

9  
H 41121  
B 29  
II

37812

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE CHUBUT

PROGRAMA INTEGRAL DE COMERCIALIZACION

(PRIMERA ETAPA)



0/4 41121  
B 29  
II

F311  
0.327(2)  
F312

DIRECTOR DE PROYECTO: DR. NESTOR P. BRAIDOT

U.13

## PROGRAMA INTEGRAL DE COMERCIALIZACION Informe Final

### 1. Informe final del Programa de Capacitación.

Sedes Trelew y Comodoro Rivadavia. Evaluación.

Tal como informáramos oportunamente, el Programa de Capacitación se realizó en las ciudades de Trelew y Comodoro Rivadavia, con la participación de representantes de los tres sectores: Empresario, Universitario y Organismos Públicos.

#### 1.1. Trelew.

El ciclo de capacitación en la ciudad de Trelew se desarrolló en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia. El listado de asistentes fue el siguiente:

NOMBRE	PROFESION	ENTIDAD
Daniel Sánchez	Ingeniero Agrónomo	Corfo-Chubut
Pablo Batros	Ingeniero Agrónomo	Inta
Arnoldo Díaz	Director General de Bosques y Parques	D.G. de Bosques y Parques. Esquel.
Telma Rosteing	Lic. Economía	Dir. Com. Ext.
Claudio Cabrera	Ing. Químico	Comercio e Ind.
Yolanda Mansilla	Lic. Economía	Dir. Com.Ext.
Alejandro Torres	Cont. Público	Coplade

Esther Badenas	Lic. Economía	U.N.P.S.J.B.
Jorge Marzulo	Lic. en Administ.	U.N.P.S.J.B.
Nora Trifaró	Contador Público	U.N.P.S.J.B.
Daniel Corroppoli	Lic. Administ.	O.S.D.E.
Juan J. Trucco	Ingeniero	Soc.Rural de Trelew
Gabriel Trucco	Estudiante	Soc.Rural de Trelew
Aldo Malaspina	Vicepresidente	Cámara Minera.
Hernán Esquenazi	----	Cám.de Com. de Trelew
Jorge Ibáñez	----	Cám.de Come. de Trelew
Mario Barbera	Ingeniero	Docente.
José M. Molina	Ing. Químico	Empresa Privada.
Daniel Aloggia	Ing. Ind.	Saieva Patagónica.
Oscar Detier	Cont.Público	Saieva Patagónica.

La reunión de fecha 19.11.92 se realizó en la Sede de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Trelew, lo cual motivó una alta presencia de empresarios, que además de posibilitar un mayor intercambio entre los participantes regulares y el sector al que representan, aportaron su visión práctica durante el desarrollo de los temas analizados.

Como actividad complementaria al programa regular de capacitación, y cumpliendo con un pedido especial de la Cámara de Industria y Comercio de Puerto Madryn, se dictó el día 04.12.92 en esta ciudad, a continuación de la actividad normal en Trelew, una conferencia sobre "Nuevas Pautas para la conducción organizacional en la década del 90".

## 1.2. Comodoro Rivadavia

El Programa de Capacitación de Comodoro Rivadavia se desarrolló en la Cámara de Comercio, Industria y Producción de esa ciudad, lo que motivó una mayor presencia de representantes del sector empresario. El ciclo contó con la siguiente asistencia:

Sr. Alberto Escribano  
Sr. Carlos Badano  
Sr. Juan Carlos Vrtielka  
Sr. Angel Blanco  
Sr. Miguel Djaparidze  
Sr. César Herada  
Sr. Jorge Lew  
Sr. Mauricio García  
Sr. Aldo Brozzo  
Sr. Antonio Mognoni  
Sr. Sergio Mundet  
Sr. Jorge Zapata  
Sr. Guillermo Flagel  
Sr. Rubén Comelles  
Sr. Joaquín Soto  
Sr. Pablo Ortega  
Sra. Djaparidze

Es destacable el alto interés demostrado por la Cámara de Industria Comercio y Producción de Comodoro Rivadavia durante el desarrollo de este curso, cuya repercusión motivó una estrecha

vinculación del Programa Integral de Comercialización con las rondas de negocios realizadas en el marco del Proceso de Integración de la Provincia de Chubut con AYSEN, la undécima región de Chile.

En función de estas inquietudes, y como parte del Programa Integral de Capacitación, se acordó la presencia del Dr. Pablo Muñoz Gallego y el suscripto en la Primera Ronda de Negocios realizada en Comodoro Rivadavia, en la sede de la Cámara de Comercio, Industria y Producción.

Durante los días 20 y 21 de noviembre se realizó la segunda ronda de negocios en la localidad de Coyhaique (Chile). También en esta oportunidad hemos atendido la solicitud de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Comodoro Rivadavia, participando con una exposición sobre: "El Proceso de Integración y Marketing".

Al mismo tiempo que prestamos apoyo a la realización de esta ronda de negocios, compartimos con los empresarios el viaje y desarrollo de la misma, lo cual contribuyó a mejorar aún más el diálogo y el compromiso de este sector con la actividad del Programa.

En ambas rondas de negocios hemos asesorado y suministrado soft computacional y manuales para su manejo administrativo. En términos generales, vale la pena destacar que los integrantes de

ambos cursos quedaron con una alta motivación, y especialmente interesados en darle continuidad en concreciones prácticas.

La mayoría manifestó su voluntad de apoyar emprendimientos similares, especialmente en aplicar y expandir estos enfoques en sus respectivos ámbitos de actuación. También expresó su vocación de apoyar el desarrollo de productos y su comercialización más eficiente intra y extra zona.

## PROGRAMA INTEGRAL DE COMERCIALIZACION.

### Informe Final.

## 2. ESTUDIOS Y METODOLOGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA COMERCIALIZABLE Y DETECCION DE MERCADOS.

### 2.1. Introducción.

El objetivo central definido para el Programa Integral de Comercialización es el de brindar elementos de orden metodológico para la obtención de nuevos enfoques en el desarrollo de productos y en la detección, investigación y desarrollo de mercados, así como la incorporación de nuevas estrategias para mejorar la eficiencia en la colocación de los productos provinciales, a través de un acceso más rápido a los demandantes directos de los mismos.

Por tal motivo, el mecanismo de realización del trabajo se focaliza más que en la indagación y evaluación de datos estadísticos, en la búsqueda de vías y caminos alternativos para facilitar el desarrollo autónomo de actividades empresarias y comerciales en el ámbito de la Provincia, a través de la investigación de nuevas y diferentes vías de conexión con los mercados.

Estos desarrollos permitirán no solamente ampliar el espectro de alternativas de colocación de la producción, sino también acceder a información que potenciará las capacidades de generación de nuevas ideas para nuevos productos y/o el mejor desarrollo y diferenciación de los existentes.

Consecuentemente, en esta primera parte pretendemos lograr una ubicación en el contexto de la Provincia en base a estadísticas e investigaciones realizadas con anterioridad, encuestas y opiniones de los participantes en los grupos constituidos para los Programas de Capacitación.

Todo ello contribuye a definir las grandes áreas de interés alrededor de las cuales, al menos a priori, se puede potenciar creativamente la definición del desarrollo de nuevos productos, diferenciación de los existentes y detección de nichos de mercado.

Para encontrar los caminos correctos que explican la **competitividad**, debemos orientar el análisis preferentemente hacia **sectores** y/o segmentos de sectores específicos antes que a la economía regional como un todo.

Sin dejar de considerar la importancia de ciertas variables y factores de orden general, como por ejemplo la calidad de los recursos humanos, este nivel de análisis centra la atención en determinantes muy latos y genéricos, no necesariamente suficientes y operativos para orientar una estrategia empresarial concreta.

Volviendo al ejemplo de los recursos humanos, tan decisivos en la moderna competencia internacional, son los que poseen los

altos niveles de especialización técnica imprescindibles para el desarrollo en determinados campos, y necesarios al menos en casi todos los demás.

Pero, estos recursos humanos no son sólo un resultado del sistema educativo general, sino también de un proceso estrechamente vinculado a la competencia en sectores específicos.

Consecuentemente, el crecimiento de la productividad y el desarrollo comercial de una región, desde este punto de vista, es el resultado de miles de luchas en pos de la ventaja competitiva con rivales extra-zona, y de otras tantas carreras en pos de un mejor posicionamiento entre las empresas de una misma zona.

## **2.2. Necesidad de nuevos paradigmas.**

Existe ya una conciencia generalizada de que los supuestos fundamentales que sustentan las teorías de la ventaja comparativa en el comercio son, en muchos sectores tan ilusorias como efímeras.

Por el contrario, se asume que tienen incidencia decisiva las economías de escala, la diversidad de tecnologías entre regiones, la diferenciación entre productos (inclusive aquella diferenciación cualitativa que se fundamenta tanto en lo perceptual como en lo funcional), y especialmente la alta movilidad, tanto de la mano de obra especializada como del capital.

En todo caso, la teoría de las ventajas comparativas en los factores de producción será útil para explicar las tendencias generales del comercio, pero será frustrante, con seguridad, para las empresas y sectores, porque sus supuestos tienen muy poco parecido con la competencia real.

La verdadera competitividad toma especialmente en cuenta el papel que desempeña la estrategia de la empresa, en particular el desarrollo tecnológico aplicado a mejorar la productividad o diferenciar los productos.

Los supuestos en que se basa la ventaja comparativa en los factores fueron más persuasivos en los siglos 18 y 19, cuando los sectores se desarrollaban mucho más fragmentados que en la actualidad.

La producción tenía un alto grado de intensidad en mano de obra, y el comercio internacional era, en buena medida, un reflejo de diferencias en las condiciones de crecimiento de los países en su dotación de recursos humanos y capital.

La tecnología ha otorgado a las empresas la facultad de salvar la escasez de materias primas mediante cambios en los procesos o generación nuevos insumos y/o productos, reduciendo de esta manera la importancia de determinados factores de producción que, en otras circunstancias pudieron haber sido de mayor trascendencia.

La competencia se ha internacionalizado en muchos sectores, no sólo en aquellos que se dedican a la producción de bienes, sino también en los que proveen servicios.

La mundialización libera a las empresas de las ataduras que pueden representar la dotación de factores de una sola región. Las mejoras en los sistemas de transporte han favorecido esta tendencia al facilitar y bajar los costes del intercambio de factores o de bienes.

Las naciones en vías de desarrollo frecuentemente están atadas, en cuanto a exportaciones, a los costos de los factores o a la competencia en precios. En general los programas de desarrollo favorecen la inclusión de nuevos sectores, pero éstos también se eligen a partir de ventajas en el coste de factores, sin estrategia alguna que trascienda o supere tales limitadas ventajas.

Las regiones que estén en esta situación se enfrentan a una amenaza permanente, cual es la de perder la posición competitiva o sufrir problemas recurrentes derivados de las dificultades para soportar el nivel de salarios y/o rendimientos atractivos del capital.

En este contexto se tienen en cuenta exclusivamente el coste, reduciendo la importancia de la calidad y la diferenciación de los productos. Una nueva concepción debe tomar

prioritaria nota de la segmentación de los mercados, la diferenciación de los productos, las tecnologías alternativas y las economías de escalas.

Por otra parte, y paradójicamente la misma ventaja de los costos (ventaja comparativa por factores), se deriva cada vez más de los diseños que permiten una fabricación eficiente y de las tecnologías de proceso, que de los mismos costes de materias primas.

Una estrategia adecuada a los tiempos modernos debe superar el límite de las ventajas comparativas, e incorporar ventajas competitivas a los productos, y empresas de la región.

Debe explicar los caminos a través de los cuales las empresas de una nación consiguen potencial competitivas en todas sus formas, ampliando las limitadas ventajas basadas en los factores comprendidos dentro de las denominadas "comparativas".

Esta nueva competitividad es esencialmente dinámica y evolutiva, y no estática, como aquella que se reduce a la consideración de la eficiencia en los costes debido a ventajas en los factores o, incluso, debido a las economías de la escala.

La competencia genera un medioambiente sometido a un bombardeo constante de cambios, en el que continuamente aparecen nuevos productos, diferentes formas de producción y de comercialización,

y nuevas tecnologías y procesos de fabricación junto a la conformación y reconformación de segmentos de mercado diferentes a los preexistentes.

La eficiencia estática en un determinado punto del tiempo rápidamente es superada por un ritmo de progreso rápido.

Sin embargo, a esta altura aún no nos hemos explicado porqué algunas firmas con sede en determinadas regiones innovan más que otras.

En una visión estática los factores de una región son fijos. Las empresas los utilizan en aquellos sectores en los que obtendrán los rendimientos más altos. Sin embargo, en la competencia real la cuestión es cómo aumentar los rendimientos mediante la incorporación de nuevos productos y procesos.

Desde otro punto de vista, equivale a decir que el problema no es cómo optimizar dentro de límites fijos, sino cómo conseguir una ventaja competitiva mediante el cambio de estos límites.

En vez de ceñirse a la utilización de una masa fija de factores de producción, es más importante determinar la forma en que las empresas y/o regiones combinan de diferente manera o mejoran la calidad de los factores, elevando la productividad con que los utilizan, y/o crean otros nuevos.

Por otra parte, la movilidad de los factores permite su utilización en escalas mundiales, con lo cual la eficiencia y eficacia con que pueden utilizarse se potencia aún más.

En definitiva, y dado que las empresas desempeñan un papel tan importante en el proceso de creación de ventajas competitivas, el comportamiento de las mismas debe ser parte integrante de una estrategia de competitiva de la región en su conjunto.

La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso localizado. Aunque la mundialización de la competencia aparenta restar importancia a las regiones, en realidad la añade, por cuanto es la fuente de nuevas técnicas y tecnologías que sustentan y alimentan ventaja competitiva.

De allí deriva la importancia de este primer paso, en el sentido de detectar las grandes áreas de interés alrededor de las cuales potenciar creativamente la definición de nuevos productos, procesos de producción alternativos, detección de nuevos nichos de mercado, etc.

La dinámica de este proceso hace que no pensemos solamente en la definición estática de áreas o sectores de interés, sino que a través de la instrumentación de metodologías adecuadas, contar con sistemas de conexión e información permanentes.

Tal es el caso de subprogramas derivados del Programa Integral de Comercialización, que harán a la conformación de una mayor profundidad, amplitud y aplicación concreta del mismo, como es el Programa de Desarrollo Telemático, que será una herramienta esencial en el suministro de los sistemas de conexión más modernos.

### **3. GRANDES AREAS Y PRODUCTOS GENERICOS CON POTENCIAL DE EXPANSION Y DESARROLLO.**

#### **3.1. Introducción.**

La Provincia del Chubut, ubicada entre los paralelos de 42 y 46 grados Sur, con límites al Oeste con Chile y al Este con el Atlántico, con la Provincia de Río Negro al norte y con Santa Cruz al Sur, presenta diversidades físicas y biológicas notables.

Tiene un tamaño de población muy reducido ( 1,2 habitantes por km. cuadrado), con una elevada proporción en proceso de afincamiento, ya que el 35% del total de su población es de origen extraprovincial, y de este porcentaje el 11% corresponde a extranjeros.

La extensión de su territorio cubre 224.700 km.2., de los cuales el 51,8% está en manos de propietarios y el 48,2% es fiscal con distinto grado de ocupación.

En él se pueden diferenciar tres regiones :

- a.1. **Occidental o cordillerana:** forma parte de la cordillera austral y se halla formado por cordones y macizos aislados que dan origen a una cuenca fluviolacustre muy rica, formada por lagos, lagunas de origen glaciar y ríos como el Chubut, que cumplen un importante papel en la economía. El clima (templado y frío) se caracteriza por amplitudes térmicas significativas y copiosas precipitaciones pluviales y niveas.

La actividad económica más importante en esta región es la ganadera, principalmente bovina, y abarca el 88 por ciento del stock provincial. Los cultivos que predominan son el lúpulo, las frutas finas y la actividad forestal. El turismo completa la economía zonal.

- a.2. **Central o de meseta:** presenta un relieve tabular y constituye la zona más extensa de Chubut, en la que aparecen además sierras de dimensiones y alturas modestas. El clima se caracteriza por su extrema aridez, con una evaporación muy activa a causa de los intensos vientos del oeste. Las únicas actividades que han podido prosperar en ella son la cría de ovinos y la actividad extractiva, ya que la frecuencia de los vientos influye directamente sobre la vida de sus habitantes.

- a.3 **Región oriental o costera:** no presenta diferencias con la región central. El clima es similar, aunque más húmedo por la presencia del mar. La actividad económica más importante de la provincia es la de esta región.

En general, los asentamientos poblacionales se localizan en centros como Puerto Madryn, importante ciudad portuaria e industrial, debido a la planta de aluminio de Aluar, Rawson, que se constituye en una ciudad administrativa por su función política de capital, Trelew, cuyo crecimiento ha sido muy notable debido a la radicación de industrias fundamentalmente textiles, y Comodoro Rivadavia, la primera ciudad de la Provincia y de la Patagonia por su población, destacada por su actividad petrolera.

**b. Síntesis de la participación y composición del comercio extra-zona de la Provincia del Chubut.**

La Provincia del Chubut cuenta con un litoral marítimo de aproximadamente 800 kms., en los que se ubican dos puertos muy importantes: el de Puerto Madryn (de aguas profundas), y Comodoro Rivadavia, cada uno con sus respectivas delegaciones de la Administración Nacional de Aduanas.

La más importante es la de Puerto Madryn, que absorbe casi el 90% del comercio internacional de la Provincia.

En la zona Oeste existen otras delegaciones de la Aduana: Esquel y Río Mayo, esta última con resguardo aduanero.

Las exportaciones que tienen origen en esta Provincia ascendieron en 1991 a U\$S 352,1 millones, lo que la ubica en tercer lugar luego de las Provincias de Buenos Aires y Santa Fe.

Los rubros históricamente más importantes pueden definirse alrededor de los siguientes Productos-Mercado genéricos: alimenticio-pesquero, extractivo-lanero, extractivo-minero y más recientemente el agrícola-diferenciado (en particular fruta fina, lúpulo y mermeladas, etc. de producción en la zona cordillerana).

El sector alimenticio-pesquero se encuentra en una etapa de desarrollo relativamente avanzado, que seguramente será altamente influenciado por los proyectos de infraestructura portuaria en elaboración, que permitirán la extracción y procesamiento local con mayor valor agregado al producto.

En cuanto al sector extractivo-lanero, se estima posible una mayor elaboración de la lana a través de la instalación de nuevos lavaderos y peinadurías, sin embargo la crisis de rentabilidad del sector a raíz de su enfoque monoprodutivo y los bajos precios internacionales, deprime expectativas, a menos que se piense en alternativas con una visión más amplia y poliprodutiva.

En este sentido puede observarse un alto desaprovechamiento

del ovino, si se toma una concepción de Producto-Mercado genérico o, en otros términos, como "industria madre" de otros productos. Nos referimos en particular al desarrollo del consumo de carnes magras de cordero patagónico y otros subproductos, como tripales, harinas, etc.

En el sector extractivo-minero, la reciente exportación de piedra laja y el afianzamiento de empresas ya instaladas en etapa de expansión, despiertan a un sector que años atrás no participaba en el comercio internacional. No obstante se observan síntomas claros de crisis por baja rentabilidad, derivada de crecimiento de costos con estabilización de ingresos.

En el rubro de productos que denominamos agrícola-diferenciados, es importante destacar los esfuerzos de productores cordilleranos, tanto en fruta fina como en madera, para acceder a los mercados internacionales. En este campo existen importantes vías de crecimiento en mercados crecientes de países desarrollados.

Los problemas centrales a resolver son los vinculados a la logística comercial (sobre todo transporte y frío), y en particular el packaging. No obstante es factible un desarrollo interesante de ventajas competitivas asentadas en la calidad de los productos, su forma productiva, no toxicidad de insumos, certificados de origen, etc.

#### **b.1 COMERCIO EXTERIOR ACTUAL**

Las exportaciones de la Provincia durante el año 1991 totalizaron U\$S 352.135.280, cifra superior en un 8,2 % a los U\$S 325.470.010 que fueran el promedio del trienio 1988/1990.

Este comportamiento se explica por el crecimiento de los rubros Ganadería y Minería, y fundamentalmente productos pesqueros, en tanto que en industriales se produjo un descenso en relación a 1990. Respecto del año 1988, y en relación a 1991, el crecimiento fue de un 28,60% al totalizar en ese año un monto de U\$S 273.820.021.- (Cuadro A).

**CUADRO A: 1988/1991. EXPORTACIONES POR ORIGEN Y SECTOR.**

(VALOR FOB EN u\$s/1000.)

SECTOR	1988	1989	1990	1991 (*)
Ganadería	66 255,51	32.086,24	55.720,88	56.070,42
Pesca	60 158,24	58.694,13	72.089,32	98.252,47
Minería	4 435,02	10.080,7	5.842,08	11.656,86
Industria	142 642,59	183.783,3	283.643,36	185.718,00
Otros	328,67	210,89	439,11	437,53
TOTAL	273 820,02	284.855,26	417.734,75	352.135,28

Fuente: Indec y Elaboración propia.

(\*) Estimados

El crecimiento entre los años 1988 y 1989 fue del 4,03% mientras que, entre 1989 y 1990 se produjo un importante incremento que alcanzó el 46,65%. Entre 1990 y 1991 se verificó una reducción del 15,70%, debido a la sustancial baja del rubro Industria.

En 1989 el crecimiento más importante se produjo en minería e industria, con un descenso significativo en el sector ganadería. En 1990 el comportamiento fue más homogéneo, alcanzando crecimientos significativos en todos los sectores, con excepción de minería. En 1991 también se observa un crecimiento en todos los sectores, excepto en el industrial, en que la baja fue importante.

**CUADRO B: VARIACION PORCENTUAL DE LAS EXPORTACIONES DE LA  
PROVINCIA DEL CHUBUT POR SECTORES DE ORIGEN.**

SECTOR	1989/1988	1990/1989	1991/1990
Ganadería	- 51,57	73,66	6,27
Pesca	- 2,43	22,82	36,29
Minería	127,30	- 42,05	99,42
Industria	28,84	54,34	- 34,52
Otros	- 35,84	108,22	- 0,3
TOTALES	4,03	46,65	- 15,7

Fuente: Indec y elaboración propia.

A pesar de la reducción observada en 1991, en la composición de las exportaciones de la provincia predomina el rubro productos industriales.

Su participación relativa en el total de las exportaciones alcanzó el 52,09%, el 64,52% y el 67,90% en los años 1988, 1989 y 1990 respectivamente. En 1991 desciende al 52,74%, pero sigue representando más de la mitad del valor total exportado.

**CUADRO C: PARTICIPACION RELATIVA Y VARIACION PORCENTUAL POR  
SECTORES.**

SECTOR	1988	1989	1990	1991	VAR/1989	VAR/1990	VAR/1991
Ganadería	24,20	11,26	13,34	15,92	- 53,45	18,42	19,34
Pesca	21,97	20,60	17,26	27,90	- 6,21	- 16,35	61,65
Minería	1,62	3,54	1,40	3,3	118,49	- 60,48	135,71
Industria	52,09	64,52	67,90	52,74	23,85	5,24	- 22,32
Otros	0,12	0,07	0,11	0,12	- 38,30	41,98	9,09
TOTALES	100,00	100,00	100,00	100,00			

Fuente: Indec y elaboración propia.

Durante el año 1991, la Provincia del Chubut colocó en el mercado internacional mercaderías por un valor de U\$S 352.135.280.

Los productos industriales tuvieron la mayor participación, aportando un total de U\$S 185.718,00.-, cifra que representó el 32,74% del total de las exportaciones de ese año.

Dentro de este sector, el rubro aluminio y productos relacionados con el mismo, resultaron ser el principal rubro de exportaciones.

Resultan muy significativos los importes del sector ganadería, fundamentalmente en el rubro lana, y del sector pesca, con lo cual se completa una porción muy importante de las actividades económicas predominantes de la provincia. Ver cuadro D.

**CUADRO D: EXPORTACION POR PRODUCTOS.**

**PERIODOS 1988/90. (VALOR FOB EN MILES DE DOLARES).**

PRODUCTOS	1988	1989	1990
Carne Ovina	3.097,25	4.113,00	4.000,6
Pescado congelado	23.231,27	15.794,24	40.200,7
Crustáceos cong.	37.026,97	42.899,89	31.888,62
Lana sucia o lav.	63.158,25	21.846,13	49.865,63
Productos text.	11.765,82	19.921,53	21.759,65
Aluminio en bruto	109.742,31	137.322,99	203.769,2
Otros Prod.alum.	12.718,08	13.770,63	15.589,05
Zinc en bruto	4.121,75	3.660,17	-
Minerales de zinc	1.830,34	3.474,00	3.347,83
Prod. petróleo	1.248,32	2.314,13	1.532,5
Aceite crudo petr.		6.084,43	38.260,56
Otros	5.879,66	13.654,12	7.709,61
TOTALES	273.820,02	284.855,26	17.923,95

Fuente: INDEC y elaboración propia.

Durante el período analizado se observa que el destino de las exportaciones de la provincia mantiene una tendencia constante. Los

principales volúmenes exportados a los países latinoamericanos, con una tendencia creciente, sólo representan el 8,53%, el 9,53% y el 7,38% del total exportado para los años 1988, 1989 y 1990 respectivamente. Los destinos predominantes son los países europeos, en cuyo mercado fueron colocados productos por valor de U\$S 146.819.740.-

A Japón se exportó por un total de U\$S 118.011.400, a Estados Unidos por U\$S 53.088.060 y a la ex URSS por U\$S 22.934.820.- en el año 1990. Para los años anteriores se verifican similares participaciones relativas (ver cuadro E).

**CUADRO E: PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES.**

**VALOR FOB EN MILES DE DOLARES.**

PAISES	1988	1989	1990
Brasil	3.540,66	7.237,49	9.982,02
Uruguay	6.169,03	5.891,02	6.394,73
Chile	11.296,11	10.237,9	11.916,69
Paraguay	766,06	481,61	600,17
Perú	1.541,89	2.049,02	1.987,26
España	27.714,37	22.086,45	25.387,65
Francia	6.217,74	2.360,05	4.705,26
Alemania	16.883,07	9.204,56	4.352,89
Italia	14.881,85	21.921,26	24.848,58
Grecia	1.423,4	1.170,6	1.158,83
U.S.A.	34.172,77	35.284,67	53.088,06
U.R.S.S.	22.702,82	11.654,48	22.934,82
Japón	45.618,07	43.623,17	118.011,4
Inglaterra	127,79	350,07	902,74
Países Bajos	34.877,51	52.936,45	85.647,52
Otros	45.886,88	56.986,46	45.996,13
<b>TOTAL</b>	<b>273.820,02</b>	<b>284.855,26</b>	<b>417.734,75</b>

Fuente: INDEC y elaboración propia.

La estructura de exportaciones de origen provincial se halla altamente concentrada en los rubros aluminio, lana y pesca, que aportan en promedio aproximadamente el 90% de las divisas correspondientes a las exportaciones provinciales.

Cabe señalar que se han verificado ya exportaciones de subproductos del árbol de la lenga, procesados en establecimientos localizados en Esquel y Trevelin.

Otro sector que está tendiendo a insertar su producción en el mercado exterior es el de la fruta fina, que ha iniciado exportaciones de algunos volúmenes de frambuesa congelada a Alemania.

No obstante, una de las limitantes más importantes es la logística, para el transporte y empaque de los productos.

En cuanto al sector lanas, se observa una caída en el valor de divisas exportadas, en relación al primer lugar que ocupaba en 1984.

El rubro pesca es de comportamiento similar, pero exhibe un crecimiento promedio de un 20% para el período 1984-1989, aunque su principal ventaja es la potencialidad de crecimiento que detenta.

#### **4. Evaluación y recomendaciones.**

Es importante tener en cuenta que el objetivo del Programa, más que la investigación estática de mercados para la colocación de productos de la Provincia, pretende brindar metodologías y herramientas permanentes y dinámicas que posibiliten un desarrollo autónomo y sostenido de capacidades para la generación de nuevos productos y mercados en el marco más amplio posible.

A partir del análisis de las performances históricas verificadas por la Provincia en sus exportaciones, de las encuestas y de la información recibida de los grupos conformados a partir del Programa de Capacitación, pueden sintetizarse las siguientes conclusiones y recomendaciones.

**4.1.** Es importante destacar que, si bien la Provincia del Chubut es la tercera en Argentina en cuanto a los valores de sus exportaciones, se observa una importante concentración en los siguientes Productos-Mercado Genéricos:

- a. Alimenticio-pesquero
- b. Extractivo-minero
- c. Extractivo-lanero

En ninguno de ellos se observa una agregación significativa de valor, por el contrario, se trata de productos que en su mayor parte se exportan como materia prima para elaborar en destino, trasladando en consecuencia valores relativos importantes fuera de la Provincia.

- 4.2. Es posible destacar claramente áreas geográficas diferentes en las que se concentran los sectores tradicionales de actividad, tales como la producción ovina, aluminio, pesca, y otras con interesantes posibilidades potenciales, como el caso de los rubros forestales y frutas finas.
- 4.3. Existen importantes, y en los últimos tiempos agravados problemas de logística comercial, en particular escasez y/o carencia de medios de transporte para llegar a los destinos finales, incluso para arribar a escalas intermedias (caso de Buenos Aires) con mayores facilidades para el traslado de la producción.
- 4.4. Si bien en materia de comunicaciones existen mínimas infraestructuras, no hay un nivel de tecnología adecuado para su aplicación como herramienta de comercialización, en particular para la exportación de productos.
- 4.5. Las ventajas competitivas son entre débiles o inexistentes, en todo caso muy asimilables a ventajas comparativas derivadas de la posesión del o de los recursos con estrategias de mercado predominantemente dependientes de la política de precios.

Es por ello que durante el desarrollo del Programa se sugirieron y, de hecho, se iniciaron tres tipos de acciones en cada uno de los campos más sensibles para el desarrollo de condiciones de competitividad.

**a. Sensibilización y capacitación en nuevos enfoques de Marketing.**

Se iniciaron ciclos de capacitación y de sensibilización de los sectores de la producción, empresarios, de la enseñanza y de la Administración Pública, para generar grupos dinamizadores de un nuevo enfoque orientado hacia la demanda, hacia los mercados, con una actitud permanente orientada a la innovación y la adecuación de los productos a cada uno de los segmentos de consumidores.

Estos cursos se llevaron a cabo en Trelew y Comodoro Rivadavia. También se dictaron conferencias en Puerto Madryn, en la Cámara de Comercio e Industria de Trelew, y en la Segunda Ronda de Negocios de Coyhaique, aconsejándose su prosecución en la zona de cordillera en el corriente año 1993.

**b. Conexión Telemática**

Como una derivación del Programa Integral de Comercialización, se sugirieron e iniciaron los trabajos de un Programa de Desarrollo Telemático, con el fin de conectar la Provincia con los mercados y los mercados con la Provincia, en un proceso recíproco de facilitación de las corrientes de información.

A partir de la instrumentación del Programa de Desarrollo Telemático, se podrá contar con herramientas adecuadas para

resolver otro de los problemas cruciales de la Provincia, que es la organización de la oferta, elaboración de estadísticas, asesoramiento a los fabricantes y productores sobre las características exigidas por los mercados para la comercialización, packaging, fraccionamiento, presentación, etc.

**c. Estudio de Productos-Mercado Genérico desde una visión estratégico-competitivo.**

Con el fin de analizar nuevas posibilidades desde el punto de vista técnico-productivo, y como una derivación natural de este Programa, se inició un análisis del Producto-Mercado Extractivo Lanero, con la intención de auscultar posibilidades de expandir el abanico de alternativas productivas y de mercados vía, por ejemplo, de la industrialización y comercialización de carnes ovinas, sus subproductos y derivados. Este es uno de los sectores que claramente puede reposicionarse competitivamente, a poco que se amplíe el espectro productivo y/o de los nichos de mercados con que determinados subproductos pueden contar.

Como apoyo esencial para la instrumentación de estos programas, se hace necesario:

1. Definir a nivel gubernamental los sectores clave alrededor de los cuales se pivoteará la estrategia de desarrollo e inserción de la provincia en los mercados.
2. Instrumentar políticas de apoyo tecnológico y científico a los sectores seleccionados. Es válido pensar en afianzar la interrelación del sector Científico-Universitario con el Empresario.
3. Definir políticas de apoyo en el orden mercadológico a productos existentes, y al desarrollo de nuevos productos de los sectores seleccionados.
4. Estructurar sistemas de comunicación entre el sector público y las cámaras empresarias, para la conformación de una dinámica orientada a hacer coherente la acción político-institucional, con una estrategia empresarial encaminada al desarrollo de nuevos productos definidos en forma acorde a la demanda de los mercados que se detecten.
5. Organizar la toma de información, a fin de ser procesada e incorporada en los soportes magnéticos de comunicación con los mercados, para establecer un circuito permanente de información.

Como reflexión final, también creemos que es importante pensar en, al menos otros tres campos o áreas temáticas, unas porque son en sí mismas sectores potencialmente importantes, y otras porque sinergizan al resto.

**a. Turismo.**

Es en sí misma, una industria en la provincia. Con diferenciación competitiva difícilmente imitable, como el caso de las pinguineras, ballenas, bosques petrificados, cordillera, lagos, y por qué no, inmensas mesetas desérticas o semidesérticas, apreciadas por individuos hastiados de la aglomeración y la insalubridad derivada de la concentración humana.

**b. Integración.**

Debe encararse un análisis cuidadoso de las posibilidades de acuerdos zonales de integración con Chile, pensando básicamente en dos planos:

Desarrollo de corrientes comerciales y de integración productiva y tecnológica.

Potenciación de posibilidades ante terceros países, ya sea para oferta conjunta de bienes o para recepción coordinada de contingentes turísticos.

### **c. Marca Patagonia**

Este es un tema abarcativo o "sombriilla", por cuanto permitirá dar una característica propia diferenciadora a todo producto o servicio con este origen.

Existe ya un incipiente posicionamiento de la marca a partir de esfuerzos aislados de algunos organismos y empresas. No obstante, se hace necesaria una intensificación del aprovechamiento de los contenidos intangibles de la misma: no polución, producto natural, originalidad.

A ello habría que agregarle otros contenidos, tales como calidad diferenciada, precios, etc., y una rigurosa certificación controlada que impida el deterioro por mal uso de esta marca.