y precio del producto.

Finalmente el cumplimiento de la ejecución de la estrategia tiene asociada una serie de **riesgos**. Estos riesgos se refieren a la disponibilidad de recursos (monetarios y de RR.HH), institucionalidad que sustente y lidere el proyecto de clusterización, y el grado de involucramiento de los actores (privados y públicos) en el desarrollo de las estrategias.

<sup>1</sup> Escenario Conservador: Supone que se ejecutan las estrategias prioritarias en el corto plazo y se cumplen de manera parcial en el mediano plazo. Escenario Optimista: Supone que se ejecutan las estrategias prioritarias en el corto plazo, y se cumplen en casi la totalidad en el mediano plazo. Escenario Pesimista: Supone que se ejecutan de manera parcial las estrategias prioritarias en el corto plazo, y no se ejecutan en el mediano plazo.