

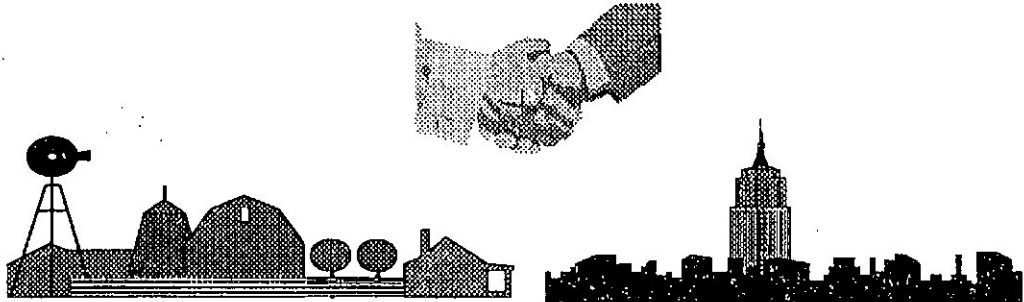
0/4.4/21
329
2. etapa
10

MFN-195 - Ej. 2

38859

(ej. 2)

**Desarrollo de alternativas comerciales
en la Patagonia Cordillerana**



PROGRAMA INTEGRAL DE COMERCIALIZACION

SEGUNDA PARTE

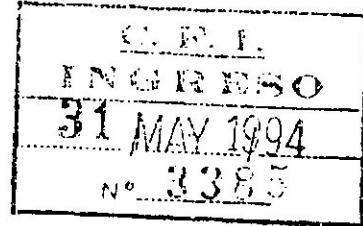
**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROVINCIA DEL CHUBUT**

INFORME FINAL

DR. NESTOR P. BRAIDOT

Buenos Aires, 31 de mayo de 1994.-

Sr. Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Presente



Ref: Programa Integral de Comercialización.
Provincia del Chubut.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de hacerle llegar el informe final del Programa Integral de Comercialización desarrollado en la Provincia del Chubut.

Como es de su conocimiento, su objetivo central ha sido introyectar en todos aquellos que participaron de su implementación, los conceptos fundamentales que sustentan los nuevos enfoques en el desarrollo de productos y en la detección, investigación y desarrollo de mercados.

Este objetivo, que en su parte sustantiva apuntó a unir las nuevas metodologías con la práctica, acercó a los participantes el conocimiento de las nuevas estrategias que, en un contexto caracterizado por la dinámica del cambio y la globalización de los mercados mundiales, se hacen imprescindibles para colocar con mayor eficiencia los productos provinciales a través de un acceso más rápido a los demandantes directos de los mismos.

Tal como se desprende del párrafo precedente, el mecanismo de este trabajo no se simplificó en la mera obtención de datos estadísticos, sino en la búsqueda de caminos para facilitar el desarrollo de las actividades del sector privado local, a través de la investigación de modernas vías de conexión con los mercados nacionales e internacionales.

De esa manera, se logró ampliar el espectro que los sectores locales participantes poseían en relación a alternativas de colocación de su producción, como así también, el acceso a la información que contribuiría a potenciar las capacidades de generación de ideas para nuevos productos, o bien, para un mejor desarrollo y diferenciación de los ya existentes.

Comercialización, Competitividad

Se ha insistido durante la implementación de este Programa Integral de Comercialización, en que la verdadera competitividad tiene que ver fundamentalmente con las estrategias de las empresas y también con el desarrollo tecnológico aplicado a mejorar su producción.

En relación a esto último, insistimos en que es precisamente la tecnología la que ha otorgado a las empresas la facultad de poder salvaguardar la escasez de materias primas mediante cambios en los procesos o generación de nuevas ideas, nuevos insumos, nuevos productos, reduciendo de esta manera la importancia de factores de producción que en otras épocas pudieron haber sido más trascendentes.

Las nuevas realidades imponen la necesidad de un manejo empresarial flexible, elástico y con capacidad de adaptarse en forma permanente a los cambios.

La competencia se ha internacionalizado, no sólo en los sectores productivos, sino también en aquellos vinculados a los servicios.

Esta "globalización" de las economías ha liberado a las empresas de las ataduras que representaba la dotación de factores de una sola región, y las mejoras en los sistemas de transporte han, incluso, favorecido la reducción de los costos de producción.

Somos conscientes de que, como nación en vía de desarrollo, aún continuamos atados, en cuanto exportaciones, a los costos de los factores o la competencia en precios.

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

Ha sido parte del desarrollo de este Programa, explicar los caminos a través de los cuales las empresas de una región, a pesar de los escollos que situaciones especiales como el aislamiento o la mala calidad de las comunicaciones y del transporte imponen, pueden conseguir un potencial competitivo que les permita enfrentar estas desventajas.

Hemos reiterado y enfatizado que una nueva concepción debe tomar prioritaria nota de la segmentación de los mercados, la diferenciación de los productos y las tecnologías alternativas, y que el estar abiertos a nuevos enfoques e ideas, seguramente ameritará en diseños de productos y estrategias que permitirán una verdadera competitividad en los mercados.

De esta manera superaremos con seguridad los estilos de tiempos pasados, en los que la producción tenía un alto grado de intensidad en mano de obra y el comercio internacional era un reflejo de diferencias en las condiciones de crecimiento de los países en su dotación de Recursos Humanos y Capital, porque hoy por hoy, los argumentos fundamentales que sustentan las teorías de la ventaja comparativa en el comercio son, en muchos sectores, tan ilusorios como efímeros. Podrán explicar las tendencias generales del comercio, pero no serán lo suficientemente útiles a las empresas y sectores involucrados porque sus supuestos tienen muy pocos aciertos en lo que hace a la competencia real.

La nueva competitividad es dinámica y evolutiva, y está inmersa en un medioambiente sometido a un bombardeo constante de cambios, en el que continuamente aparecen nuevos productos, diferentes formas de producción y de comercialización, y por supuesto, nuevas tecnologías y procesos de fabricación.

Mientras tanto, los segmentos de mercado se conforman y reconfiguran en forma tan dinámica como la misma competitividad que los genera.

Se hace imprescindible entonces que las empresas de la región en su conjunto no se limiten a una masa fija de factores de producción, y que en cambio se ocupen de mejorar su calidad, elevar la productividad con que los utilizan y crear otros nuevos, porque es precisamente esta movilidad la que permitirá su utilización en escalas mundiales, potenciando así el proceso de creación de ventajas competitivas.

Hemos puesto énfasis al trasladar estos conceptos a los participantes, en que las ventajas competitivas se crean y mantienen a través de un "proceso localizado". Aunque la internacionalización de la competencia aparenta restar importancia a las regiones, en realidad la añade, porque es fuente de nuevas tecnologías que mejoran y potencian las ventajas competitivas.

Por ese motivo, fue de principal interés de este Programa Integral de Comercialización introyectar en quienes participaron del mismo, la necesidad de detectar las grandes áreas de interés alrededor de las cuales podría potenciarse "creativamente" la definición de nuevos productos, procesos de producción alternativos y detección de nuevos nichos de mercado.

En síntesis, su desarrollo se ha sustentado en tres grandes rubros de actividades:

- 1. Desarrollo de un Programa de Sensibilización y Capacitación de los sectores empresarios, público y universitario, con el objetivo de lograr una movilización productiva orientada hacia los mercados, especialmente focalizada en la Zona Cordillerana de la Provincia del Chubut, con base en la ciudad de Esquel, cuyos fundamentos hemos detallado ampliamente en los párrafos precedentes.*

En informes parciales anteriores, y de acuerdo con el cronograma establecido, hemos informado respecto de las actividades realizadas en este sentido, y quisiéramos enfatizar en este informe final, el alto grado de motivación lograda en el conjunto de participantes, quienes representaban a los tres sectores mencionados: público, privado y universitario.

Tanto es así que en algunos casos se llevaron a cabo emprendimientos que contaron con la colaboración inter sectorial imprescindible para aportar probabilidades de éxito en su concreción.

Es el caso de la interrelación que se generó entre organismos públicos como Dirección de Minería y Coplade, con emprendimientos empresarios concretos y realización de jornadas específicas de extensión, como las desarrolladas en Trevelín, Tecka, San Martín y El Hoyo, con la participación de las respectivas Municipalidades y participantes del sector privado local.

- 2. Realizar un análisis de alternativas y particularmente canales de comercialización de la producción regional.*

Como resultado de las investigaciones realizadas, y de la interacción lograda con los participantes, hemos elaborado el material que adjuntamos a la presente como informe final.

Se trata de una evaluación y análisis de alternativas de comercialización que complementa los informes parciales entregados oportunamente y que, junto a los desarrollos prácticos realizados en la zona, encuentra su coherencia y efectividad final.

Asperito de un profesor

3. *Colaboración con las autoridades provinciales y entidades intermedias, dando continuidad a lo realizado en la primera parte del Programa de Comercialización.*

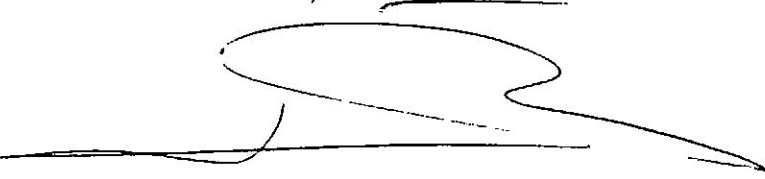
Tal como se previó en el Plan de Trabajos oportunamente aprobado por esa Secretaría General, fue parte de este Programa Integral de Comercialización la colaboración con distintas necesidades derivadas de la situación provincial.

En este sentido, puede mencionarse especialmente su aporte durante la definición y organización del denominado "Fondo Financiero Permanente", que se ha constituido en uno de los factores clave de financiamiento que contribuyen decisivamente a la consolidación del Programa de alternativas productivas de la Provincia.

Sin otro particular, y quedando a v/disposición para cualquier ampliación que ese Consejo Federal de Inversiones considere pertinente, hago propicia la oportunidad para saludarlo con distinguida consideración.


Dr. Néstor P. Braidot

*Además de los dos ejemplares
entregados a mesa de entradas
Se envía 1 ejemplar a la Provincia
y otro al sector correspondiente
de C.I.T.*



"Desarrollo de alternativas Comerciales en la Patagonia Cndillerana."
Dr. Nelson P. Braido. (1994)

-Fibras secas: productos textiles. En el país se ha quintuplicado la producción de fibras secas, entre 1992 y 1994. La demanda en el mercado interno, en su utilización para arreglos finales es el motor del crecimiento.

La elaboración ocupa recursos de otra Cndillerana



INDICE

- 1. Introducción.**
- 2. Principales características demográficas de la Provincia del Chubut y potencialidades de la región cordillerana.**
 - 2.1. Datos globales.
 - 2.2. Población.
 - 2.3. Situación productiva actual y potencialidades de las principales zonas de la región cordillerana.
- 3. Fundamentos de una estrategia de desarrollo.**
 - 3.1. Introducción.
 - 3.2. Ventajas comparativas y ventajas competitivas.
 - 3.3. Una estrategia comercial competitiva.
- 4. Desarrollo de canales de comercialización**
 - 4.1. Introducción.
 - 4.2. Los cambios en los sistemas de distribución.
 - 4.3. Los desafíos de la distribución en el nuevo milenio.
 - 4.4. La distribución como instrumento de Marketing. Roles y funciones.
 - 4.5. Conductas y conflictos en los canales.
 - 4.6. Estrategia de canales.
 - 4.7. Canales de comercialización en el Marketing Internacional.
 - 4.8. Análisis de los sistemas de distribución.
- 5. Aplicación de estrategias de canales de comercialización a rubros principales**
 - 5.1. Aluminio
 - 5.2. Pescados y mariscos.
 - 5.3. Mariscos.
 - 5.4. Centollas
 - 5.5. Peces en cautiverio.
 - 5.6. Lanas



INDICE

- 6. Canales de comercialización de productos y actividades con buen índice de potencialidades.**
 - 6.1. Carnes.
 - 6.1.1. Carne ovina.
 - 6.1.2. Carne bovina.
 - 6.2. Algas marinas.
 - 6.3. Cueros ovinos.
 - 6.4. Productos hortícolas.
 - 6.4.1. Arvejas
 - 6.5. Frutas finas.
 - 6.5.1. Cerezas.
 - 6.6. Lúpulo.
 - 6.7. Flores secas.
 - 6.8. Liebres.
 - 6.9. Madera.
 - 6.9.1. Mercados.
 - 6.9.2. Orientación futura.
 - 6.10. Hongos.
 - 6.11. Aromáticas.
 - 6.12. Artesanías regionales.
 - 6.13. Rosa Mosqueta.
 - 6.14. Turismo.
 - 6.15. Recursos hídricos y energía eléctrica.
- 7. Integración. Su importancia en el desarrollo comercial.**
 - 7.1. Cuestiones específicas, inconvenientes, diferencias, soluciones.
 - 7.2. Observaciones en torno a prerrequisitos tradicionales.
 - 7.3. Políticas de comercio exterior. Algunos elementos para tomar en cuenta al desarrollar un programa de comercio exterior provincial.
 - 7.3.1. Promoción.
 - 7.4. Rueda de negocios.
- 8. Conclusiones y recomendaciones.**



INTRODUCCION



1. Introducción:

- ® *La Patagonia en general y la Provincia de Chubut en particular, manejan entre sus variables de desarrollo una suerte de estigma permanente. Casi todos sus recursos, según la visión tradicional, son no renovables o susceptibles de depredación.*

Desde el petróleo a la rosa mosqueta, desde la madera a la explotación de las liebres, desde los recursos del mar hasta el uso del suelo en la ganadería ovina, presentan situaciones delicadas en cuanto a la necesidad de una explotación racional y cuidadosa.

Si a esto sumamos el escollo que significan las dilatadas distancias y las dificultades climáticas, resulta fácil percibir que la necesidad de intereses análogos entre los distintos actores económicos adquiere una importancia trascendental .

Ello está íntimamente ligado a cualquier estrategia de comercialización, junto a la posibilidad de reducir costos de producción, efectuar mayores inversiones, disponer de una tecnoestructura de decisión avanzada, realizar planificaciones más amplias y mejorar el poder de negociación.

Los cambios competitivos del mundo de hoy determinan que las empresas, las regiones y los países sean inducidos a redefinir sus estructuras y sus mercados buscando nuevos posicionamientos y reposicionamientos, en un proceso de adaptación y flexibilización permanente, de acuerdo con la nuevas realidades y tendencias.



Lograr un marco legal, impositivo, financiero, de política económica y fundamentalmente, de capacidad de gestión adecuada, será un instrumento esencial para alcanzar un adecuado nivel de desarrollo.

El trabajo ha sido elaborado, entonces, en función de las interrelaciones ya existentes y los intereses análogos antes mencionados, pero apuntando a que los distintos agentes económicos orienten su conducta a través de la complementación, la innovación, la expansión y el desarrollo interno.

Como supuesto principal se ha adoptado el criterio de que no se agudizarán las distintas aristas de la crisis que actualmente afecta a la Provincia ni se producirá una rápida degradación de la economía.

Es decir que no se prevé el surgimiento de puntos de quiebre, a lo sumo un escenario de decadencia moderado (lo cual supone constante las actuales condiciones exógenas a la economía patagónica).

Se contaría entonces con la ventaja de poder encarar un proceso que tienda a modificar dicho escenario.

En la medida que se generen actividades genuinas y rentables se pondrán en marcha, a la vez, nuevas potencialidades.

Pero para que esto pueda sostenerse deberá combinarse con introducción de cambio tecnológico y aumento de inversiones en capital físico y humano, a fin de mejorar la productividad global de los factores productivos.

Como es sabido además, las mejoras de los salarios reales se logran con el aumento del stock de capital y de la productividad general de los factores.



Se sabe que las inversiones físicas responden más rápidamente que las humanas a los incentivos económicos. Estas últimas requieren un largo período de gestación, pero dada la importancia de las externalidades de este tipo de inversión, el Estado deberá jugar un rol fundamental.

Mirando la economía patagónica en su conjunto, y aún aceptando el liderazgo del petróleo, el aluminio, la lana y la pesca, encontramos además otros rubros de explotación que, de alguna manera, han alcanzado un nivel relevante:

Electricidad, gas, peras y manzanas, jugos, horticultura, industria textil, industria alimenticia, industrias de radio y televisión, procesamiento de pesca, carne de oveja, pasturas, turismo.

A esto deberemos sumarle el peso que alguna vez tuvo el sector público nacional y provincial, las empresas estatales y las obras públicas que (más reducidas aunque en algunos casos con funciones más específicas y racionales), poseen aún una incidencia relativa considerable.

Se trata entonces de efectuar un análisis de los sectores específicos considerados como prioritarios, e identificar proyectos, en los casos que sea posible, tomando en cuenta la disponibilidad de mano de obra e insumos, la tecnología necesaria, la infraestructura, los mercados, las restricciones o facilidades para su ejecución, grado de extensión e integración vertical, efectos multiplicadores intersectoriales, etc.

Naturalmente será necesario, como concepción general, tener presente que antes que se haya decidido la producción de una mercancía y que la misma esté lista para su distribución, deben resolverse otros temas prioritarios.



Entre ellos: materias primas a emplear, volumen de capital necesario para promover la venta del producto en cuestión, marcas, denominación y formatos preferidos, formas y métodos de venta, venta al contado, a crédito o a plazos, determinación del precio que está dispuesto a pagar el consumidor, formas más adecuadas de publicidad, cálculo de la cantidad de un producto que puede absorber un mercado, distribución de los gastos y medios publicitarios, rendimiento de la publicidad, elección de los mercados de prueba, determinación de las áreas de gravitación comercial, canales de distribución y métodos de venta, etc.

Por otra parte, la existencia de los "mercados" presupone una relación o contactos entre productores y consumidores, o en todo caso entre productos y necesidades a satisfacer. Surgen entonces otros elementos que cumplen la importante función de concretar ese encuentro físico entre oferta y demanda, la logística y los canales de comercialización.

La selección de canales de comercialización, la confección de un mix de ellos adecuado a la relación producto - mercado, y la estructuración de un sistema eficiente de logística comercial, otorgan la posibilidad de una excelente vía de crecimiento al ampliar el horizonte de cobertura correspondiente al producto o servicio de que se trate.

La complejidad del producto determinará la complejidad del análisis de estas cuestiones; pero lo que es cierto es que estos interrogantes, en mayor o menor medida, siempre estarán presentes.

Tampoco deberían estar ausentes en un programa de crecimiento las llamadas estrategias de comunicaciones e impulsión, las cuales, si bien suelen ser de utilización más frecuente en el ámbito privado no deben ser despreciadas, en su esencia, por los sectores públicos.



Esto nos lleva a tener en cuenta aquellas cuestiones que puedan vincularse con publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas, difusión (muy particularmente) y relaciones públicas.

Así por ejemplo, bajo el concepto de promoción de ventas suelen agruparse acciones relacionadas con demostración de productos, distribución de muestras, cupones de descuento, degustaciones y colocación de exhibidores y displays en los puntos de ventas o en ferias nacionales e internacionales.

No obstante, la difusión es uno de los mecanismos institucionales más aptos para las entidades gubernamentales, ya que se trata de una forma indirecta de estimular la demanda de productos o servicios y no suele ser pagada por el beneficiario exclusivamente, excepto en lo que se refiere a algunos costos instrumentales.

Es el caso de una presentación a nivel de noticia. Se suele utilizar en los lanzamientos de productos, innovaciones tecnológicas, programas culturales y permite utilizar cualquier medio (es decir vía o canal por el que se transmite un mensaje¹), de difusión: prensa escrita, radio televisión, conferencias de prensa, etc.

En cuanto a las relaciones públicas, éstas forman parte de la esencia misma de la política, ya que nacen de la condición gregaria del ser humano y de la mutua búsqueda del semejante.

¹Es el conjunto de símbolos transmitidos por el emisor. Para formular un mensaje se requiere definir: lo que se va a decir (contenido) como expresarlo (estructura del mensaje) y como transmitirlo simbólicamente (formato). Ver Marketing Total, Néstor Braidot, Editorial Macchi.



**Principales características demográficas de la
Provincia del Chubut
y
Potencialidades de la Región Cordillerana**





2. Principales características demográficas de la Provincia del chubut, y potencialidades de la región cordillerana.

2.1. *Datos Globales*

SUPERFICIE	224.686 KM2
HABITANTES	357.042
DENSIDAD	1,59 HAB/KM2

La región cordillerana presenta importantes posibilidades para el desarrollo de, entre, estas actividades comerciales:

- *turismo, por la belleza natural que posee.*
- *energía eléctrica, por su potencial hídrico.*
- *actividad forestal o agrícola, porque ya se encuentra en franca expansión.*

En aquellos lugares en los que existe una infraestructura de servicios adecuada como en la ciudad de Esquel, por ejemplo, se han generado emprendimientos en diversas áreas: cabaña peletera de zorros, matadero y frigorífico para faena de ovinos, bovinos y liebre europea, y criadero de truchas.

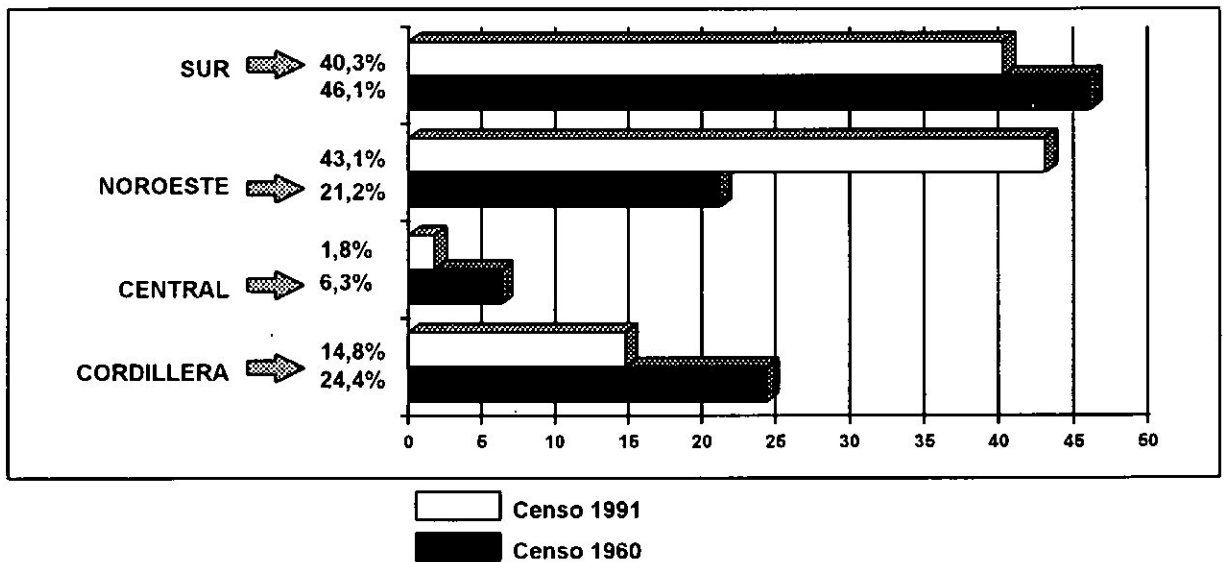


2.2. Población

Entre 1960 y 1990 todas las zonas (cordillerana, central y sur), han perdido incidencia en población en favor de la zona NE. Pero se observan fuertes proceso migratorios intrazonales.

CUADRO NUMERO 1

POBLACION: DISTRIBUCION PORCENTUAL POR ZONAS CENSOS 1960 Y 1991



Fuente: Dirección de Estadística - Pcia. del Chubut

Se observa entonces, que la zona cordillerana ha perdido, desde 1980 más de un 11% de su incidencia en la población, pasando de un 16,7% a un 14,8%; pero el departamento de Futaleufú pasó en el mismo período de 263.000 a 357.000 habitantes.

Paralelamente, la ciudad de Esquel registraba en 1991 un 57% de hogares con necesidades básicas insatisfechas o baja capacidad de subsistencia.



Existen departamentos con tendencias poblacionales claramente declinantes, ya sea en su tasa de crecimiento o comportándose directamente como expulsores de población.

CUADRO NUMERO 2

DEPARTAMENTO	1960	1991	VARIACION (%)
Futaleufú	15.066	30.812	104,5
Cushamen	11.100	13.795	24,3
Tehuelches	4.884	4.776	- 2,2
Languiño	3.717	3.405	- 8,4

Fuente: Dirección de Estadística - Pcia. del Chubut



2.3. Situación productiva actual y potencialidades de las principales zonas de la región cordillerana.

Trevelín: *Su economía está basada en la actividad agrícola, ganadera y forestal. Registra una incipiente actividad turística y cuenta también con una fábrica de maquinarias y equipamiento para la industria del hormigón pretensado y premoldeado; y de máquinas herramientas para aserraderos y una calera en explotación.*

Corcovado: *Posee una importante masa boscosa (lenga, coihue, ciprés y otros), y su actividad forestal está basada en extracción de rollizos y obtención de madera aserrada, cria de lanares y bovinos.*

Tecka: *La actividad económica principal es la ganadería ovina. Posee un aserradero y actividad minera incipiente (cantera de lajas), también registra turismo de camping y actividad comercial.*

Lago Puelo: *Posee un parque industrial que podrá contar con gas natural una vez finalizado el gasoducto cordillerano. También se desarrollan actividades en las áreas de turismo, explotación forestal, lúpulo, producción y comercialización de frutas finas, y se están produciendo con éxito endivias que se comercializan en Bs. As., Bariloche y Neuquén.*



El Hoyo: *Es una zona donde se destaca la producción y comercialización de frutas finas (frambuesas, grosellas, frutillas, guindas, rosa mosqueta), lúpulo, hortalizas, hongos secos, etc., y se está encarando la promoción de la horticultura como producción alternativa, considerando las posibilidades de industrialización de las hortalizas (congelado, conservas, deshidratados), por lo que se prueba el cultivo de maíz para choclos y arvejas principalmente.*

El Maiten: *Su actividad estuvo relacionada con el ferrocarril. Su economía actual podría basarse en la actividad minera, carne bovina y verduras en invernáculos. Desde el punto de vista de los bienes primarios, los cultivos más importantes son las berries o frutas finas, y el lúpulo y como alternativa de expansión de la horticultura y las especies aromáticas. La zona carece de infraestructura de frío lo cual será una limitante hasta que se cuente con ella.*



Fundamentos de una Estrategia de Desarrollo



3. Fundamentos de una Estrategia de Desarrollo

3.1. Introducción

Uno de los pilares de una estrategia eficiente para esta región consiste en optimizar prioritariamente la producción de aquellos bienes que presentan ventajas comparativas, y utilizar los excedentes que ellos generan para desarrollar los que están más próximos a alcanzarlas. Una vez logrado ésto, esos bienes generarán excedentes que se volcarán a un tercero y así sucesivamente.

Esto se combinará con una suerte de esquema de sustitución de importaciones, que tiende a dinamizar e incrementar la producción de todos aquellos bienes que en forma natural o con apoyo tecnológico, pudieran desarrollarse convenientemente en la zona de la cordillera.

Al utilizar el concepto de ventajas comparativas, debemos apresurarnos a puntualizar el sentido amplio del mismo, que va mucho más allá de lo que resultaría la teoría standard.

Bastará, para comprender esto, decir que para el concepto tradicional no hay economías de escala, que las tecnologías son idénticas en todos los sitios, que los productos no se diferencian unos de otros y que el conjunto de factores nacionales o de la unidad política de que se trate es fijo.

Todas estas suposiciones guardan poca relación en la mayoría de los sectores, con la realidad del mundo de hoy.



3.2. *Ventajas comparativas y Ventajas competitivas*

Sucede que las economías de escala están muy difundidas, la mayoría de los productos son altamente diferenciados y las necesidades de los compradores varían de unos lugares a otros.

El acceso a abundantes factores es menos importante en muchos sectores que la tecnología y las técnicas para procesarlos de forma efectiva y eficiente.

Las mejoras en el transporte han rebajado los costos de intercambio de factores o de bienes dependientes de determinados factores.

Quién hubiera pensado que Israel, terreno desértico en su mayor parte, podría llegar a convertirse en un eficiente productor agrícola. ¿ Pero es en realidad un eficiente productor agrícola? Solamente en algunos aspectos parciales pero de alcance interesante.

- Productor agrícola de exportables de contraestación.*
- Productor agrícola de bienes básicos de consumo interno altamente sensibles a la dependencia del mercado externo.*
- Todo el sistema productivo apoyado en una prolijo diseño de política de comercialización interna.*
- Una agresiva y cuidadosa política de marketing, en cada uno de los productos que tienen como destino principal la exportación.*

Esto no significa negar la utilidad del concepto que estamos aplicando, ya que en general continúa siendo útil para desarrollar las tendencias más generales, aún en las estructuras del comercio.



Lo que nos interesa particularmente - ya que se vincula íntimamente con el tratamiento posterior del tema - es que la aplicación de esta teoría no significa pasar por alto el papel de la estrategia de las empresas, de la mejora tecnológica o la diferenciación de productos.

Por el contrario, se aplica a partir de la introducción de estos conceptos, pues de lo contrario no resultaría posible una articulación adecuada de la misma.

Sucede que los supuestos en los que se basa la teoría de la ventaja comparativa en los factores - al igual que los de competencia perfecta al mercado - eran más convincentes o persuasivos en los siglos XVII, XVIII o XIX, cuando muchos sectores estaban más fragmentados, la producción era más intensiva en mano de obra que en la especialización de ésta, y una gran parte del comercio reflejaba diferencias en condiciones de crecimiento, recursos naturales y capital.

Así por ejemplo, norteamérica era un producto líder en barcos debido, en buena parte, a su gran riqueza en maderas.

Es cierto que los costos de los factores siguen siendo importantes en sectores dependientes de recursos naturales, en los que la parte dominante del costo total es mano de obra no calificada o semicalificada, o en aquellos otros en los que la tecnología es sencilla o ampliamente disponible.

Pero para que se entiendan claramente las derivaciones de estos conceptos debemos recurrir al ejemplo de Canadá y Noruega, verdaderas potencias mundiales en aluminio debido en buena parte a un territorio que permite generación hidroeléctrica barata.



Pero la energía hidroléctrica no se genera sola. Para disfrutar de esta ventaja comparativa, previamente hay un esfuerzo de inversión importante.

También en determinados procesos de obtención de productos de aluminio se han desarrollado tecnologías o sistemas de producción ahorradores de energía eléctrica.

Tomando en cuenta estas ideas se comprenderá con mayor claridad el tratamiento que se realiza de aluminio y de recursos energéticos en el presente trabajo.

De otra manera el enfoque de las ventajas comparativas sería incompleto para desembocar en los objetivos de incrementar la actividad comercial. Más aún cuando se trata de sectores con tecnologías muy específicas o quizás refinadas y empleo altamente calificado.

A medida que el número de sectores que va pasando a ser "intensivo en conocimiento" va creciendo, el papel del costo de los factores en su concepto tradicional se va debilitando, con lo cual de alguna manera vamos tornando de una teoría de las ventajas comparativas a lo que podíamos llamar su expresión más moderna, las ventajas competitivas.

Suele suceder que casi todas las exportaciones de las regiones menos desarrolladas tienden a estar vinculadas a los costos de los factores y la competencia de precios en sus versiones más tradicionales.

Pero las imperfecciones del mercado son mayores y más frecuentes que las situaciones siquiera lejanamente similares a las perfecciones de la teoría tradicional.



Es precisamente a partir de las imperfecciones desde donde se debe partir al elaborar las estrategias.

Los programas de desarrollo suelen incluir frecuentemente nuevos sectores que se eligen por razón de ventajas en el costo de factores, pero sin estrategia alguna que trascienda tales ventajas.

De todos modos, una estrategia global de desarrollo en tales condiciones, sin una estrategia de comercialización paralela no tendría sentido; ya que las unidades políticas que queden en esta situación se enfrentan al riesgo permanente de perder la posición competitiva ganada.

Los subsidios o estímulos de cualquier especie producirán escaso apalancamiento si no existe una base de calidad, desarrollo dinámico de productos y características de marketing avanzadas.

Ya no es posible mantenerse exclusivamente dentro de las teorías tradicionales del comercio que prestan atención solamente al costo, tratando como nota de pie de página la calidad y la diferenciación de los productos.

En general, la ventaja competitiva se puede crear y mantenerse mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias que se establezcan a escala local en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historia contribuirán más profundamente al apalancamiento y al éxito competitivo.

Pero debe trabajarse con un rico concepto de la competencia que comprenda los mercados segmentados, los productos diferenciados, las diferencias en las tecnologías y por supuesto, las economías de escala.



La ventaja de los costos se derivará entonces de los diseños que permitan una fabricación eficiente y de las tecnologías avanzadas de proceso, tanto como de los costos de factores y de las economías de escala.

3.3. Una estrategia comercial competitiva.

Lo importante entonces es el cambio de premisa, aceptando la competencia no desde un punto de vista esencialmente estático, sino como algo dinámico y evolutivo.

Tal como Schumpeter expresó hace muchas décadas, no hay "equilibrio" en la competencia. Es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado totalmente nuevos.

En la competencia del mundo real, el carácter esencial es la innovación y el cambio. Las empresas no llegarán a alcanzar el éxito en la medida que no basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en una voluntad resuelta de competir y en una comprensión realista de su entorno local y de la forma de mejorarlo.

En lugar de limitarse entonces al despliegue de una masa fija de factores de producción, será más importante determinar la forma en que las empresas y la unidad política mejoran la calidad de los factores, elevan la productividad con que se utilizan y fundamentalmente generan otros nuevos.

Finalmente, existen dos aspectos importantes para el cumplimiento de una estrategia elegida y de los plazos previstos en cada caso.



La primera está vinculada con la estructura del sector bajo estudio. No todos ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida.

La segunda se vincula con la estrategia de posicionamiento dentro del sector.

Así por ejemplo, una empresa puede desenvolverse en un sector de alta rentabilidad; pero no conseguir una rentabilidad satisfactoria por haber elegido un posicionamiento deficiente.

El mismo concepto puede hacerse extensivo a la política de posicionamiento que prevea para un sector la unidad política que decide su promoción.

En la actualidad la Provincia está desarrollando un incipiente proceso de diversificación de su producción para el mercado interno provincial, nacional y externo.

Se enfrenta entonces la necesidad de persistir en el esfuerzo para ensanchar la base de oferta de productos exportables, induciendo al sector privado a producir bienes no tradicionales o aprovechar los subproductos de bienes tradicionales, como por ejemplo, lanolina, harinas de pescado, subproductos de aluminio, de los ovinos, etc.

Este escenario de tránsito hacia la diversificación productiva, dará oportunidad para su aprovechamiento comercial interno y externo.

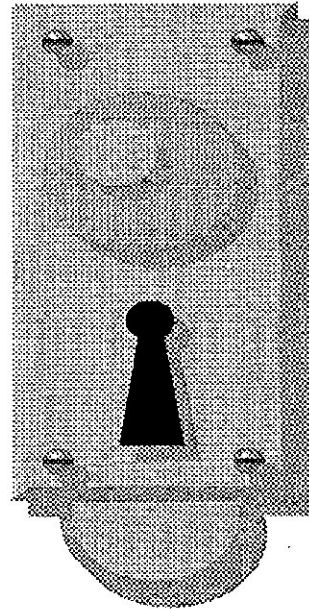
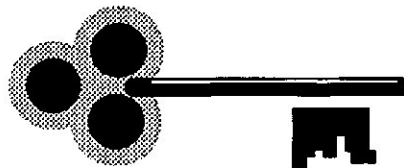
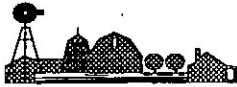
Es entonces cuando las estrategias de marketing y el desarrollo de un sistema de canales de comercialización eficiente jugarán un importante papel, porque aportarán a la actividad de la zona una "redefinición", que se formulará a partir de los propios productores, pero desde los mercados.



De esa manera constituirán alternativas interesantes para reducir riesgos y mejorar el aprovechamiento de oportunidades, tanto a empresas (grandes, medianas o pequeñas), como a entidades, instituciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales en el difícil camino de crecimiento.

Conviene tener presente que el concepto de marketing ha evolucionado hasta el punto que, en la actualidad, se lo interpreta como una filosofía, una forma de pensar y actuar cuyo objetivo fundamental es relacionar dinámicamente las empresas, entidades, personas o gobiernos con sus respectivos mercados, clientes o destinatarios de sus actividades.





**Desarrollo
de canales de comercialización**



4. Desarrollo de Canales de Comercialización.

4.1. Introducción

Para la concepción tradicional, los canales de comercialización cumplen con la importante función de relacionar la oferta con la demanda.

Sin embargo, las nuevas realidades de la economía actual exigen una puesta a punto de los conceptos y estrategias con que hasta nuestros días se ha manejado la problemática de logística y distribución de productos.

Por ese motivo, y en el entendimiento de que los canales de comercialización son mucho más que una simple variable de una estrategia de marketing, hemos considerado imprescindible incluir un análisis teórico sobre esta temática, dentro de este informe final del Programa Integral de Comercialización elaborado para la Provincia del Chubut.

La Distribución es el instrumento del Marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar en que desee adquirirlo.

La globalización y apertura de la economía, la evolución vivida por el consumidor en cuanto a sus preferencias y costumbres vinculadas a la forma en que escoge abastecerse de los productos que necesita, han generado la práctica inviabilidad de los sistemas tradicionales de distribución.



La estrategia de los productores del sudeste asiático apunta a "comotidizar" los productos en todo el mundo en una evidente estrategia competitiva que apunta a imponerse vía precios. Es precisamente en la estrategia de canales de distribución en que deberemos adecuar las cosas para afrontar estas nuevas realidades.

Durante mucho tiempo la distribución limitó su papel al de intermediario entre productores y consumidores. Su contribución más importante fue añadir valor a los productos y servicios ofrecidos poniéndolos a disposición de los compradores.

Desde este papel relativamente pasivo de mera prolongación de la producción, la distribución ha pasado a un estado activo, innovador y cada vez con mayor frecuencia dominador. Estas circunstancias han cambiado sensiblemente las relaciones de poder competitivo entre sectores fabricantes y distribuidores.

4.2. Los cambios en los Sistemas de Distribución.

En lo que va de los años 90 están desarrollándose, con un cierto retraso respecto de la Comunidad Económica Europea y Estados Unidos, cambios importantes en los sistemas de distribución de productos y servicios en todo el espectro del mismo.

Durante mucho tiempo el sistema de distribución limitó su actividad a una mera intermediación que dió valor de lugar y posesión de a los productos y servicios.

Desde esta pasiva actuación como continuidad del fabricante o productor, la distribución ha pasado desempeñar un rol innovador, activo, y en muchos sectores claramente dominador en las relaciones de fuerza fabricante-distribuidor.



Todos los cambios que imponen las nuevas realidades de la economía actual afectan en forma fundamental la estructuración de canales y, más aún, la concepción de los canales de distribución. No obstante, existen numerosos cambios que específicamente podríamos agrupar en cuatro grandes categorías:

Son ellos:

- a. Cambios tecnológicos.*
- b. Evolución de las preferencias de los consumidores.*
- c. Intervención del Estado.*

a. Cambios tecnológicos.

La distribución de productos y servicios ha contado con importantes influencias derivadas de evoluciones tecnológicas que han incidido en los estilos tradicionales de distribución. En particular obsolesciendo antiguos sistemas, y por otro lado brindando nuevas herramientas para mejorar y aumentar las posibilidades de satisfacer las necesidades de los clientes.

Tal el caso del autoservicio que, sin ninguna duda ha sido una de las innovaciones más importantes de las últimas décadas y actualmente se encuentra en proceso de veloz adopción en los sectores de servicios, como por ejemplo, los bancarios.

Sin embargo, y coincidiendo con la afirmación precedente respecto de que los cambios tecnológicos tienen una evidente aceleración en su evolución y mayor velocidad en cuanto a la precipitación comercial de su aplicación, junto con esta



adopción del sistema de self-service en los servicios aparecen en los últimos años derivaciones de los descubrimientos y cambios tecnológicos producidos en la microelectrónica, informática, telecomunicaciones, telemática, etc.

Estos nos introducen en una nueva era, y podríamos calificar de "rupturista", nueva realidad en cuanto a canales.

La comercialización tipo self-service, pero a distancia, con transmisión telemática de información e imágenes, y con programas de última generación como los virtuales, para visualización precisamente "virtual" de productos, constituye un claro ejemplo de ello.

b. Evolución de las preferencias de los consumidores.

Los cambios producidos en las preferencias de los consumidores que se vinculan con los canales de comercialización, se pueden sintetizar en los siguientes:

- ♦ *Demográficamente es notable la reducción del crecimiento poblacional, en particular en los países desarrollados, aunque también se observa una tendencia parecida en aquellos en vías de desarrollo.*

Desde el punto de vista de la composición de la población, las familias son cada vez más reducidas, mayor edad promedio en sus integrantes (con tendencia creciente en la preponderancia del sector femenino).

- ♦ *Mayor proporción de monohogares o de solteros-separados-solteras-separadas, con diferentes posibilidades y/o expectativas respecto de las formas de aprovisionarse de productos.*



- ♦ *Mayor importancia de los integrantes de la denominada tercera edad. En realidad, este segmento de mercado es importante en países desarrollados; no tiene igual grado como segmento consumidor en países de menor grado de desarrollo y de organización social, dadas las carencias en cuanto a poder adquisitivo.*

- ♦ *Cambio de preferencias en cuanto a radicación residencial con aparentes contradicciones como son: retorno al centro de las ciudades (en particular a partir del ingreso a la tercera edad), desarrollo de las periferias ciudadanas (pero no con el concepto simple y llano de periferias, sino con una idea de nuevos centros comerciales), y algunas tendencias al ruralismo.*

- ♦ *En el plano sociocultural, y a pesar de las crisis que se viven, el nivel de educación continúa aumentando y la proporción de equipamiento de las familias también.*

Existe un claro rechazo por parte de los consumidores de la "cuantificación" de su realidad. Se observa lo siguiente:

- ⇒ *optan por una mayor personalización de los servicios y productos-servicios;*

- ⇒ *consideran al tiempo como valor , en particular en lo que se refiere a la accesibilidad de los canales, y los tiempos requeridos para la prestación o puesta a disposición del producto;*

- ⇒ *prefieren el cambio y las estimulaciones y deleitaciones para la decisión de compra.*



c. Intervenciones del Estado.

Dada la importancia sociopolítica de la distribución, han existido y aún hoy se verifican diferentes tipos de intervención de los poderes públicos, con objetivos diversos en cuanto amplitud y profundidad, para regular la distribución de productos, en particular aquellos de primera necesidad. Entre ellos:

- ⇒ Reglamentaciones de precios y/o de márgenes de distribución, con el objeto de controlar las tendencias inflacionarias, instrumentados autoritariamente o bajo la forma de concertación sectorial.*
- ⇒ Protección de los consumidores a través de diversas prescripciones relacionadas con la exhibición de precios en envases, etiquetado, operaciones publicitarias. En este sentido tenemos un largo trecho a recorrer: tal el caso de los proyectos existentes en las cortes españolas para reglamentar la exhibición en envases del precio base del producto (sin incorporar costos promocionales- desarrollo de imagen, etc).*
- ⇒ Diversas formas de apoyo oficial a organizaciones de consumidores, ligas de amas de casa, etc.*
- ⇒ Leyes y reglamentaciones de protección de pequeños comercios, como por ejemplo la Ley de cadenas en Bélgica o la Ley Royer en Francia.*
- ⇒ Leyes de organización y/o protección de la competencia.*



En términos generales se observa una tendencia hacia la uniformización de estas reglamentaciones. En particular en la Comunidad Económica Europea, con el avance verificado en la constitución del Mercado Unico, se tiende a unificar estas previsiones.

Similar evolución necesariamente deberá seguirse en los países que constituyen el Mercosur y eventualmente en otros procesos de integración (en lo que atañe a la Provincia del Chubut, el intercambio con Chile).

4.3 Los Desafíos de la Distribución en el nuevo Milenio

Los tres desafíos que ofrece el nuevo milenio en materia de Distribución podrían agruparse de la siguiente manera:

El desafío audiovisual.

El desafío económico.

El desafío político social.

a. El desafío Audiovisual.

Al amparo de los desarrollos técnicos y empujados por la sofisticación del consumidor, las técnicas audiovisuales adquieren cada vez más importancia en la comercialización de productos y también de servicios.



Catálogos de venta a distancia, inserts en publicaciones periódicas, generalización del uso de videos, etc., son instrumentos que contribuyen a expandir las potencialidades de la venta a distancia.

No obstante, este "merchandising a distancia" se correlaciona con una revolución que se está viviendo también en el manejo audiovisual del punto de venta, en la góndola, tomando a los productos como actores de un espectáculo en el que hablan, cantan y se mueven para seducir al comprador-expectador.

b. El desafío económico-competitivo.

La apertura de la economía y la hipercompetitividad por la voluntad del consumidor están marcando seriamente los próximos años. Algunos de los signos que ya se visualizan son los siguientes:

- = Calidad y marca con precios competitivos.*
- = Especialización*
 - ∞ en productos: política de gama, presentación, productos frescos, etc.*
 - ∞ en servicios: pedidos telefónicos, servicio a domicilio, etc.*
 - ∞ en horarios: 24 horas, apertura dominical, etc.*



c. El desafío político-social.

La conformación de un Mercado común entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, con las posibilidades de su ampliación por incorporación de otros países (caso de Chile por ejemplo), son un importante desafío para los sistemas de distribución.

Por otra parte, la apertura de las economías hacia una mayor competitividad con productos de países extrazona, provoca una mayor velocidad y ritmo de cambio a esta realidad.

Las grandes cadenas están definiendo ya una "mercosurización" de sus actividades. Por su parte, las relaciones de trabajo están cambiando a partir de nuevas concepciones relacionadas con la participación de los trabajadores en la organización.

Paralelamente, al nivel de la relación comercio-cliente se produce la misma evolución. La pasividad del cliente ha sido prácticamente total hasta ahora, pero estamos viviendo una revolución cultural en este sentido, y ya se nota en los grandes comercios.

Aumenta la importancia de la comunicación directa entre cliente y empresa, resaltan las fórmulas más sofisticadas de atender a un cliente que ha superado la satisfacción de sus necesidades elementales, y se busca variedad de productos, alternativas de marcas, comodidad en el aprovisionamiento, etc.

Esta circunstancia repercute en el ámbito interno también, por cuanto requiere de personal preaprado para atender estas nuevas demandas de los clientes.



4.4. La distribución como instrumento de Marketing. Roles y Funciones.

La distribución es el instrumento de Marketing a través del cual relacionamos la producción con el consumo. Este relacionamiento ha vivido también una evolución desde la época en que era una herramienta simple de creación de utilidad de tiempo, lugar y posesión.

Como instrumento de Marketing, la distribución implica decisiones estratégicas de largo plazo, de características prácticamente irreversibles, y que comprenden las siguientes decisiones:

- a. Diseño y selección del canal de distribución.*
- b. Localización y dimensión de los puntos de venta.*
- c. Logística de la distribución.*
- d. Dirección de las relaciones internas del canal.*

Los roles básicos de los sistemas de distribución son

- a. La creación de oportunidades de venta.*
- b. La promoción del o los productos.*
- c. Aumentación del producto a través de la prestación de más servicios.*

Como derivación de estos roles básicos de los canales de comercialización, existe una serie de funciones que deben ser desempeñadas por los mismos:



La figura del intermediario ha sido criticada duramente, atribuyéndole responsabilidad en el encarecimiento de los productos.

No obstante, no debe confundirse una intermediación parasitaria inútil con las funciones que lleva a cabo el sistema de distribución que, en general, contribuye a incorporarle valor agregado al producto y a reducir los valores de comercialización o ambas cosas al mismo tiempo.

Habitualmente los canales de comercialización prestan una o todas las funciones:

a. Adecuación de la oferta a la demanda:

En esta función se incluyen actividades que los intermediarios realizan tanto con el objeto de fraccionar los lotes en unidades adecuadas a las cantidades normalmente adquiridas por los consumidores, como con ideas de lograr las mejoras convenientes en la presentación y destaque de los productos.

Por otra parte, también el intermediario puede llevar a cabo una función de agrupación de las ofertas, cuando el número de productores es elevado y altamente atomizado respecto de la conveniencia para hacer eficiente un canal de comercialización para el producto.

Tal es el caso de canales de comercialización de productos agropecuarios en general y especialmente el de pequeños agricultores, cuyos totales producidos no son suficientes para atender las necesidades de rotación de los mercados de destino o de la economicidad de los medios utilizados para la comercialización.



En estos casos también se cumplen funciones de clasificación y agrupación en lotes de similar calidad y categoría del producto.

b. Transporte, almacenamiento y movimiento físico del producto.

Comprende las actividades de distribución física del producto, incluyendo el transporte desde los lugares de producción o fabricación hasta su entrega en los centros de consumo del usuario final.

En los productos de consumo masivo es usual que las tareas de movimiento físico e incluso la puesta al alcance de los productos sea realizada por el propio fabricante, atento a la importancia estratégica que han adquirido las cadenas de distribución.

c. Conexión y Promoción.

Los intermediarios llevan a cabo importantes funciones de marketing, tanto en el campo de la conexión entre los fabricantes y los consumidores, como en aquellos aspectos relacionados con la promoción de los productos y la generación de oportunidades de compra para los mismos.

Uno de los puntos esenciales de la moderna distribución de productos se cobija bajo la denominación de merchandising, en la que se incluye una diversidad de tareas relacionadas con la promoción, la publicidad, ambientación del local de ventas, exhibición del producto, presentación, pruebas y degustación, etc.



d. Creación de surtido y variedad.

Es muy común que los fabricantes tiendan a especializarse en un número reducido de líneas de productos o de calidades, mientras que el consumidor quiere elegir entre una diversidad de surtido, de marcas o calidades.

Consecuentemente, una función importante de los canales es generar el aprovisionamiento de los surtidos necesarios.

e. Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso del producto.

En la mayoría de los casos, con la compra del producto se adquiere la propiedad del mismo. No siempre la transmisión del producto presupone una compra y, en consecuencia, un cambio de propiedad del mismo.

El consumidor puede alquilar, por ejemplo una casa, un coche, etc. en lugar de comprar. En estos casos adquiere sólo la posesión del bien y el derecho de uso, aunque no la propiedad. La posesión de una tarjeta de crédito, un servicio profesional, otorga a quién lo adquiere solamente el derecho de uso.

f. Financiación.

Los canales de distribución pueden proporcionar un servicio financiero tanto al fabricante como al cliente. En general los mayoristas venden en condiciones financiadas de 30, 60 o 90 días, aunque en algunos casos cobran al contado como en la modalidad de cash-and-carry.



Por su parte, los minoristas admiten pagos con tarjeta de crédito, lo cual implica un costo a pagar a la compañía emisora de la tarjeta. Algunas cadenas minoristas importantes cuentan con sus propias tarjetas de crédito que permiten el diferimiento de los pagos por un mes aproximadamente.

g. Servicios adicionales

Nos referimos a servicios de entrega del producto, de instalación cuando corresponda, asesoramiento, formación y/o reparación.

El reparto o entrega en domicilio de productos de bajo precio tiene como consecuencia un encarecimiento que muchas veces imposibilita su prestación.

*Incluso algunos mayoristas han aplicado fórmulas tales como la de **cash-and-carry** (pague y lleve), con el fin de ofrecer mejores precios y sin entrega en domicilio del producto.*

En muchos casos, y dependiendo de las características del producto de que se trate, es necesario que los intermediarios arbitren los medios para la prestación de, por ejemplo, asistencia técnica, repuestos, reparaciones, etc., como en el caso de automóviles, electrodomésticos, , maquinaria de oficina, etc.

h. Asunción de riesgos.

Los riesgos de variación en los precios finales de los productos, de cambios de modas , terminación de temporadas, etc. son alternativas que normalmente recaen sobre el intermediario.



4.5. Conductas y conflictos en los canales.

Un canal de comercialización debe ser concebido como un sistema en el que cada uno de sus miembros depende de los otros y recíprocamente.

Tomemos por ejemplo el caso de un distribuidor de una determinada marca de centollas.

Depende del productor, que debe seleccionar y enlazar una calidad que satisfaga las necesidades del consumidor. A su vez, el productor depende de los distribuidores para atraer clientes y convencerlos de que compren su centolla.

Cada uno de los distribuidores depende de los demás para desarrollar mejores servicios y aumentar el prestigio de la marca, lo que contribuirá a su vez mejorar el éxito del conjunto.

En realidad el éxito de cada uno de los distribuidores y de esa marca de centolla, en última instancia, dependerá de cuan efectivamente compita el conjunto del canal de distribución con los canales de los demás procesadores de centolla.

Idealmente, el éxito de cada uno de los miembros individuales del canal depende del éxito global de ese canal. Todas las firmas involucradas deberían comprender y aceptar sus papeles específicos, coordinando sus actividades con los otros miembros del canal con el objeto de lograr el cumplimiento más efectivo posible de los objetivos globales.

No obstante, debemos reconocer que no siempre se adopta esta visión global. Incluso es común que existan conflictos y luchas por el control.



Consecuentemente, una administración eficaz de canales de comercialización comprende técnicas para

a) disminuir el nivel de conflicto

b) aumentar el control del canal.

Eficacia y Eficiencia de los Canales de Distribución. Relaciones entre integrantes del Canal.

La condición sine qua-non para que un canal funcione correcta y eficientemente en la dirección adecuada es una total cooperación entre los distintos miembros y niveles del canal. Esta situación requiere como requisito previo que los objetivos y estrategias estén en total armonía.

En determinadas circunstancias, sin embargo, se producen diferencias, aparecen objetivos contrapuestos, falta de colaboración y conflictos entre miembros y/o niveles.

a. Conflictos Horizontales:

*El conflicto horizontal ocurre entre empresas del mismo nivel y la principal causa del mismo es la denominada **comercialización mezclada**, donde los intermediarios se diversifican en diferentes líneas, como por ejemplo las tradicionales farmacias, actualmente transformadas en modernos drugstores con variedad de productos.*

También son un claro ejemplo de ello los supermercados que ofertan electrodomésticos y medicamentos. Naturalmente, los minoristas vendedores exclusivos de artículos del hogar, por ejemplo, se irritan argumentando que se daña la imagen de los productos o no se prestan adecuados servicios de post venta.



b. Conflictos verticales:

Son los más comunes y difíciles, y se manifiestan en dificultades observables entre diferentes niveles del mismo canal.

Son algunos de sus ejemplos:

- ∞ El caso del productor que requiere determinada prestación de servicios al cliente por parte de sus distribuidores y estos no cumplen con el mismo.*
- ∞ Garantías técnicas que no se brindan a satisfacción del cliente por parte de los representantes.*
- ∞ Demandas de pago por parte de los minoristas para permitir la exhibición de determinados productos en forma preferente.*

Brown y Day desarrollaron tres criterios de medición de los conflictos:

Frecuencia de desacuerdos entre miembros.

Intensidad de los desacuerdos que se verifican.

Importancia de las cuestiones en desacuerdo.

En realidad, no necesariamente el conflicto es perjudicial. En la medida que sea moderado y razonable, puede servir de estímulo para mejorar la interrelación preexistente y lograr una mayor eficiencia global.

Algunas empresas tienen poder para obligar ciertos comportamientos de los miembros del canal, en algunos casos sin que medie ninguna relación contractual. En estos casos decimos que tienen poder dentro del canal.



El estudio de este equilibrio de poderes explica de buena manera los procesos de estructuración de los canales y la coordinación de las funciones comerciales.

Los distintos tipos de poderes se clasifican básicamente en dos grandes grupos: Coercitivos y no Coercitivos.

El poder coercitivo se logra a partir de la consecución de la sumisión de otros miembros del canal mediante amenazas de perjuicio económico, penalizaciones potenciales, etc., tales como no aplicar descuentos o bonificaciones, reatrasar pagos, abusos de precio, etc.

El poder no coercitivo está constituido por recompensas y asistencias adicionales.

Evidentemente el poder coercitivo provoca más conflictos, por lo cual se aconseja la utilización de métodos no coercitivos para solucionar los conflictos que se planteen.

4.6. Estrategia de canales

Cuando una empresa se plantea la toma de decisiones sobre la distribución de sus productos tiene que decidir fundamentalmente sobre cuatro grandes aspectos que se refieren a la Identificación del papel y los objetivos del sistema de distribución dentro de la estrategia global de marketing, la Selección del tipo de canales a utilizar, la Definición de la intensidad de cobertura a instrumentar y la Elección de los integrantes del canal a utilizar.

Las decisiones de canales de distribución son estratégicas, de largo plazo, y, más allá de la flexibilidad con que deben ser adoptadas, requieren una cierta estabilidad que exige sumo cuidado, dado que condicionan en gran medida el diseño de la estrategia comercial.



Al diseñar un canal de distribución deben tenerse en cuenta especialmente los siguientes pasos:

Identificar	El papel del sistema de distribución dentro del mix de Marketing.
Seleccionar	El tipo de canal de comercialización a utilizar.
Definir	La intensidad de cobertura a instrumentar.
Elegir	Los integrantes concretos del canal a utilizar.

a. Identificar

La estrategia de canales de comercialización a utilizar debe diseñarse dentro del contexto y sujeta a los objetivos de la estrategia global de Marketing de la organización. Inmediatamente deben hacerse coherentes con los papeles que se le asigna a las estrategias de producto, de precios y de impulsión.

La compañía debe decidir si usará la distribución de un modo defensivo u ofensivo, aunque en términos generales la identificación del papel u objetivos de los canales de distribución dependerá de los siguientes aspectos.

a.1. Características del segmento objetivo

En este concepto tiene importancia la mayor o menor concentración de los consumidores, la frecuencia de compras y los volúmenes de cada adquisición.



Los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores son importantes a la hora de definir el tipo de canal a utilizar. Inclusive en algunos casos las diferencias de hábitos existentes en distintos segmentos de consumidores de un mismo producto aconsejan la utilización de diferentes tipos de canales.

Tal el caso de los cosméticos, en los cuales algunos prefieren adquirirlos en perfumerías especializadas, mientras otros lo hacen en supermercados o a vendedores puerta a puerta.

a.2. Características del producto.

Entre las peculiaridades importantes desde el punto de vista de los canales se destacan el precio, la estacionalidad, el servicio de postventa, la perecebilidad, su mayor o menor grado de standardización, la rotación el estilo, la moda, etc.

En general, se trata de factores que hacen a la naturaleza propia del producto que condicionan las posibilidades de una u otra variante de canales

a.3. La competencia.

En todas las definiciones del mix de Marketing a utilizar deben considerarse las acciones de la competencia, no necesariamente para imitar sus decisiones sino para incorporarlas en los antecedentes que hacen a la decisión propia.

Hay quienes prefieren la ubicación cercana a los competidores, caso de las joyerías que se localizan en determinadas calles y quienes optan por diferenciarse claramente y utilizar, incluso, sistemas de distribución total mente diferentes, como ocurre con los sistemas de venta directa de AVON.



a.4. Características de la empresa.

La importancia de la empresa, su conocimiento del mercado , sucursales y delegaciones con que cuenta, la situación económica que verifica, así como la amplitud de líneas de productos que fabrica, son factores trascendentes a la hora de decidir el sistema de canales a organizar.

a.5. Sistema de "empuje" o "aspiración".

En un sistema de empuje el fabricante descansa en la capacidad del canal (mayoristas y/o minoristas) para impulsar el producto a lo largo de la cadena de comercialización, mientras que en un sistema de aspiración es el fabricante quien procura atraer al consumidor o usuario del producto mediante la generación de una actitud de búsqueda del mismo como resultado de el esfuerzo publicitario, promocional, etc.

Estructura de un canal de distribución.

La estructura de un canal de comercialización se integra por las partes que interactúan en el intercambio competitivo de la comercialización de un producto o servicio. Esto quiere decir que está compuesta por fabricantes, intermediarios y compradores.

Ahora bien, todo canal desarrolla ciertas tareas en pos de la concreción del intercambio. En términos generales, la distribución - trata de reducir, resolver y hacer coherentes las diferencias y/o disparidades que se verifican en los lugares, los tiempos y los modos de fabricación y consumo, creando valores aumentativos del producto.



Selección de los Canales de Comercialización.

Cuando nos encontramos ante el lanzamiento de un producto totalmente nuevo enfrentamos la decisión de sobre selección del canal apropiado, o seleccionar la mejor combinación de canales posible para el caso.

La mayor parte de los canales de comercialización incluyen intermediarios. En estos casos, en que el fabricante o productor se vincula con el consumidor final, estamos ante el sistema de distribución directa.

Contrariamente a ello, cuando existe al menos un nivel de intermediación estamos ante lo que se denomina sistema de distribución indirecta.

Los desarrollos tecnológicos han incrementado en gran medida las facilidades para la estructuración de canales cada vez más directos, sin pérdidas significativas del grado de cobertura

Organización de los canales de distribución.

En tanto y en cuanto el sistema de canales elegido es indirecto aparece el problema de la coordinación y cooperación entre los distintos miembros.

Los canales de distribución tradicionales frecuentemente se han caracterizado por diversas situaciones conflictivas, o en todo caso por una carencia de interés o sentido de la importancia del desempeño global del canal.

El enfoque de Sistema vertical estructurado implica que cualquiera sea el número de integrantes del canal, lo que importa es que funcione como un sistema unificado y de resultado global.



Se trata de redes administradas y programadas profesionalmente, y diseñadas para lograr economicidad en el proceso y máximo impacto en el mercado.

Los Sistemas verticales estructurados adquieren diversas formas según las bases a través de las cuales se estructuraron:

1. Sistemas verticales estructurados corporativamente:

Se trata del caso de combinación de diversas etapas controladas por un mismo propietario. La iniciativa puede partir del fabricante que integra hacia adelante, o del intermediario que integra hacia atrás o avanza un eslabón adicional en la cadena comercial.

2. Sistemas verticales estructurados contractuales:

Consisten en acuerdos entre firmas independientes, las cuales perteneciendo a diferentes niveles de producción y distribución, coordinan sus programa de acción en bases contractuales. Este sistema ha tenido un desarrollo muy importante en los últimos años.

Algunas de las formas usuales que se adoptan son: cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas, cooperativas de minoristas, sistemas de franquicia con sus diferentes variantes franquicia de minorista con patrocinio del fabricante (caso de la industria automotriz por ejemplo), franquicia de mayorista patrocinada por el fabricante (caso de embotelladoras de Pepsi y Coca), y franquicia de minorista patrocinada por una firma de servicios (caso de autos de alquiler, fast foods, etc.)



3. Sistemas verticales estructurados:

Consiste en sistemas de cooperación no contractuales obtenidas por un fabricante a partir de la reputación de la marca o la fuerza de la organización comercial de la empresa. Es el caso de reconocidas marcas en determinados mercados, Sopas Campbell en Estados Unidos, SanCor en Argentina, etc.

Se observa una tendencia generalizada a estructurar los sistemas de distribución. Los minoristas independientes que aún no se han ligado a sistemas verticales estructurados en alguna de las variantes mencionadas, han desarrollado cierta especialización en nichos carentes de interés para los grandes comerciantes.

La revolución de la informática ha posibilitado nuevas alternativas que modifican los modos de comercialización, alterando la organización de los sistemas de distribución.

En realidad, la nueva competencia no se produce entre unidades de negocio independientes, sino que se enfrentan sistemas completos de cadenas integradas corporativamente, contractualmente o administrativamente que compiten en conjunto y coordinadamente por mayor efectividad, menores costos y mejor respuesta de los consumidores.

Integración horizontal de los sistemas de distribución.

Se da en los casos en que, por diversas razones, dos o mas empresas ven una oportunidad que no se atreven a encarar en forma independiente e intentan el emprendimiento conjuntamente.



Estrategias de Comunicación frente a los canales

El éxito de la empresas empieza a concretarse cuando se logra una buena comunicación con los clientes. A este efecto es muy importante la cooperación de los canales de distribución a fin de hacer efectiva esta comunicación.

En este aspecto tenemos tres alternativas posibles de colaboración con el sistema de distribución:

**Estrategia de Presión
Estrategia de Aspiración
Estrategia Mixta**

a. Estrategia de presión

La estrategia de presión tiene como objetivos atender prioritariamente el frente de los intermediarios, a fin de lograr que sean éstos los que inciten a la compra de la marca y que almacenen mayores cantidades de producto.

También se propone lograr la cooperación voluntaria del distribuidor. En este aspecto, es importante la aplicación de fuerza de venta y comunicación personal, a fin de lograr estos objetivos.

A mayor poder de negociación de los distribuidores menos elección para la empresa fabricante. En los casos de alta concentración de los sistemas de distribución, o situaciones de predominio de los intermediarios, serán los distribuidores quienes impondrán su criterio.

El riesgo de esta estrategia es la generación de dependencia respecto del distribuidor.



b. Estrategia de aspiración:

Una estrategia de aspiración (pull) aplica todo sus presupuestos comunicacionales sobre el demandante final, con el objeto de crear actitudes positivas en el consumidor de manera que "aspire" el producto en el canal.

Por su parte, el canal se verá obligado, so pena de perder ventas, a demandar el producto. En realidad, es un sistema de creación de cooperación forzada por parte de los intermediarios.

c. Estrategia mixta.

Estos casos, quizás los más comunes en los mercados, prevén la aplicación simultánea de estrategias de presión y aspiración, a fin de lograr efectos sinérgicos más amplios.

Principales canales de distribución.

La mayor parte de los productos no se venden directamente desde el fabricante al consumidor.

Se utilizan con mayor intensidad los intermediarios en cuanto a:

- la línea de productos del fabricante es reducida;*
- los productos están estandarizados o son muy conocidos por su marca;*
- el tipo de productos y la costumbre del consumidor hacen que prefiera comprar una diversidad de distintos fabricantes simultáneamente.*
- cuando resulta aconsejable una distribución intensiva y fuerte apoyo de servicios al cliente.*



Distribución de bienes de consumo.

Los canales usuales para este tipo de productos incluyen agentes, distribuidores, mayoristas y/o minorista en algunas de las combinaciones posibles entre ellos.

Estos intermediarios al mismo tiempo que compran y revenden, cumplen alguna función satisfaciendo ciertos servicios, como por ejemplo crédito, reparaciones, mantenimiento o funciones de logística tales como transporte, almacenamiento, etc.

Clasificación:

Según los niveles o etapas del proceso de distribución, como por ejemplo: distribuidores, mayoristas, minoristas.

Según los productos o servicios ofrecidos: Supermercados, locales individuales en Shoppings, rotiserías, boutiques, etc.

Pertenencia y propiedad: negocios independientes, cadenas múltiples, establecimientos integrados, etc.

Sistemas de operación, como por ejemplo negocios de descuento "contado y menor precio" o tiendas exclusivas

En la venta de productos tangibles que se dirigen a consumidores finales es necesario atender a la necesidad de cobertura del mercado, la que se deriva de la estrategia de Marketing y de las características del producto y del segmento al que se lo dirige.



Distribución de productos-insumos-herramientas industriales

El denominado Marketing Industrial incluye una serie de figuras como los "jobbers", los agentes y los brokers o corredores.

El distribuidor industrial es equivalente al mayorista tradicional, pero operando en el rubro de productos industriales, mientras que el jobber vende una línea de productos más limitada y frecuentemente actúa como drop shipper para sus clientes. El agente y el broker venden a comisión.

En la distribución de productos industriales nos encontramos con el caso de productos que serán insumo de un proceso de elaboración o servirán al mismo de alguna forma. En estos casos los requisitos al canal y las especificaciones de la compra exigen consideraciones particulares de la estructura que se prevea en materia de canales. Algunas de las más comunes son las siguientes.

- * Productor --> Usuario.*
- * Productor --> Distribuidor industrial --> Usuario.*
- * Productor --> Agente --> Usuario.*
- * Productor --> Agente --> Dist. Industrial --> Usuario.*

Canales para la Distribución de servicios.

El concepto de canales de distribución no se limita a los productos tangibles. También los prestadores de servicios deben darle accesibilidad, oportunidad, y otras utilidades usualmente agregadas por el canal. Hospitales, escuelas, Universidades, profesionales, etc. desarrollan sistemas apropiados para llegar a consumidores esparcidos geográficamente.



La característica de intangibilidad de los servicios suscita la necesidad de canales especiales de comercialización, cortos y directos como características centrales.

** Productor --> Consumidor.*

** Productor --> Agente ---> Consumidor.*

4.7. Canales de comercialización en el Marketing Internacional.

En general la estructuración de un sistema de canales en la comercialización internacional puede ser mucho más compleja. El grado de complejidad se incrementa cuanto mayores diferencias culturales o lejanía existe entre el país sede del fabricante y el de destino de los productos.

Los procesos de globalización de los mercados y el aumento de la integración de los países facilitan la simplificación de los canales de comercialización. Algunos de los sistemas usualmente utilizados son los siguientes:

- Exportación vía intermediarios locales.*
- Gerente de exportación coordinado con la empresa, actúa en nombre y representación del fabricante conduciendo todo el marketing internacional del mismo en determinado país.*
- Agente de exportación del fabricante.*
- Broker (corredor), actúa solo como vínculo entre fabricante y comprador.*
- Grupos de venta, organizaciones dedicadas a la venta en el exterior de productos de varios fabricantes.*



- *Exportación vía intermediarios locales que adquieren propiedad de los bienes.*
- *Trading companies, organizaciones que compran y venden en muchos países.*

4.8. Análisis de sistemas de distribución

Canal Directo o Marketing Directo.

En estos sistemas el fabricante se encarga de la función de distribución por su cuenta por lo que, en realidad no hay distribución en el sentido de Marketing sino venta.

En general, la opción por un sistema de venta directo deriva de ciertos factores que lo favorecen como ser

- a. Necesidad de un alto nivel de servicios pre y post venta.*
- b. Productos complejos en los cuales es necesario un alto nivel de conexión y comunicación del fabricante con el consumidor.*
- c. Cuando las órdenes de compra son suficientemente importantes como para justificar la participación del fabricante en esta etapa.*
- d. Cuando la venta involucra algún tipo de información confidencial.*

El marketing directo consiste en la venta directa al comprador mediante la utilización del correo, anuncios televisivos, radios, revistas, periódicos, sistemas informatizados de telemarketing., etc.



En los últimos años se han ido perfeccionando estas técnicas en particular a partir de la confección y depuración de las listas de potenciales clientes "mailing lists". A partir de la recepción de las ordenes de compra pueden perfeccionar en forma muy refinada estas listas, las cuales son de suma importancia para la efectividad de distribuciones futuras.

La vedette de los últimos años en este tema ha sido el telemarketing, o sea la combinación del servicio telefónico con el televisor o el ordenador, a través de los cuales el potencial comprador puede observar y analizar el producto y ordenar su compra en forma inmediata desde el ordenador o por línea telefónica.

Estos sistemas han tenido alto desarrollo en la CEE y especialmente en EEUU, mientras que dadas las deficiencias de los servicios telefónicos y de correos se ha visto demorada en Latinoamérica.

Uno de los más recientes sistemas de comercialización con utilización de medios de comunicación deriva de la utilización del computador.

A través del mismo se envía información respecto de productos y el comprador puede, con la información en pantalla, dar las ordenes de compra que considere convenientes.

En Argentina no se encuentra aún muy desarrollado este sistema.

Las razones fundamentalmente derivan de la deficiencia que aún persiste en el sistema de comunicaciones telefónico (del cual depende el computador para comunicarse).

En este sentido es dable observar que con las importantes inversiones que se están realizando en este rubro es muy probable que a corto plazo este sistema tenga un desarrollo explosivo.



En España la cadena "El Corte Inglés" está utilizando este sistema para sus productos de supermercado. El ama de casa puede ver diariamente los precios de los mismos y ordenar su pedido a través de su terminal de computación, pedido que será enviado a su domicilio y cargado a su tarjeta de crédito o a la entrega, según prefiera.

Venta a través de expendedores automáticos.

Es un sistema utilizado por el fabricante para llegar directamente al cliente, aunque en realidad también puede ser utilizado por los intermediarios.

Las grandes ventajas que ofrece el sistema derivan de la posibilidad de ubicar el producto prácticamente en todos los lugares donde sea conveniente y además las máquinas pueden funcionar sin horarios y cumplir funciones de satisfacer necesidades especialmente cuando el resto de los comercios está cerrado.

Las restricciones derivan de los altos costos de primera instalación y, en algunos casos de mantenimiento especialmente en países en los cuales la conducta de ciertos individuos ante máquinas que no funcionan es descargar su agresividad sobre la misma.

Sistema de "Padrinazgo".

Este sistema es también conocido como "Círculo de Lectores", por cuanto esta empresa lo utilizó por primera vez en España y luego se extendió por numerosos países de Iberoamérica.

Las bases del sistema derivan del compromiso de los clientes asociados de comprar una determinada cantidad de artículos en forma periódica.



La metodología más característica de captación de potenciales clientes es precisamente el denominado "padrinazgo", es decir, el ofrecimiento de premios o regalos por la presentación de nuevos socios.

En realidad, este "regalo" es el pago por el trabajo realizado para la captación de nuevos socios.

Definición de la Intensidad de cobertura.

Junto a la definición de la configuración de la estructura de canales se hace necesario decidir el número de intermediarios que se utilizarán, esto es, el grado de intensidad con que se cubrirá el mercado potencial.

Evidentemente, en esta etapa decisional ya se conoce el rol que se le ha asignado a la distribución dentro de la estrategia del mix de Marketing.

En particular, si será más adecuada una distribución directa o indirecta, y qué tipos de intermediarios se utilizarán.

Los grados de intensidad pueden analizarse como un continuo que va desde la distribución exclusiva a la distribución intensiva con una situación intermedia de selectividad.

Tipos de Distribución:

Distribución intensiva
Distribución selectiva
Distribución exclusiva
Distribución extensiva



Es importante tener en cuenta que la decisión de exclusividad/intensidad no es una sólo decisión. En el caso de que el canal deseado tenga más de un nivel es necesario resolver el tipo de cobertura en todos los niveles.

Incluso es muy frecuente encontrar sistemas de cobertura intensiva (altamente atomizada en numerosos y diferentes comercios) junto a una distribución exclusiva al nivel mayorista.

Los criterios de decisión respecto del tipo de coberturas están determinados fundamentalmente por la distinción entre productos de compra regular, productos de compra razonada, productos de especialidad o productos no buscados.

***Productos de compra regular** en los que el cliente tiene un comportamiento rutinario, es de compra frecuente y con poca comparación, como por ejemplo bebidas, limpiadores, flores, golosinas, etc.*

En estos casos se hace claramente aconsejable una estrategia de máxima cobertura del mercado ya que si el comprador no encuentra del producto en los lugares a los que habitualmente concurre escogerá otra marca.

***Productos de compra razonada** son los productos en los cuales el consumidor está dispuesto a destinar tiempo para comparar diferentes alternativas de marca. Por ejemplo, vestimenta en general, electrodomésticos. En ellos el consumidor compara marcas según diferentes criterios y verifican por lo tanto varios puntos de venta antes de tomar una decisión. En estos casos no es necesaria una cobertura máxima pero si contar con una distribución selectiva.*



Productos de especialidad se trata de productos tales como automóviles, vestimenta de lujo o exclusiva, alimentos exóticos. En ellos el comprador está dispuesto a destinar mucho tiempo para localizarlo pero no hará comparaciones de marcas por cuanto sabe positivamente que es lo que quiere. La característica distintiva de estos productos es la fidelidad del comprador.

En estos casos el productor o fabricante pueden darse el lujo de organizar una distribución exclusiva, y si bien el punto de venta no necesariamente debe tener fácil acceso, si debe existir una buena información respecto de su localización.

Productos no buscados se trata de productos que el consumidor, por no necesitarlos en su inmediatez o por desconocer su existencia, no cuenta con interés natural y espontáneo por la compra. Algunos ejemplos son las enciclopedias, seguros de vida, cementerios particulares, etc.

Todos ellos exigen gran esfuerzo de venta para obtener la decisión de compra. La selectividad o el canal de comercialización directo son las alternativas a priori más aconsejables.

Distribución intensiva.

El sistema de distribución intensiva apunta a alcanzar la mayor penetración posible del mercado a través de cada negocio disponible donde razonablemente el consumidor pueda ir a buscar el producto.

Se aplica generalmente al caso de la mayoría de las marcas de nivel nacional cuyos productos se compran con relativa frecuencia y sus precios están relativamente estandarizados. Son los denominados de "compra por conveniencia".



Normalmente en una distribución intensiva la impulsión del producto debe concretarla el fabricante a través de una estrategia de aspiración y publicidad asumida totalmente por cuanto el minorista no asumirá esfuerzo alguno en un producto de localización generalizada y en competencia con otras marcas similares. Más aún, existen casos en los cuales el minorista limita la cantidad de marcas que admite en cada tipo de producto.

Distribución Selectiva.

Por lo general la selectividad en los canales de distribución se adopta cuando se requiere algún grado de colaboración del canal en la impulsión del producto.

En particular, compartir las funciones de promoción y venta del producto. Este sistema se asocia con productos de compra ocasional tales como artículos del hogar, equipamiento de oficinas, productos industriales insumos de otros.

Distribución exclusiva.

En esta alternativa el fabricante o productor acepta canalizar su producto a través de un único intermediario, y en general implica reciprocidad en cuanto a que éste también otorgará reciprocidad, al menos en lo que respecta a productos similares.

Los canales comprometen en estos casos apoyo claro y definido en la impulsión del producto. Desde el punto de vista del fabricante, esta exclusividad es preferida cuando es indispensable el apoyo del canal para lograr la venta del producto, cuando se requiere un importante stockeo en poder del minorista o cuando el distribuidor debe suministrar la instalación o algún servicio de reparación.



Contrariamente a lo que ocurre con la distribución intensiva, en este caso el control del fabricante y el mantenimiento de la imagen de marca están relativamente garantizados a partir de la exclusividad otorgada.

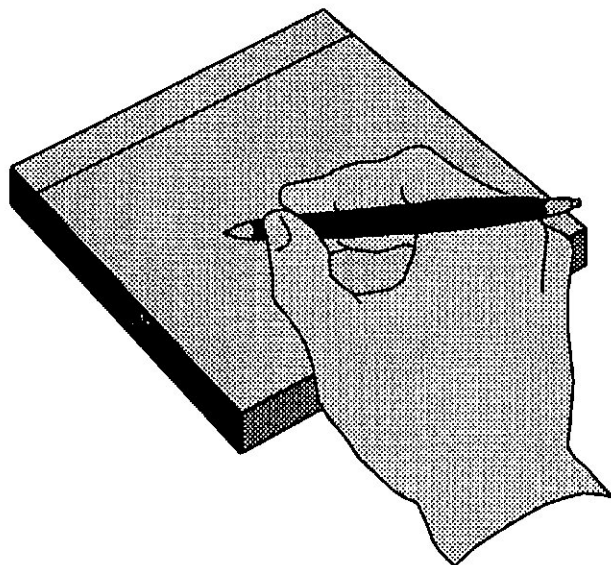
La Distribución exclusiva y la franquicia.

La franquicia es una de las formas de distribución exclusiva muy difundida en todo el Mercosur en los últimos años.

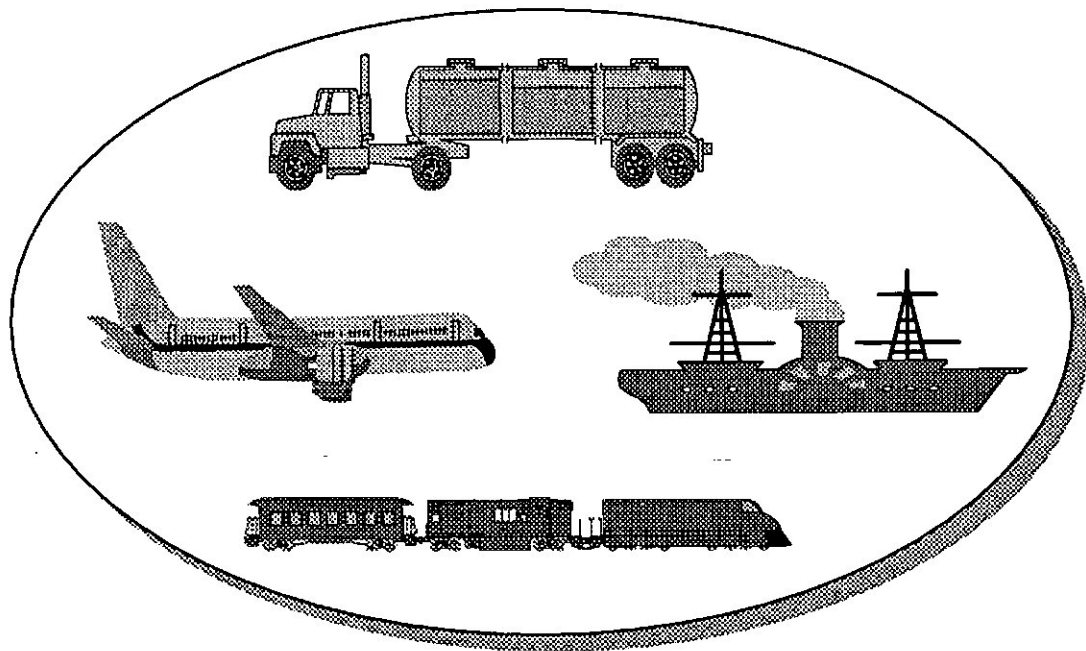
Se concreta cuando a través de un contrato, un fabricante o productor concede a un intermediario el derecho de explotar un comercio o marca o sistema dentro de un territorio determinado, según normas definidas y bajo una determinada supervisión o control de calidad.

El sentido del negocio de franquicia desde el punto de vista del franquiciado es comprar una "fórmula de éxito" probada en otros lugares a cambio de un canon o porcentaje y eventualmente un derecho de llave o derecho inicial.

A cambio de ello percibe no sólo el derecho de uso de la marca sino una aportación continua del Know How. Por su parte, el franquiciador puede ampliar sus posibilidades de colocación en otras zonas reduciendo sus pretensiones de rentabilidad pero aprovechando aportes de capital de terceros.



**Aplicación de estrategias de
canales de comercialización
a rubros principales**





5. Aplicación de estrategias de canales de comercialización a rubros principales.

- ⊕ *La temática a abordar en esta parte de nuestro informe se desarrollará bajo las mismas pautas con las que se realizaron las dos presentaciones anteriores, es decir, evitando reiteraciones innecesarias sobre lo ya tratado en los informes parciales uno y dos.*

Como se ha podido apreciar hasta el momento, y así se desarrollará en lo sucesivo, solamente se repite información o conceptos en los casos en que se hace estrictamente necesario para mantener los basamentos del tema en tratamiento, dedicando mayor atención a aquellos aspectos que constituyen la esencia del trabajo; ya sea en sus aspectos prácticos como en los teóricos.

En todo caso, cuando se trate de conocer cuestiones informativas con mayor grado de detalle se deberá recurrir a los informes parciales previos.

5.1. Aluminio

Los productos vinculados con el aluminio son líderes, y es importantísimo señalar que entre 1984 y 1989 crecieron el 124%, por lo cual sus excedentes deben liderar una de las fases de la estrategia planteada.



**PAISES QUE REGISTRAN DEMANDA
INTERESANTE DE ALUMINIO**

**Paises Bajos
Chile
EEUU
Brasil**

**Uruguay
Portugal
Bélgica
China**

En tal sentido, resulta importante destacar, como imagen de lo expresado, algunas características que se reflejan en proyectos presentados a la Provincia, en el marco del programa de financiamiento del Fondo Financiero Permanente.

Los objetivos se enmarcan dentro de una estrategia global que apunta a:

- generar divisas a partir de un producto tradicional.*
- generar un proceso industrial que le agrega valor al tradicional y lo introduce en el mercado externo.*

Dicho emprendimiento significa una inversión del orden de los 9 millones de dólares, de los cuales algo más del 40% es financiado por el mencionado fondo.

Se trata de la instalación de una Planta de Industria Conexa al Aluminio, destinada a la producción de alambrón, lingotes de aluminio y aleaciones de aluminio.



Entre las actividades principales del grupo inversor se destacan las siguientes:

- *Fabricación de alambón, lingotes, alambres y laminados de aluminio y sus aleaciones.*
- *Fabricación de conductores.*
- *Construcciones electromecánicas (líneas de alta tensión, extra-alta tensión y subestaciones).*
- *Comunicaciones y electrónica.*

La idea básica del proyecto es utilizar el aluminio líquido procedente de la planta vecina de ALUAR, productora de aluminio primario.

Se trata de un proyecto ahorrador de energía eléctrica, ya que se plantea evitar, en lo posible, la obtención de alambón de aluminio a partir de lingotes; pues en este caso se requiere fusión previa, lo cual demanda un gasto de energía del orden de los 340 kwh/tn.

Se prevé, no obstante, la instalación de hornos de fusión, a fin de contemplar la situación eventual de no disponer de aluminio líquido.

En este proyecto se propone la obtención de alambón por proceso de laminación continua, dejando de lado el sistema de extrusión.

Se prevén seis tipos de aleaciones posibles y, según la utilidad de cada una de ellas, se podrá obtener o participar en la obtención de: remaches, grampas, alambres para soldadura, conductores eléctricos, tornillos, piezas estampadas, accesorios para la industria



aeronáutica, soldadura, tuberías, vajillas, pistones para la industria automotriz, telas metálicas, cierres relámpagos, clavos, agujas, preformados para cables, etc.

Se incorporarán maquinarias nuevas y las actualmente en funcionamiento se modificarán y repotenciarán, a los efectos de permitir la fabricación de alambrones mecánicos aleados, para poder incrementar la capacidad de fabricación y la incorporación de productos no fabricados actualmente.

El sistema de producción adoptado consiste en colar, en forma continua, el metal fundido en una rueda acanalada y luego someter a la barra sólida que se obtiene a sucesivas deformaciones plásticas, a fin de conseguir el producto final.

La capacidad de producción prevista es de 12.000 tns. año.

Se prevé la realización de embarques directos de los productos desde Puerto Madryn a los diferentes mercados internacionales (EEUU, Europa y Japón).

Su vecindad a la única fuente productora de materia prima básica, permite economías de fletes y etapas de producción.

La producción estará dirigida fundamentalmente al mercado externo.

Como nuestro país es tomador de precios, el ahorro de costos que permite la localización geográfica, en concepto de transporte interno y consumo de energía, tiene una especial significación en la posibilidad de competir a precios internacionales.



La posibilidad de ofrecer asistencia técnica a los clientes es también de suma importancia. El estudio de mercado efectuado al efecto arroja algunas conclusiones entre las que cabe destacar:

*• Mercado potencial: 282.000 tns. alambción grado eléctrico.
113.000 tns. alambción de usos mecánicos.*

La demanda manifiesta tendencia al crecimiento. Actualmente lo hace a un ritmo del 1,2% anual.

Se puede apreciar además la existencia de un mercado con fuerte concentración de oferentes. Esto es particularmente sentido en Italia, donde los usuarios manifiestan interés por la aparición de nuevos oferentes.

Esta información, así como las actitudes monopólicas, habrían sido ratificadas por Traders de aluminio radicados en Suiza e Inglaterra.

La demanda de estos productos es constante en el año, y las modalidades previstas para su comercialización son las siguientes:

- Venta directa a través de depósitos propios*
- Venta directa a los usuarios desde la planta.*
- Venta a través de "Trading".*
- Participación en licitaciones públicas internacionales.*

La presentación y empaque se efectuará de acuerdo a las técnicas más difundidas y a las exigencias del transporte marítimo internacional.



Los aspectos más importantes de la estrategia comercial prevista son:

- *Nivel de calidad de acuerdo a las especificaciones de los clientes.*
- *Asistencia técnica y seguimiento.*
- *Asegurar una variedad de aleaciones que aseguren un surtido completo.*
- *Continuidad de abastecimiento.*
- *Precio. Alineamiento con el nivel internacional.*
- *Fuerza de venta propia y personalizada.*
- *Seguridad de entrega en tiempo y forma.*

La capacitación y entrenamiento de mano de obra no calificada, calificada y profesional que estos proyectos suelen generar, resulta un aspecto positivo y con el cual no suele contarse muy a menudo.

El carácter francamente exportador del proyecto y la posibilidad cierta de numerosos embarques por Puerto Madryn, resulta un elemento altamente positivo.

Como puede observarse, se ha seguido en este esquema la lógica tendencia general por la cual los fabricantes de productos industriales utilizan sistemas de distribución más directos, en relación a aquellos que requieren los productos de consumo masivo.



No obstante se manejan dos canales alternativos pues en algunos casos se toma contacto directo con el usuario final y en otros se los atiende por medio de intermediarios.

En este punto es necesario efectuar un comentario que, aunque obvio, siempre es mejor no omitir.

Hubiera sido importante acordar con la empresa un lugar destacado para marcar el origen de la mercadería (Madryn - Chubut). El conocimiento del lugar de origen no es un tema menor en un marco de estrategia de desarrollo global, ya que suele redundar en aspectos positivos aún en los planos más inesperados.

5.2 Pescados y mariscos (corto plazo)

Con relación al mercado interno, se registran debilidades en el consumo de pescados.

En apariencia los motivos principales serían:

- a) Caída del poder adquisitivo de los grupos de ingresos medianos y bajos.*
- b) Persistencia de factores culturales que no promueven el consumo de pescado.*
- c) Presencia de una alternativa exportadora fuerte que modeló a la industria pesquera emergente, principalmente la patagónica, hasta convertirla en una típica industria exportadora cuya dinámica es cada vez más independiente de las fluctuaciones de la economía nacional. (Este último aspecto pretende explicar las debilidades mencionadas, no implica juicio negativo en torno a esta circunstancia, por el contrario, en principio, puede resultar deseable).*



Hay quienes opinan que también influye negativamente la conocida rigidez general de los precios internos hacia la baja, como así también factores monopólicos específicos del sector, por lo cual los precios internos seguirían a los externos en su ascenso pero no en su descenso.

Es posible que haya cierto poder monopólico, ya que se trata de una situación normal, en buena medida, de la estructura económica de la Argentina de hoy.

No obstante, entendemos que por el tipo de producto de que se trata y por ser un mercado interno "captador de excedentes" según se lo definió anteriormente, no es tan fácil controlar los volúmenes de oferta. En todo caso, la respuesta a esta situación sería sencilla: tomar medidas tendientes a desmonopolizar, principalmente favoreciendo la "competencia de oferta".

Sí es importante y ha sido demostrado en otros trabajos, que la caída del consumo de productos pesqueros en la ciudad de Buenos Aires marchó paralela al deterioro de la capacidad de compra de los sectores de medianos y bajos ingresos.

Principales compradores del exterior

**España
Italia
EEUU
Países Bajos
Israel
Brasil**



Las compras de Japón cayeron en 1989 un 17% con respecto a 1988 en este rubro, debido principalmente a inversiones japonesas en Santa Cruz.

Esto en principio no constituye un hecho preocupante, ya que estas inversiones del mismo u otro origen podrían reeditarse en Chubut, ante la existencia de un buen nivel de demanda internacional.

China se presenta como un mercado interesante por el tipo de pescado (graso) que demanda.

La merluza, el langostino y el calamar han sido las especies más explotadas en las costas patagónicas. En el caso del calamar, el crecimiento de su captura ha estado muy ligado a la firma de "joint-ventures" con empresas coreanas.

En menos de un año más de 30 embarcaciones coreanas se incorporaron a la matrícula nacional. Hacia 1992 unas 20 compañías de origen coreano habían concretado asociaciones con empresas argentinas, algunas de primer nivel. La base de estos negocios es la venta a ese "mercado cautivo".

Esto es así porque en Corea no es posible ingresar calamar salvo que sea producción de la propia flota coreana, de empresas que se han establecido en el exterior o de Joint Venture con participación coreana.

*A estas empresas el gobierno les otorga permisos especiales de importación. (Aunque no se halle vinculado directamente con el objetivo de nuestro trabajo, no deja de ser interesante tomar nota, al menos, de criterios de manejo de los intereses de un país como **COREA**).*

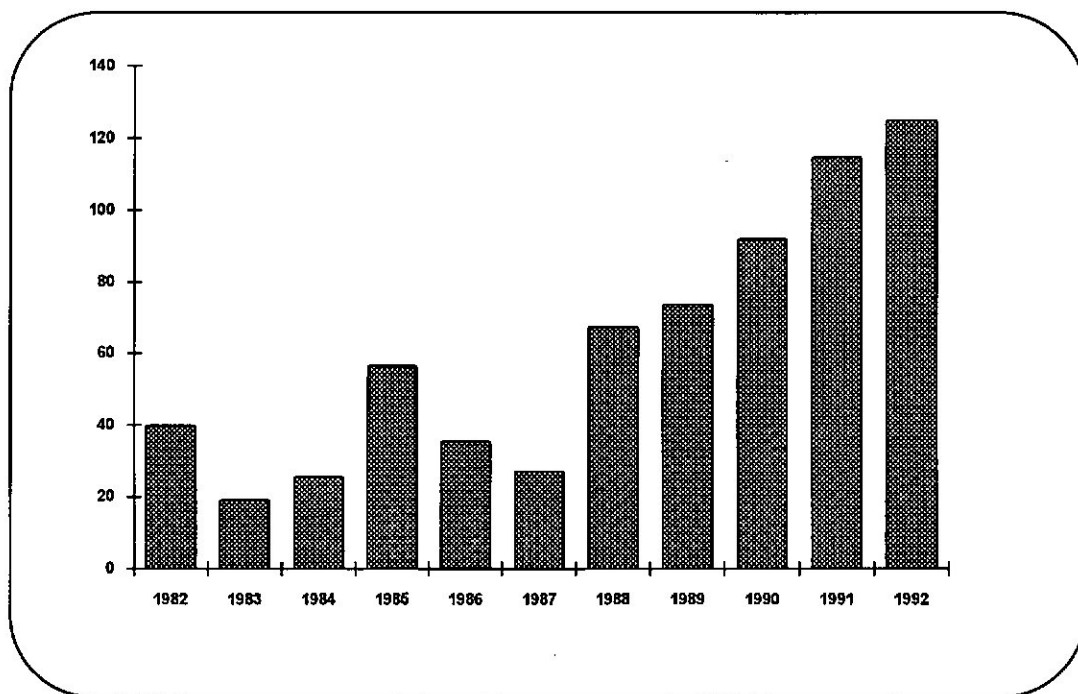


Una estrategia de alta explotación de recursos marítimos apoyada en un riguroso control de costos, permite contrarrestar la tendencia depresiva de los precios internacionales de esa especie.

En este punto, uno de los aspectos sobre los que es necesario poner sumo cuidado es el vinculado con la depredación.

CUADRO NUMERO 3

Evolución de las capturas marítimas, en miles de toneladas



Fuente: Dirección Nacional de Pesca

Se han estructurado polos en torno al negocio exportador, lo que le dió un gran dinamismo.



Aunque la forma tipo "enclave" suele implicar un débil efecto multiplicador en el conjunto de las actividades económicas regionales, en el mediano plazo seguramente se harán sentir sus efectos positivos.

5.3. Mariscos:

La captura de mariscos se realiza mediante redes lanzadas desde barcos o por intermedio de buzos recolectores de mejillones, vieyras y bivalbos en general. Estos venden el producto capturado a empresas que cuentan con canales de comercialización afiatados.

Debería contemplarse la alternativa, dentro de este último esquema de recolección, de apoyar la constitucion de asociaciones, cooperativas o consorcios, que les permitan comercializar por si mismos sus productos.

De todos modos, para desarrollar esta propuesta sería necesario salvar algunas limitaciones que impone la condición de dispersión en la que se desenvuelven los recolectores de mariscos, a fin de lograr volúmenes de captura que les permitan afrontar dimensiones comerciabes, interna y externamente.

Naturalmente sería ideal que estas asociaciones contaran con áreas marítimas reservadas en las que no pudieran incursionar los grandes buques de captura.

No debería estar exenta de estudio la posibilidad de criaderos sobre las costas. En el año 1985 existían capitales y grupos coreanos y chinos interesados en este tema.



5.4. Centollas:

Zona de captura: Caleta Córdoba.

Operan pequeñas empresas, no cuentan con infraestructura para procesar el recurso de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales. Por este motivo se ven obligadas a vender sus capturas a empresas que cuentan con ella.

5.5. Peces en cautiverio:

Aquí se presenta un caso que ofrece posibilidades de complementación productiva y comercial, ya que aparentemente habría emprendimientos de piscifactorías con destino al mercado canadiense y se detectó una demanda interesante desde España.

Las restricciones más importantes suelen aparecer por limitaciones de distinta índole en la oferta, ya sea por falta de cantidades suficientes o por inconvenientes para lograr adecuadas unificaciones en la calidad, tipo, presentación, etc. de los productos.

Por tal motivo, será necesario evitar emprendimientos individuales sin un adecuado grado de complementación. Quizá resulte conveniente explorar las posibilidades de complementación con otros proyectos que ya se encuentran en marcha en la región, aunque correspondan a la Provincia.

Es también posible que el cultivo de peces en cautiverio pueda insertarse también en el marco de los planes sociales derivados de los programas nacionales mencionados anteriormente.



Se debería estudiar la posibilidad de complementación para obtener y comercializar productos uniformes, tanto entre los distintos emprendimientos de la misma provincia como así también con las provincias vecinas. En este sentido, Neuquén podría ser un socio interesante, ya que ha desarrollado emprendimientos similares (principalmente de truchas).

La tecnología aplicada en la localidad de Huinhuanco era bastante sencilla y de baja inversión relativa. Convendría explorar si este tipo de actividad posee mercados complementarios con el cultivo de mariscos en zonas costeras cuya producción podría ser alentada simultáneamente.

Si la acción se desarrolla con el enfoque previsto, es muy posible mejorar los excedentes que genera la actividad rápidamente.

En definitiva, la acción en la economía pesquera deberá encararse desde todos los ángulos posibles: incrementar los joint-ventures, favorecer la formación de cooperativas de pequeños pescadores, complementar la oferta con la captura de otras provincias, desarrollar la cría en cautiverio, ya sea de mariscos sobre la zona marítima o de truchas y salmones en la cordillera, complementando también ofertas, calidades y formas de presentación entre productores del Chubut y de otras provincias.

5.6. Lanas:

A pesar de los inconvenientes existentes, que trataremos seguidamente, se trata de un producto tradicional que permite generar excedentes en forma inmediata, ya que se dispone de amplia oferta, tradición exportadora, y un buen nivel de calidad.



Al menos el 26% de la superficie de Chubut estaría afectada por la erosión. La manifiesta degradación de grandes áreas de pastizales de la región, como consecuencia de un sobrepastoreo ocurrido durante años, ha disminuído la capacidad forrajera de extensas superficies, en las cuales los procesos erosivos iniciados tornan necesaria la protección de determinadas zonas, y exigen una toma de conciencia, ya que se atribuye la reducción de stocks casi exclusivamente al deterioro del recurso natural.

Si bien este es un factor influyente, también hay que considerar que puede tener que ver con situaciones de desarrollo de mercados.

Para llegar a una conclusión definitiva haría falta trabajar específicamente sobre este aspecto. Aunque en todo caso la cuestión rentabilidad es posible que resulte preponderante.

En todo caso el sobrepastoreo practicado frecuentemente está ligado a este tema y es sabido de su importancia en el agotamiento del recurso natural.

No obstante los inconvenientes observados, la Provincia de Chubut es líder en el país en cuanto a población ovina.

La explotación lanar continúa siendo importante, incluyendo la de la meseta central y respondiendo a la tradicional especialización de la región patagónica en lanas finas. Esta circunstancia no debería ser desaprovechada.

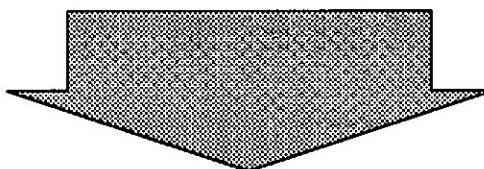
Oportunamente hemos visto que, aún disminuyendo el porcentaje de participación de la lana en la industria textil, su demanda total habría aumentado por incremento de producción de esta industria a nivel mundial. La misma fue absorbida, casi totalmente, por Australia



Conforme con los datos del Censo Agropecuario de 1988, puede afirmarse, para la provincia de Chubut, que un 25% del ganado lanar se halla en las cercanías de la costa; un 43% en la cordillera y un 32% en la meseta.

CUADRO NUMERO 4

**Cantidad de cabezas de ganado ovino en el país.
Desglosado por Provincia. Año 1989**



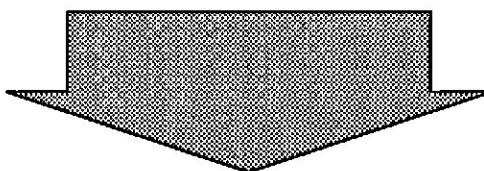
Chubut	4.653.039
Santa Cruz	4.555.000
Buenos Aires	4.539.000
Río Negro	2.494.000
Corrientes	1.658.000
Entre Ríos	696.000
Tierra del Fuego	651.000
Jujuy	602.000
La Pampa	450.000
Neuquén	432.000
Otros	1.741.000

Fuente: Federación Lanera Argentina



CUADRO NUMERO 5

**Producción por tipo de lana
(En Toneladas)**



Período	Lana fina	Cruza fina	Total
1980	21.000	1.910	22.910
1981	23.436	2.064	25.500
1982	24.418	2.148	26.566
1983	22.782	2.008	24.790
1984	22.377	1.972	24.394
1985	18.566	1.635	20.201
1986	21.719	1.913	23.632
1987	18.820	1.660	20.480
1988	18.413	1.601	20.014
1989	22.124	1.876	24.000
1990	20.280	1.720	22.000
1991	18.436	1.564	20.000
1992	25.500	1.500	27.000
1993	20.833	1.767	22.600

Fuente: Federación Lanera Argentina

(Los datos correspondientes al período 1989-1992 son estimados)



Durante el año 1989, la Provincia del Chubut comercializó sus lanás en veinte países. El principal comprador fue la ex-URSS.

Siendo lanas uno de los sectores líderes de exportación, y manteniendo cierta capacidad de generar divisas, será importante desarrollar una política selectiva, que permita, al menos a la explotaciones más rentables y con capacidad de acumulación, mantener un nivel de producción adecuado, dejando la posibilidad de reconversión para los sectores con mayores inconvenientes.

Son aquellas explotaciones las que se hayan en condiciones de explotar más intensamente las nuevas condiciones de estabilidad.

En alta inflación es más importante vender en el momento oportuno que sacar más gramos al vellón.

Contrariamente, mientras que persistan las condiciones actuales, todo lo que se haga por mejorar las lanas, tanto por su calidad, como por su presentación, podría tener una correlativa compensación en las cotizaciones.

En este punto es importante destacar que la fuerte influencia que están teniendo los movimientos ecológicos en las sociedades de esta década, podría producir un leve incremento de la actividad.

Estos comentarios se fundamentan en las últimas cifras difundidas por la Federación Lanera Argentina (La Razón 18/4/94), que registran un incremento del orden del 23%, comparando el último trimestre de 1993 con igual período del año anterior.

Si bien existe un remanente importante, parecería que la mayor demanda estaría acompañada por una mejora de los precios en el mercado internacional.



El rinde por animal promedio para toda la provincia es del orden de los 4 kg. de lana. Es una cifra pobre si se la compara con Australia y Nueva Zelanda, donde el rendimiento por ovino está en los 5,5 kg., es decir un 27% menos.

Esto estaría definiendo una línea de trabajo de real interés en el sentido mencionado anteriormente, vinculado con incrementos de producción y rendimientos a través de políticas selectivas.

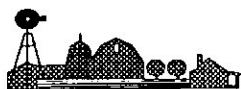
Como ya ha quedado expresado se suele plantear el problema de del deterioro del recurso natural como origen de los inconvenientes. Aquí hemos preferido considerarlo como un "efecto" (con consecuencias posteriores naturalmente), más que como una causa autónoma.

En tal sentido, parecería que algunas ineficiencias existentes y la cadena de comercialización y el bajo precio percibido por el productor tienen una fuerza causal previa.

Esto determinaría comenzar por soluciones como las siguientes:

- a) Integración horizontal: fortalecimiento de las estructuras cooperativas y otras formas asociativas.*
- b) Integración vertical: participación del sector productor en las etapas de comercialización, procesamiento y de incorporación de valor agregado a la materia prima.*

Para lo cual sería importante el apoyo crediticio para instalación de lavaderos y peinaduras como forma de agregar valor al producto. Debe tenerse presente que existe un buen mercado internacional para lana peinada.

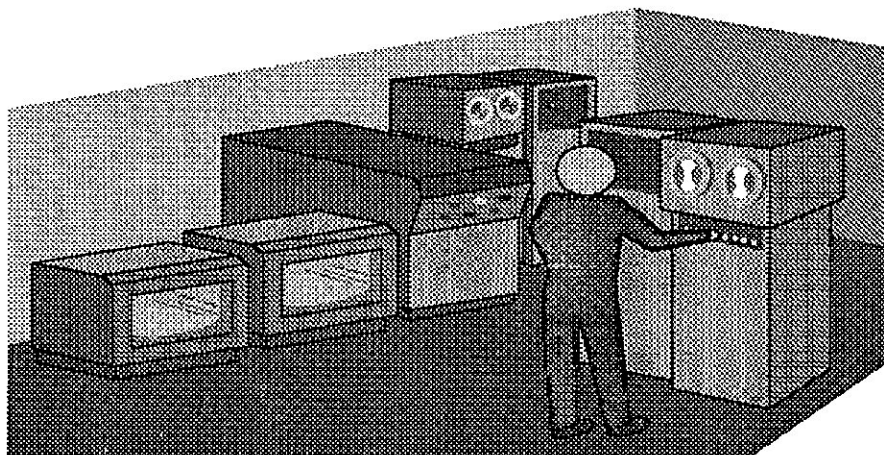


c) Capacitación gerencial.

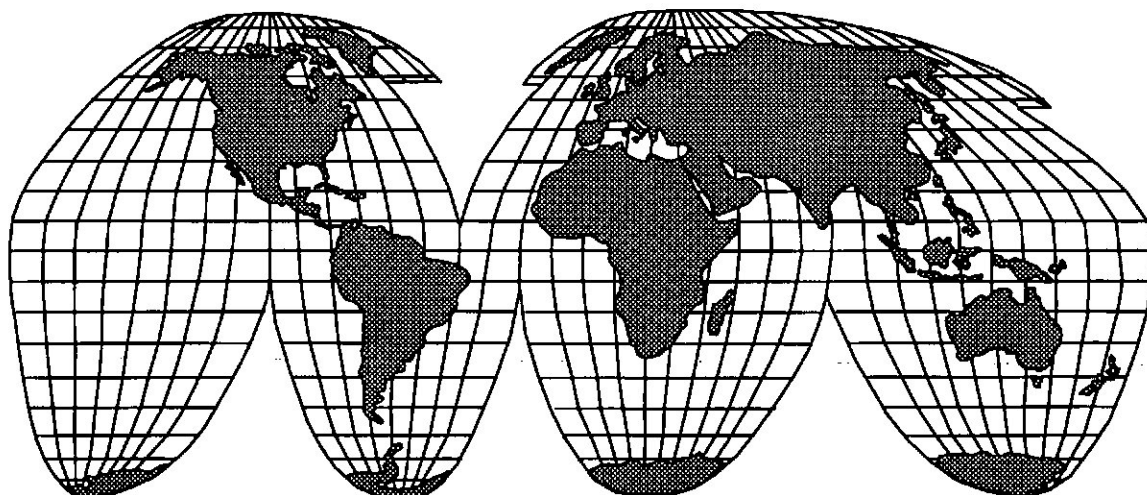
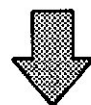
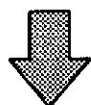
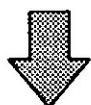
Desarrollar las capacidades mínimas necesarias para conducir empresarialmente las organizaciones.



Cabe destacar que Alemania, Holanda, China y Taiwan fueron compradores importantes de lanas argentinas durante el año 1993.



**Canales de comercialización de
productos y actividades con buen
índice de potencialidades**





6. Canales de comercialización de productos y actividades con buen índice de potencialidades.

- ⊙ *En el primer informe parcial habíamos efectuado una selección de productos y actividades con algún índice de potencialidad.*

Se trataba, en general de una serie de productos con posibilidades ciertas de "abrir" instancias productivas de la Provincia; no solo pensando en el mercado externo, sino también en el mercado nacional y aún en el abastecimiento interno, mediante una estrategia adecuadamente montada que, partiendo de dos flancos extremos como los planteados, se respete escrupulosamente a fin de converger a un punto base de crecimiento sostenido.

En cada uno indicábamos, también un criterio de prioridades de corto o mediano plazo sujeto principalmente a la existencia, afianzamiento y grado de desarrollo del proceso de comercialización de cada producto y a las tareas y actividades que quedaban por realizar para mejorar su comercialización y producción.

En este informe final se ha incluido esta conceptualización en el análisis por productos, fundamentando en cada caso nuestra visión de por qué se los considera con mayor o menor grado de velocidad de respuesta en sus posibilidades de desarrollo comercial.

Naturalmente estos conceptos deben ser tomados con la relatividad que corresponde pues muchas veces el concepto de corto o largo plazo está vinculado a la "esencia" del producto.

Igualmente se incluye en forma previa al tratamiento individual un listado adicional de "comercializables", no incluidos en el análisis particular indicando entre paréntesis el plazo posible de desarrollo.



La mayoría de los frutihortícolas se prevén en invernaderos. Casi todos solamente con carácter de "sustitución de importaciones" de otros lugares del país, excepto la fruta fina.

Guindas (CP)	Espárrago(CP)	Grosella(CP)
Leche(CP)*	Manuf.Tex.Alg.(MP)	Tejidos de Punto(CP)
Trebol-Forraje(CP)*	Caolín(MP)*	Viv.Pref.Mad.(MP)*
Cerezas(CP)	Ciruela(CP)	Nuez(CP)
Carne Vacuna(CP)*	Minerales de Pb(MP)*	Caprinos(CP)*
Piedra Laja(CP)*	Granito(CP)*	Pieles de Zorro(CP)
Arvejas(CP)	Frambuesas(CP)	Carne Porcina(CP)*
M.Tex.Sint.(MP)	M.Tex.Cuero(MP)	Minerales de Cinc(MP)
Alfalfa-f.(CP)*	Turba (MP)	Cemento(MP)*
Acelga(cp)*	Lechuga(CP)*	Repollo(CP)*
Ajo(CP)*	Geb.de Verdeo(CP)*	Zanahoria(CP)*
Remolacha(CP)*	Perejil(CP)*	Zapallo(CP)*
Rabanito(CP)*	Pepino(CP)*	Choclo(CP)*
Espinaca(CP)*	Chaucha(CP)*	Papa(CP)*



Los productos y actividades que hemos tomado en cuenta inicialmente, como dignos de consideración por sus potencialidades, son los siguientes:

6.1 Carnes:

6.1.1. Carne ovina (corto plazo)

El ingreso por exportaciones representa unos u\$s12.000.000 anuales, es decir, alrededor del 1,5% del total de la provincia. El 83% de esta cifra pertenece a carne ovina.

Claramente no se incluye por el momento entre los productos que forman parte de los denominados sectores decisivos. No obstante, es uno de los rubros que ha venido tomando algún peso. Entre 1984 y 1989 su exportación pasó de u\$s1.700.000.- a u\$s4.100.000; pero además resulta interesante destacar que su participación porcentual disminuyó del 94% al 83% por la presencia de la carne de liebre, que comenzó a exportarse hacia 1985, llegando en 1989 a cifras del orden de los u\$s670.000.-

En general, se trata de un producto con una demanda que podría calificarse como de "moderadamente suficiente" en el exterior, y nuestro país no debería tener problemas con el abastecimiento, salvo por sequías u otros inconvenientes de esta naturaleza.

Entre los commodities alimenticios, la carne ovina patagónica se destaca claramente. En lo que se refiere al mercados interno, es sabido que los argentinos no son tradicionalmente consumidores de este tipo de carne, por eso es que surge la necesidad de crear la demanda.



A esto tiende el emprendimiento conjunto de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, los ganaderos y los frigoríficos. Consiste en el otorgamiento de un título de propiedad intelectual que garantiza el origen del producto.

Según sus responsables, se decidió presentarlo como un producto de nicho, destinado a un pequeño mercado de consumidores de alto poder adquisitivo debido a que, para que sea rentable, debe tener un precio elevado.

Por otra parte, el sello de Carne Ovina Patagónica da fe de la procedencia, que en este caso actúa como elemento diferenciador debido a que la hacienda ovina de la Patagonia está entre las tres mejores del mundo en lo que a calidad de carne se refiere.

Es interesante destacar este emprendimiento conjunto de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, los ganaderos y los frigoríficos, ya que utilizaron una estrategia de comunicación diferente a la de la mayoría de los productos alimenticios.

Para estimular su consumo, crearon un logo que identifica a estas carnes y se realizó un lanzamiento al que sólo asistieron líderes de opinión. No obstante, se llevaron a cabo acciones directas con promotoras en bocas de expendio, y se incluyó un recetario e información para los consumidores en los paquetes.

Además de este frente en el mercado interno, amerita un análisis detenido de los mercados externos, de la estructura de oferta de carne de este tipo y de las cuestiones legales que pudieran resultar pertinentes, a fin de asegurar un esquema de producción y comercialización suficientemente fuído.

La Provincia está libre de aftosa, lo que significa una importante ventaja inicial.



El alcance final debería intentar también establecer cursos de acción que posibiliten que los cueros y fundamentalmente las carnes ovinas y sus sub-productos, derivados y afines, se inserten en el mercado nacional de consumo con una participación significativa, considernado además la posibilidad de una eventual concurrencia al Mercosur.

Pero para cumplir con estos dos objetivos es necesario tomar en cuenta algunas cuestiones conceptuales, y consecuentemente desarrollar los cursos de acción correspondientes.

Como es sabido existen dos tipos de productos agropecuarios:

Los comodities, que se caracterizan por su bajo grado de diferenciación y bajo valor agregado, y los padatis, productos altamente diferenciados y de alta tecnología. (packaging, presentación, tecnología de frio, envasado al vacío, etc.) Es decir, incorporación de valor agregado tendiente a la diferenciación.

Debería avanzarse entonces en una idea sobre la que ya existen abundantes trabajos y antecedentes para transformar a la carne ovina patagónica en un "padati".

Para ello sería necesario recurrir a dos tipos de instrumentos:

- 1. Creación de un certificado de calidad (identifica, por ejemplo características degustativas, contenido de grasa, contenido de residuos tóxicos, peso y edad de faena, etc.)*



2. Marca

- *Marca registrada*
- *Marca registrada de raza*
- *Indicación de Procedencia*
- *Denominación de Origen Controlado.*

Así por ejemplo, un caso de diferenciación sería:

"Parte tal" de cordero.

Frigorífico:" "

Procedencia: Chubut (Patagonia)

Certificado de calidad:.....;

Asociación de Criadores de....; o.....;o.....

Estancia: "..... "

3. *Creación de una comisión provincial para promover, difundir, y actuar en todo lo concerniente a la aplicación de este recurso de diferenciación.*
4. *Identificación de mecanismos de promoción y búsqueda de recursos tendientes a solventar gastos inherentes a dicha promoción.*
5. *Deberá resaltarse la ventaja que significa producir en una región Libre de Aftosa, en la que además los productores manejan la cria de ganado sin la utilización de agroquímicos ni otros elementos contaminantes.*
6. *Finalmente, se completaría el ciclo, avanzando sobre la idea de algunos grupos de productores de manejar un matadero propio.*



Dicho proyecto debería contemplar los distintos pasos de la cadena de comercialización, que involucre desde el compromiso de entrega de animales por parte de los productores interesados, hasta la venta en bocas de expendio.

El hecho de participar e intervenir en el sistema de comercialización (integración vertical), conforma parte de una estrategia de gestión tendiente a lograr una mayor participación en los márgenes de ganancia de la cadena de comercialización; dar mayor transparencia al mismo; tender a la incorporación de valor agregado al producto y tratar de acceder a diferentes mercados potenciales con mayor facilidad.

Las organizaciones de productores, los gobiernos provinciales y las autoridades nacionales deberían aunar esfuerzos en un programa regional de extensión técnica, planificación del marketing, fuerte apoyo publicitario y adaptación de los frigoríficos a las exigencias de los principales importadores.

Esto incluye la incorporación de alta tecnología en el proceso postfaena (presentación del empaque, envase al vacío y tecnología de frío).

Se trata de transformar la carne ovina en un producto con alto grado de diferenciación comercial (indicación de procedencia, marca y calidad).

Algunos estudios realizados por el INTA estiman que un proceso de integración vertical permitiría incrementar el ingreso de los productores entre un 30 y 40%.



Es cierto que reconvertirse no es fácil. Tampoco cambiar la actividad de toda una vida y, en algunos casos, de generaciones familiares. Pero, quienes no se animen a ponerle nombre y apellido a aquello que comercializan, se quedarán en el camino.

Como puede percibirse fácilmente, este esquema se inscribe dentro de la estrategia de desarrollo enunciada en el primer informe parcial y reiterada, en sus elementos esenciales en este informe final.

6.1.2 Carne bovina:

Entre las alternativas de interés que se mencionaban en el primer informe, vinculándola exclusivamente al mercado interno de Chubut, figuraba la de incrementar la producción de carne vacuna.

La investigación posterior determinó que se le destinara un apartado específico en esta etapa por haber surgido distintos puntos de interés sobre el tema. Lo que se pretende lograr es la ampliación de la producción de carne a través de sistemas intensivos de producción.

El feed - lot es un negocio con insumos dolarizados (cereales), y un producto terminado (carne), que en general responde a los mismos mercados, aunque su precio interno suele tener un rango de variación mayor.

En los últimos años los precios del trigo, maíz, sorgo y soja, (principales insumos) se estabilizaron a niveles actuales. La carne, en cambio, pasó de un promedio histórico de u\$s0,55/kg a u\$s0,90/kg por el ganado en pie.

Las principales ventajas que ofrece el engorde intensivo a corral son: rápido giro de capital, aumento sustancial de la conversión, mejor manejo de la comercialización, uso de alimentos de bajo precio, aprovechamiento de pequeñas superficies.



- ⊕ *Naturalmente su desarrollo exige, desde el punto de vista microeconómico, la consideración de factores como distribución del agua, número de animales por unidad de superficie, desarrollo de los animales, condición de los comederos, temperaturas, frecuencia de alimentación, cambios estacionales y climáticos, tratamientos de animales, implantación de cortinas rompevientos, etc.*

El desarrollo de proyectos de este tipo permitiría mejorar la eficiencia del stock ganadero provincial. Actualmente se estarían faenando, para consumo, terneros de 200 Kg. de peso, mal alimentados y con bajos rendimientos en carne.

Esta situación produce un fuerte desabastecimiento de carne para consumo en los meses que van de mayo a diciembre.

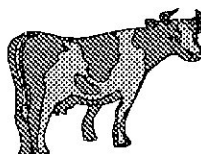
La cría de bovinos presenta inmejorables perspectivas de desarrollo debido a que la producción sería fácilmente asimilada por el mercado provincial.

CONSUMO DE CARNE VACUNA

Consumo estimado	28.583 - 23.208 tns./año.
Importación	11.000 tns./año
Total faltante	17.563 - 12.208 tns./año
Producción (E)	7.140 tns./año
Déficit	10.423 - 5068 tns./año



PRECIO DE LAS CARNES



Hacienda vacuna en gancho
(\$/kg. IVA incluido)

	GAYMAN	TRELEW	BUENOS AIRES
Novillo	2,80	2,00	1,70
Vaquillona	2,80	1,89	1,75
Vacas	1,65	1,30	1,20

PRECIO DE LAS CARNES AL CONSUMIDOR

En Kilogramos

	Chubut	Buenos Aires
Pulpa en general	5,5	4,70
Asado	5,0	4,40

El actual stock de vacunos sólo permitiría una producción de poco más de 7.000 tns. El deficit oscilaría entre 16.000 y 21.000 tns. anuales en números aproximados.



- *Esto denota entonces una amplia posibilidad de producción para cubrir el abastecimiento interno de la provincia, constituyéndose en una importante fuente generadora de ahorro interno.*

Además, la información más reciente indicaría que países de Asia, como China, estarían interesados en la compra de carnes argentinas procedentes de zonas no aftósicas, con lo cual este tipo de producción podría presentar un futuro promisorio.

En la región que abarca las localidades de Gualjaina, Tecka, Rio Pico, San Martín y Gobernador Costa, particularmente en los campos aledaños a estas dos últimas, se ha incrementado el número de cabezas de ganado bovino desde hace pocos años.

6.2 Algas Marinas (Mediano Plazo)

Se trata de un producto con demanda creciente, particularmente en el marco internacional. Es posible el incremento de su cultivo y repoblación.

En el litoral marítimo chubutense, al sur del Golfo Nuevo, existen algas marinas comercialmente explotables. La cosecha se realiza en la costa. Entre los productos industrializados se destacan: AGAR-AGAR, CARRAGEL, ALGA DISECADA, HARINA DE ALGAS.

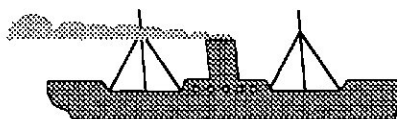
El Agar Agar registra una sostenida demanda internacional. En algunos casos se han realizado experiencias de cultivo con resultados aceptables. En este sentido cabe destacar que en Gaiman existe una planta importante con experiencia exportadora.

En este rubro se han realizado experiencias de conexiones telemáticas, a través de las cuales se conectan clientes e incluso se puede recibir información sobre requisitos de empaque, calidad, etc.



CUADRO NUMERO 6

**Exportaciones de
algas marinas
Provincia del Chubut**

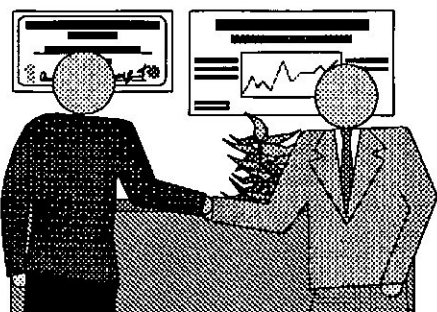


En U\$S

Año	U\$S	Tns.	Precio Promedio
1984	158.622	438.994	0,36
1985	240.419	383.000	0,63
1986	230.264	258.390	0,89
1987	194.075	208.878	0,93
1988	286.802	388.613	0,74
1989	209.962	288.195	0,73
1990	53.200	40.000	1,33



CUADRO NUMERO 7

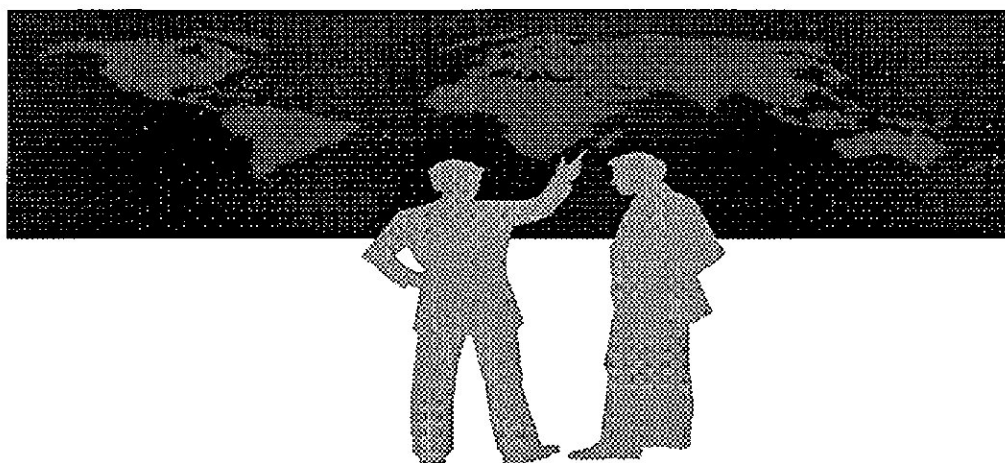


PRODUCTOS ELABORADOS
Exportaciones argentinas y
de la Provincia del Chubut

Año	Argentina	Chubut	Porcentaje	Miles de U\$S	U\$S por Kg.
1984	16,8	16,8	100	205,4	12,25
1985	11,5	11,4	99,7	142,00	12,36
1986	01,8	1,5	83,3	19,8	10,95
1987	01,2	0,7	64,0	9,7	8,23
1988	11,3	11,1	98,3	200,0	17,65
1989	12,5	12,4	99,1	220,6	17,62



Listado de Países Competidores en Exportación de Algas Marinas



Canadá	México	Chile	Islandia
Noruega	UK	Francia	Singapur
Dinamarca	Irlanda	Alemania	Indonesia
China (N)	Corea(S)	Hong Kong	China
Marruecos	España		



6.3 Cueros ovinos:

Este no debe ser considerado un subproducto menor de la lana, ya que es posible agregarle valor e incursionar en los mercados externos con algunos productos elaborados.

® *Principales destinos de las exportaciones de pieles ovinas:*

<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Brasil</i>
<i>Canadá</i>	<i>Chile</i>	<i>EEUU</i>	<i>Alemania</i>

El productor individual negocia los cueros ovinos con su lana, como complemento de sus ventas de lana, por ello es que este producto puede presentar ventajas comparativas si se logra unificar la oferta, por ejemplo a través de las cooperativas y/o de los frigoríficos medianos y pequeños, tratando además de incorporar valor agregado al producto.

Es necesario tomar en cuenta que se trata de una oferta importante en término de volúmenes, pues estamos hablando de unas 1000 tns/año. Por otra parte, y en la práctica, se trata de un subproducto desaprovechado o muy poco aprovechado económicamente.

La producción de la Provincia podría incrementarse de modo tal de producir 750.000 cueros aproximadamente (más del doble de la producción actual), si logran ajustarse los costos de producción, lo cual es posible al neutralizarse los costos de ociosidad de planta ampliando los mercados, particularmente los externos; pues el precio final del producto solo estaría cubriendo los costos variables.



Aparentemente alfombras y cubre asientos han tenido y tienen buenas posibilidades de comercialización en los mercados externos.

Esto se debería a falencias por malas faenas en mayor grado, y a algunos problemas por sanidad animal, lo cual limita su adecuación a la producción de prendas de vestir.

Las circunstancias desarrolladas en los párrafos anteriores, determinan claramente la posibilidad de considerarlo un producto generador de excedentes a corto plazo.

No sólo la zona cordillerana, sino también la meseta central se vería altamente beneficiada por un eventual desarrollo de la comercialización (externa principalmente) de este producto. Esto mejoraría a la vez sensiblemente el ingreso de los productores pequeños.

6.4. Productos Hortícolas (corto plazo)

Este rubro exigirá una apertura con distintos enfoques en cuanto al modo de producción y comercialización posible. No obstante en casi todos los casos su principal función será la "sustitución de importaciones".

Pero aquí habrá que determinar aquellos grupos cuya producción deberá impulsarse, pero sin trascender los modos "naturales" y aquellos en lo que es posible, por sus niveles de rentabilidad (presentes o potenciales) desarrollarlos en invernáculos.

Es muy posible que la producción de hortalizas deshidratadas pueda jugar un rol importante en varios sentidos si se lograra complementar la producción local con la demanda que se asegura a través de los fondos disponibles con motivo de la implementación de determinados planes sociales con aportes nacionales.



- ⊗ *Esta circunstancia aseguraría un mercado, para un determinado volumen de producción durante cierto tiempo, plazo en el cual se deberían afiatar canales de comercialización que aseguren el abastecimiento local y de otras zonas de la provincia.*

La actividad hortícola se encuentra en expansión en algunas zonas de la provincia. Tradicionalmente se realizaban cultivos de papa, ajo, cebolla y algunas hortalizas de hoja.

Al concentrarse población en las ciudades se generó una mayor demanda que no encontró respuesta inmediata en la oferta.

Las principales hortalizas que se cultivan actualmente a escala comercial son: papa, lechuga, acelga, espinaca, achicoria, repollo, zanahoria, remolacha, ajo, arvejas, tomate, pimiento, pepino, zapallo, zapallito y a nivel de prueba choclo, habas, perejil, albahaca y espárrago.

La calidad de los productos locales es adecuada y muchas veces superior a los que llegan de otras zonas, sobre todo por ser más frescas.

Una cuestión de singular importancia se vincula con la comercialización de los productos. Será necesario entonces afiatar los canales. Actualmente es el propio productor quien debe luchar para conseguir colocar su cosecha en el mercado, con las consiguientes pérdidas de tiempo y estímulo que esto suele significar.

Además, en casi todos los casos tropieza con problemas para entrar en el mercado pues los minoristas quedan en situación de romper compromisos con los mayoristas que los abastecen durante todo el año.



- ⊗ *Para lograr una buena comercialización que favorezca a los productos locales, se debería contar con volúmenes que garanticen una continuidad de oferta, a partir de los problemas antes apuntados referidos a la relación entre los minoristas y los proveedores habituales no locales.*

Como es sabido estos productos, por su naturaleza, enfrentan frecuentemente fuertes problemas de estacionalidad, tanto desde el lado de la oferta, como de la demanda.

En algunas zonas de la provincia esta situación se agrava sustancialmente ya que, como quedó expresado, los productores locales no pueden colocar su producción en la época de cosecha pues los minoristas de la zona son renuentes a suspender o disminuir sus adquisiciones a los mayoristas de las centrales abastecedoras de afuera de la provincia, ya que son éstos quienes los proveen durante todo el año, y naturalmente temen afectar su relación comercial con ellos.

Estamos aquí frente a una situación que nos muestra claramente que, a pesar que los productores locales utilizan canales directos cortos, con precios y calidades mejores, son sobrepasados por canales indirectos largos; pero con probabilidades de desarrollar estrategias de presión y de asegurar niveles de continuidad de abastecimiento

Esto sólo puede ser superado por un esquema de incorporación tecnológica que permita alargar el período de producción e incrementar los volúmenes; y conjuntamente por un esquema de comercialización que asegure cierto nivel de compras.

A partir de la introducción de los nuevos polietilenos térmicos que filtran la luz ultravioleta, se comenzó a difundir el cultivo en invernáculos como alternativa para alargar los períodos de cultivo, y aumentar los volúmenes producidos y también la diversidad.



- ⊗ *En este sentido, Corfo ha trabajado en la difusión de un diseño tipo capilla de fácil construcción, que no demanda altas inversiones iniciales.*

*Dado que la región cordillerana, particularmente el Noroeste, es una gran "importadora" de hortalizas frescas, se debería propender a producir al menos una parte de lo que se consume localmente (en todo caso dando prioridad a un esquema destinado a ir **completando** líneas de productos, aunque esto no resulte sencillo de lograr en un sistema de mercado libre, a fin de permitir que quede en la zona cordillerana, al menos un porcentaje de lo que se consume.*

Debe tenerse en cuenta que la compra anual de las 16 hortalizas que más se consumen habría significado, solamente en Esquel, \$1.500.000 durante 1992.

El otro flanco de la propuesta formulada anteriormente estaría dado por el desarrollo de cuencas productivas con compra asegurada.

Para ello sería primordial establecer acuerdos y/o asociaciones de distinto tipo con empresas especializadas en elaboración de alimentos para grandes comedores (comidas disecadas pre-elaboradas, por ejemplo).

Como es sabido, todas las provincias disponen de importantes fondos nacionales para comedores escolares, de ancianos, subsidios para alimentos, etc. (PROSONU - ASOMA y POSOCO, por ejemplo).

De lograrse acuerdos adecuados, que aseguren el abastecimiento de materia prima a través de la producción local, sería posible no sólo permitir una demanda efectiva para los productos locales, sino



también obtener una cantidad de raciones de alimentos diversificada, de calidad, a costos moderados y suficientemente variados, en el desarrollo de la acción social.

La continuidad en la colocación de la producción daría tiempo para ir mejorando las condiciones de abastecimiento al mercado local, a través de los métodos que fueran resultando más adecuados, o bien mediante una combinación de ellos, a fin de alcanzar alguna compatibilización temporal entre producción y consumo. (Producción en invernáculos, cadenas de frío, mejorar las cadenas y sistemas de comercialización de las principales zonas productoras, mejoramiento de infraestructura, etc.).

En este sentido entendemos importante destacar lo que, en nuestro concepto, ha sido un desacierto en el sistema de decisiones de la Provincia, en lo vinculado a la concepción global de este programa.

Juzgamos adecuado formular el siguiente comentario pues, como en otras partes del trabajo se señalan los aspectos coincidentes que coadyuvan a los objetivos generales perseguidos, resulta igualmente responsable marcar aquellos casos que lo dificultarían.

Hace poco tiempo existió una propuesta en firme, de carácter integral, por parte de una empresa con abundantes antecedentes en el tema, quizás los mejores del país, que consistía básicamente en los siguientes aspectos:

- ♦ *Provisión a los comedores escolares de alimentos precocidos, utilizando, en lo posible, materia prima de la provincia.*
- ♦ *Generación de cuencas productivas frutilleras, asegurando naturalmente la adquisición de la producción.*



- ♦ *Avanzar en éste y otros productos en la medida que los resultados fueran adecuados.*
- ♦ *Instalar una planta productora de alimentos en la provincia, sin solicitar ningún tipo de apoyo crediticio.*

La presentación estaría sufriendo demoras, no ya en su decisión, sino en su consideración.

Se corre el riesgo de perder una excelente oportunidad de: mejorar la situación de los productores, que encontrarían un canal de comercialización regular para sus productos; darían un paso adelante en la estabilización de los niveles de producción y comenzarían a superar los inconvenientes ya planteados en la relación con los minoristas locales. En definitiva, de generar una actividad menos espontánea y más ordenada hacia el mercado.

*En síntesis, lo que en estrategias de comercialización se conoce como **estructuración de canales**, en este caso se alcanza mediante mecanismos de **coordinación contractual**, precisamente por tratarse de coordinación de actividades en algunos niveles de los procesos productivos y comercial.*

*Otra posibilidad que no debe desdeñarse es la promoción de la producción industrial, en la Provincia, de **hortalizas deshidratadas**, ya que ofrece la alternativa de superar los problemas que recurrentemente se suelen presentar con la hojalata.*

Debe tenerse presente que durante los años 1978-79-80 la importación de este producto fue doce veces el promedio habitual.

Si bien esto se produjo al amparo de un tipo de cambio con significativo retraso, queda claro, por esa misma causa, que se trata de un producto con elasticidad-precio.



Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la posibilidad de comercialización en forma deshidratada y congelada ofrece el interés de superar los problemas que recurrentemente se suelen presentar con la hojalata.

6.4.1 Arvejas

La arveja tiene como principales provincias productoras a Bs. As., Santa Fé, Tucumán, Jujuy y Mendoza.

Chubut posee zonas con buenos antecedentes productivos. Es el caso de Colonia Sarmiento, Cushamen, Futaleufú y Gaiman.

En el área que circunda los valles del Río Chubut y la costa de sus afluentes, es posible establecer cultivos mediante empleo de riego.

Para promover la radicación de industrias de este tipo es necesario garantizar un volumen de abastecimiento de materia prima adecuado y constante. Esto es trascendental ya que evitando capacidad ociosa la incidencia de los costos fijos naturalmente disminuye.

Una limitante importante a tomar en cuenta es la agresiva política comercial chilena que, en general, produce a costos inferiores a los nuestros.

6.5 Frutas finas (corto plazo)

Este producto presenta algunas peculiaridades. Entre ellas la de ser contraestación respecto del hemisferio norte. Asimismo algunas de ellas extienden su producción en épocas que en el resto del País ya no se produce, como la frutilla por ejemplo. Además se registran niveles de rendimientos aceptables.



Según estudios disponibles, sería posible su producción en invernáculos.

No debe descartarse también su inclusión, industrializada, en planes vinculados con generación de cuencas productivas con compra asegurada como se verá más adelante.

Estas características y las que siguen determinan nuestra opinión de ser un producto con el cual se pueden lograr rápidos resultados comerciales.

La producción de frutas finas, en especial las frambuesas, se inició con la comercialización orientada a las propias regiones de producción, en las cuales se observa alto consumo, dado que existe un conocimiento de las frutas y los precios accesibles en época de cosecha.

Existe además un importante grupo de compradores, los turistas, sobre todo de dulces que se comercializan como artículos regionales.

Esto definió, en principio, un importante crecimiento del sector que, lamentablemente, ha encontrado un techo que sólo ha sido traspasado por algunos productores que concretaron diferentes tipos de operaciones comerciales exitosas. Sin embargo, aún no se ha logrado definir una estrategia de ventas de alcance global.

En general se observa la existencia de un mercado extrarregional para las berries, que no está debidamente trabajado, explotado ni, mucho menos cuantificado.



En los últimos se observó cierto interés de parte del sector productivo de zonas tradicionales del país, principalmente en las plantaciones de frambuesas, lo cual se vio reflejado en la oferta de plantines y asesoramiento.

En este sentido, se hace necesario puntualizar que el paquete tecnológico y productivo debe ser acompañado por una adecuada estrategia de marketing en la que deben estar presentes, necesariamente, las técnicas de difusión, a fin de lograr definir un posicionamiento del producto en el mercado.

Con relación al mercado mundial, la orientación a la disminución de la ingesta de carnes rojas y grasas y el aumento de productos naturales y de frutas y verduras es un hecho que crea oportunidades comerciales.

Más aún si tenemos en cuenta que los principales países proveedores de berries en el mercado europeo son los del este, que actualmente han disminuido su producción por la crisis que atraviesan. Otra oportunidad interesante surgiría a partir del Mercosur.

Es importante señalar que la frutilla provincial es un producto impuesto en el mercado interno, no sólo por su calidad, sino porque es un producto de contraestación debido a que su cosecha se produce durante marzo y abril, época en la que en el resto del país no es posible la recolección.

Los niveles de producción de frutilla y de frutas finas en general son similares en Chubut y Río Negro. Es decir que el principal inconveniente estaría dado por una mayor incidencia de fletes, en lo que se refiere a la llegada a los principales centros de consumos nacionales.



No resultaría dificultoso en la zona mencionada ensayar una experiencia piloto con cinco o diez productores muy rápidamente. De hecho, esta consultora ha realizado contactos primarios entre empresas privadas con vasta experiencia en el tema y también con autoridades de la Provincia, sobre lo que podría resultar un programa piloto con proyecciones de mayor alcance futuro en lo que a integración de producción y desarrollo de mercados se refiere.

En lo que se refiere a la producción de confituras, se observa que está muy atomizada. Por otra parte los productos son poco homogéneos, con lo cual se torna difícil realizar ofertas conjuntas.

Nuestro país no registra exportaciones de frambuesa por montos significativos en los últimos años.

Se puede observar que los pequeños productores no producen en respuesta a requerimientos del mercado, sino por iniciativa particular, lo cual suele generar cierto exceso de ofertas individuales y diferencias de calidad.

El esquema tradicional de producción consiste en la implantación de la especie para la elaboración de mermeladas o de frambuesas en almibar, con bajos porcentajes de producción destinados a la venta en fresco.

Se hace necesaria la presencia de entidades públicas para efectuar estudios de costos, producción, empaque, embalaje, etc. que cumplan una función orientativa para los productores de pequeña escala.

Naturalmente el óptimo consistiría en que se generara cierta conciencia de asociación para poder unificar ofertas individuales con miras al mercado interno e internacional.



El esquema tradicional consiste entonces en explotaciones que oscilan entre una o dos hectáreas, con formas de comercialización que se dividen en dos grandes grupos.

- ◆ *Las chacras que ofrecen sus productos de elaboración propia al viajero, sobre la ruta.*
- ◆ *Las que cumplen con las reglamentaciones de elaboración y comercializan más ordenadamente en mercados regionales o extraregionales por cuenta propia o a través de terceros.*

La alternativa de venta en fresco o congelado no resulta desdeñable existiendo productores que todos los años logran exportar parte de su producción.

Es de destacar que entre los problemas más importantes a resolver se encuentran los de tipo logístico vinculados a transporte y frío. De otra manera será dificultoso alcanzar escalas interesantes de esta forma de comercialización.

En tal sentido, entendemos que las posibilidades mejores estarían dadas a través de convenios con empresas privadas, a fin de crear cuencas productivas que contemplen el ciclo completo.

6.5.1. Cerezas (corto plazo)

Nuestra región sur es propicia para este cultivo ya que su producción no es factible en regiones de inviernos suaves.

Estamos entonces frente a una alternativa de diversificación productiva y eventual complementación con Chile, si se logran unificar variedades y políticas comerciales, dada las posibilidades que el mercado internacional ofrece.



6.6. Lúpulo (mediano plazo)

Las particulares condiciones ecológicas que ofrece la región donde es cultivado, única en América del Sur, hacen que este producto resulte de óptima calidad.

Se trata también de una aromática, por lo que comparte con ellas la condición de requerir unos tres años para su cosecha.

Es un producto que tiene varias aplicaciones en la industria farmacéutica, química, alimentos balanceados, fibras y fertilizantes; pero lo que determina el nivel de producción es su utilización para la extracción de lupulina, empleada en la elaboración de la cerveza, a la que le confiere características especiales de sabor y estabilidad.

La superficie de producción varía en extensiones de dos a veintiséis hectáreas.

Cabe aclarar que son tamaños aceptables para este tipo de cultivos y no constituyen minifundios, ya que comunmente se trata de chacras que también son productoras de otros bienes, como fruta fina por ejemplo (cerezas, guindas, frambuesas, etc.), lo cual abre la posibilidad de complementar la exportación.

Tal como se apuntara anteriormente, este cultivo está estrechamente relacionado con la fabricación de cerveza; por lo cual la demanda interna de lúpulo se encuentra fuertemente concentrada en las industrias cerveceras.

El esquema de comercialización es sencillo, tanto en lo referido al mercado externo como al interno.



Existe una cooperativa que permite al productor optar entre la comercialización por su cuenta o a través de ella.

La asociación en cooperativas para ganar escala es un hecho importante, como asimismo la Cámara de Lupuleros que negocia con al Cámara de Cerveceros lo que se refiere a precios, nivel de calidad y cupos de entrega.

No obstante, no debe ignorarse la existencia de productores que individualmente tienen mayor peso que la cámara, y bien afiatada su presencia en mercados como el brasilero, por ejemplo.

La productividad promedio de lúpulo en el Noroeste del Chubut es de 1762 kg/ha., siendo las zonas de Lago Puelo y Epuyen las más exitosas en el cultivo de esta especie.

En lo que se refiere a exportaciones de este producto, que se realizan principalmente en forma de pellets, las argentinas son prácticamente las únicas que se realizan en Sud América, y encuentran un mercado interesante en Brasil, Colombia y Perú. Registraron una variación de entre 15 y 58,5 tns. entre 1984 y 1992 (s/d para 1991).

En el rubro importaciones, las más importantes han sido las de conos y lupinos, que durante el mismo período reflejaron montos de entre 100 y 155.000 Kg. Durante los años 1990 y 1992 no se registran importaciones desde EE.UU. y las procedentes de Alemania fueron mínimas (101 y 181 kgs.)

Las variaciones cualitativas son importantes, ya que en el período 90-92 prácticamente desaparecieron las importaciones, mientras que las exportaciones se mantuvieron en niveles habituales: 25 y 58,5 tns., aunque con alta variación en los precios.



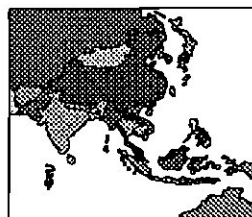
Las variedades de lúpulo que demanda el mercado norteamericano coinciden con las que se producen en Chubut y naturalmente en EEUU.

Durante el plan Austral, y por el anclaje cambiario, los productores vendieron mayores cantidades al mercado interno, situación que se habría repetido, pero conservando un buen nivel de exportaciones.

Importadores mundiales de lúpulo clasificados por continente



Europa 50%



Asia 13%



**América del Sur
12%**



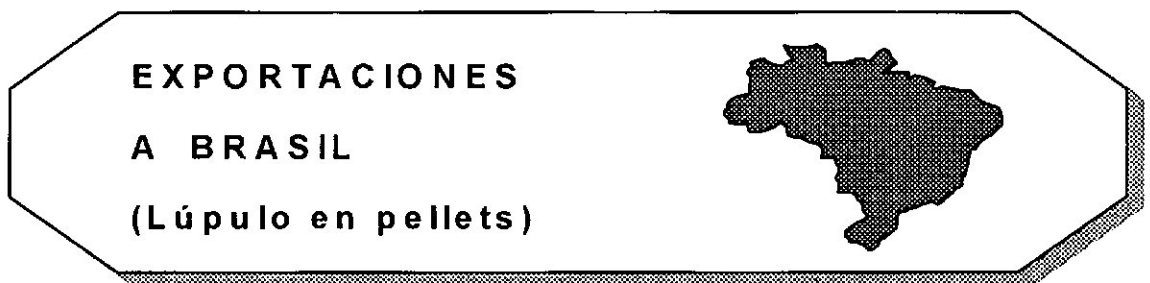
**América del Norte
12%**



Los principales países importadores fueron Alemania, EEUU, Japón, Brasil, Bélgica e Inglaterra.

Las operaciones intracomunitarias absorben más del 80% de las operaciones de este mercado.

CUADRO NUMERO 8



AÑO	KG-	U\$S
1984	50.000	234.000
1985	11.500	53.650
1986	19.000	91.700
1987	31.000	164.500
1988	18.000	105.000
1989	28.000	158.250
1990	25.000	98.000
1991	Sin datos	Sin datos
1992	58.500	326.300



CUADRO NUMERO 9

Importaciones Argentinas de Lúpulo (EEUU y Alemania) Conos y Lupinos)

AÑO	KG.	U\$S
1984	125.490	264.740
1985	54.993	119.413
1986	155.165	253.840
1987	187.579	461.289
1988	131.100	440.754
1989	45.000	230.213
1990	101	215
1991	Sin datos	Sin datos
1992	180	689

La situación actual estaría indicando un gran dinamismo de la producción y comercialización en nuestro país, y aparentemente alguna variante en la política norteamericana, ya que hasta 1989 los EEUU otorgaban subsidios a sus productores lupuleros.



- ⊗ *Algunos de los principales oferentes internacionales son: Alemania, Checoslovaquia, ex-Yugoslavia, República Dominicana, Australia, Nueva Zelanda e Inglaterra.*

Para implantar una hectárea de lúpulo es necesario invertir U\$S \$5.000, ya que el cultivo requiere una estructura de postes y alambres para sostener las plantas.

El tiempo que demora el lúpulo desde su siembra hasta ser cosechado, es de tres años, esto determina que hay que ser muy cuidadoso en expandir demasiado el cultivo sin mercados razonablemente asegurados.

De acuerdo a las exportaciones e importaciones de lúpulo realizadas por Argentina en el período 1984/1989, no resultaría aconsejable planificar, para la provincia, y en una primera etapa, una producción superior a las 30 tns. para exportación.

Debe reiterarse el concepto de no sobreexpandir la producción pues en apariencia se trata de un mercado altamente volátil.

No obstante, en la medida que se vayan consolidando mercados, los precios y rentabilidad aconsejan impulsar su cultivo.

En estos dos aspectos es que se basa el criterio de considerarlo un cultivo de consolidación a mediano plazo.



6.7 Flores Secas (corto plazo)

Se trata de un producto silvestre, con amplia disponibilidad de oferta, bajos requerimientos de capital de trabajo adicional para ampliar la producción y demanda en expansión en el mercado nacional e internacional, lo cual determina una posibilidad cierta de expandir su desarrollo comercial rápidamente.

La producción de flores secas del país ha quintuplicado su volumen total en los dos últimos años. Este fenómeno es correlativo con su demanda en el mercado interno, en el que se ha impuesto su utilización para arreglos florales.

Estos son elaborados por familias de la región cordillerana, a quienes se les provee de materia prima para realizarlos conforme a modelos predeterminados y se paga a destajo.

Hasta 1989 los productores dedicados a este tipo de producción contaban con una organización comercial muy rudimentaria, consistente en lograr contactos con compradores (por lo común de la ciudad de Bs.As.), y negociar su producto en forma individual.

Carecían de información referida a canales comerciales externos, por lo cual se hacía necesaria algún tipo de integración que les permitiera ofrecer en forma conjunta su producción, acceder a créditos para mejorar la tecnología e iniciar su incursión en el mercado externo.

En relación a este último punto, y de acuerdo a la información disponible, el producto cuenta con una calidad aceptable, reconocida a nivel internacional.

Se registran exportaciones a Uruguay y sería interesante explorar la complementación de esta comercialización con las artesanías.



6.8 *Liebres (mediano plazo)*

En relación a este producto, se cuenta con experiencia exportadora, frigoríficos suficientes y países interesados.

Es posible entonces que una agresiva política comercial pueda ampliar los mercados externos actuales.

Rápidamente hará falta explorar y conocer, objetivamente, los probables mercados internos y externos (a fin de conocer mejor los principales ya conocidos y explorar los potenciales) y desarrollar una logística de servicios de comercialización - información de mercados, comunicaciones, diligenciamiento de trámites y simplificación al máximo de los mismos en lo que de la provincia dependa, claridad en las normas de regulación existentes, facilitar el cumplimiento de las normas de embalajes requeridos, etc.-.

Será necesario tomar en cuenta solamente la neutralización de los peligros de la depredación.

El desarrollo de este producto ayudaría tangencialmente a un mínimo mejoramiento de la dinámica de la meseta central.

El Mercado Común Europeo es el principal demandante. Los países que registran más altos niveles de consumo son Francia, Holanda y Alemania.

La liebre es un producto que tiene la ventaja de que se puede faenar en los mismos frigoríficos que procesan ganado ovino y bovino.



La ley provincial Número 3257 de fines de 1989 regula la comercialización de productos de la fauna silvestre de la provincia, y establece que, para poder comercializarlos y transportarlos, se debe previamente procesarlos en establecimientos radicados en la Provincia del Chubut, con lo cual se torna necesario para quienes quieren hacerlo, contar con frigoríficos para elaborarlos.

También aquí, como resulta casi una constante para la Provincia de Chubut, es necesario cierto cuidado para evitar el agotamiento del recurso.

6.9 Madera (mediano plazo)

Teniendo en cuenta la experiencia que ya existe en la provincia, se presenta una inmejorable oportunidad para desarrollar a pleno su explotación.

Más aún cuando existiría interés en el exterior por la importación de determinadas maderas y determinados cortes, como asimismo la posibilidad de efectuar inversiones en el País.

Solamente será necesario tomar en cuenta dos factores esenciales:

- a) establecer condiciones adecuadas para asegurar la reforestación y controles eficaces en tal sentido*
- b) tomar en cuenta que habrá que mejorar alguna infraestructura, como las vinculadas al transporte, caminos y eventualmente energía.*

Conocemos aquí algunos países que parecerían firmes demandantes de madera - principalmente para aglomerados -, como España, Japón, China, etc. Algunos de los cuales resultarían también inversores potenciales.



Será necesario entonces, encarar dos acciones principales:

- 1) Clarificar las posibilidades concretas del mercado externo y dimensionar correctamente las posibilidades reales de atraer inversores.*
- 2) Paralelamente estudiar el nivel de inversiones requerido para mejorar la infraestructura de transporte. Particularmente para bajar la madera de la montaña.*

Las zonas boscosas de la Provincia del Chubut y su equivalente del lado chileno, siempre estuvieron relativamente aisladas de los mercados de consumo.

Este factor, sumado a los altos costos de transporte e intermediación, hacían que la materia prima madera tuviera baja rentabilidad.

Por lo tanto, puede decirse que, hasta mediados de este siglo, sólo tenía valor local en construcción de viviendas y como combustible.

Actualmente el aprovechamiento del bosque nativo se realiza por medio de concesiones que efectúa la provincia, principalmente en lo referido a las especies de lenga y ciprés.

Varios inconvenientes se generan en la zona cordillerana en cuanto a la conservación de bosques nativos, por cuanto se otorgan concesiones para desmontar con la condición de replantar árboles, y no se producen los controles posteriores.

Especies como la lenga necesitan alrededor de 30 años para llegar a su crecimiento pleno. Y para el caso especial de Chubut (petróleo: recurso no renovable; ganado ovino: depredador del suelo), este es un tema muy serio.



Tal como se explicara en un informe anterior, existen problemas de infraestructura en la red primaria de caminos para bajar los rollizos de la montaña. Es el dueño del aserradero quien corre con todos los gastos de extracción y traslado de la madera desde el bosque.

Para la madera de buena calidad no existen, en principio, problemas de comercialización ni de mercados. Japón tendría bastante interés por la importación de "chips" de Lengua para la fabricación de aglomerados.

Asimismo existiría interés por parte de China Continental para radicar empresas madereras en Argentina. Esto último sería importante, además, para abrir posibilidades de exportación para productos como tablas cortas, encoladas, etc.; ya que actualmente habría limitaciones de carácter tecnológico en distintos aspectos y particularmente en el secado de algunas variedades de madera.

La organización de misiones comerciales desde y hacia estos países serían acciones que permitirían obtener resultados relevantes a corto plazo.

Ha habido exportaciones de utensillos para cocina a EEUU, lo que demuestra que habría que trabajar sobre la idea de consorcios de exportación siguiendo la experiencia nacional iniciada en los años 1984 y 1985.

Existen una 9000 hectáreas de superficie cubierta con pinos en la provincia y distintas medidas de fomento encaradas a través de organismos oficiales para lograr incrementar la superficie forestada. Se plantan principalmente coníferas de rápido crecimiento.

La madera de pino se comercializa a nivel local y regional como madera para construcción principalmente. En general debe soportar una fuerte competencia por parte de la madera de Misiones y principalmente de Chile.



La forestación se realiza con plantines (plantas de dos años), cuya producción constituye una alternativa en sí misma.

En el esquema tradicional es el plantador quien se encarga de efectuar la compra al viverista, y quien participa de la comercialización sólo en la venta final del producto.

En general los viveros procuran estar suficientemente informados sobre las políticas de subsidios para forestación vigentes, pues esto les permite realizar un cálculo de la demanda que pueden tener en los próximos dos años, es decir, no realizan gestiones comerciales que les permitan asegurar una colocación de su producción en otros mercados.

La producción regional abastece el mercado provincial en rubros tales como la construcción, postes y varillas para actividades rurales.

La agrupación de aserraderos para realizar emprendimientos conjuntos se ha convertido en una necesidad para competir en el exterior y quizás lo más intreressante es que contrariamente a lo que opinan muchos, esta complementación podría producirse sin necesidad de que las dimensiones sean similares en lo que se refiere a capital, nivel tecnológico y volumen de producción.


En Argentina existen antecedentes de fábricas de muebles pequeñas o medianas, por ejemplo, que exportaron a EEUU consorciándose con firmas de dimensiones importantes como Suavestar.



6.9.1 Mercados:

Un estudio reciente del Departamento de Tecnología de la CIEFAP ("La Industria de la Madera en Chubut", agosto de 1993) demuestra que los mercados de la madera en Chubut se distribuyen así:

CUADRO NUMERO 10

	MERCADO PROVINCIAL		MERCADO EXTRAPROVINCIAL	
	Construcción	Carpintería	Construcción	Carpintería
LENGA	28,3	7,5	63,8	0,4
CIPRES	37,4	10,0	36,4	16,2
PINO	61,2	10,3	26,7	1,8

En esos mercados, algunos rasgos salientes serían los siguientes:

- ♦ *Predomina la colocación extraprovincial en el caso de la lenga y la provincial para el pino.*
- ♦ *Las maderas nativas provienen en su mayoría de bosques estatales, lo que genera problemas para proyectar abastecimiento a futuro.*
- ♦ *El común denominador de las industrias es la falta de materia prima.*



- ♦ *Altos costos de transporte, carga y descarga por obsolescencia del parque automotor.*
- ♦ *Desvalorización de la madera por falta de clasificación y tipificación de los rollizos.*
- ♦ *Falta de recursos humanos en el area de comercialización.*

Una encuesta realizada por técnicos del CIEFAP en aserraderos revela como problemas más importantes por los cuales se trabaja por debajo de la capacidad instalada los siguientes:

- ♦ *En Río Senguer, Rio Pico y Corcovado: falta de energía, capital y materia prima en orden de importancia.*
- ♦ *En Esquel y Cholina: falta de materia prima*
- ♦ *En Epuyén, El Hoyo y Lago Puelo: problemas de ventas, falta de capital, mano de obra y fomento.*

La sensación que produce la documentación general vinculada al tema y las entrevistas mantenidas es que, más allá de los problemas de infraestructura vinculados principalmente a los caminos primarios y energía, el empresario es renuente a una tecnificación mayor y en muchos casos estaría presente la antigua mentalidad prebendaria, dependiente del fomento y con limitaciones para explotar las nuevas técnicas de mercado.

Surgen claramente inconvenientes para alcanzar un ajuste importante en los niveles de competitividad.



6.9.2 Orientación futura

Naturalmente entonces, los proyectos a impulsar o a apoyar deben apuntar a superar la mayoría de las desventajas mencionadas y prever precios decrecientes en el tiempo, como manera de lograr penetración en el mercado. Deberán dedicar, además, particular atención a la comercialización.

En definitiva:

- *Incorporar tecnología de punta en todas las etapas del proceso productivo, logrando así mayor calidad y eficiencia.*
- *El secado artificial sería un avance tecnológico importante pues mejoraría los flujos de abastecimiento de materia prima y posibilitaría una mejor programación de la producción.*
- *Se debe incorporar maquinaria que permita utilizar la totalidad de la madera que ingrese al proceso, lo que redundaría en una mejora en los costos con su correspondiente incidencia en los precios.*

En todo caso debe contemplarse la reforestación y/o la incorporación al proceso de materia prima proveniente de forestación propia.

Deben preverse gastos importantes en comercialización e incorporación de personal especializado.

La construcción de caminos y carreteras permitirían el desarrollo de este sector abriendo alternativas que de otra manera permanecen inviables.

Creación de normas de financiamiento y fomento adecuadas.



Mejoramiento tecnológico desde la producción de plantines hasta la elaboración de materia prima que permita obtener costos adecuados para mejorar la penetración en los mercados; sin dejar de tener en cuenta además la necesidad de incorporación de las técnicas más modernas de marketing y todo lo que constituye la llamada "tecnología blanda".

La actividad forestal ofrece claramente rentabilidad económica a largo plazo. Más aún, se supone una disminución de costos de explotación a partir del avance tecnológico y las economías de escala. Quizás la única excepción en este esquema sea el probable incremento del precio de la tierra como contrapartida lógica de los efectos anteriores.

6.10 Hongos (corto plazo)

Se cosechan del pino y del ciprés, y es difícil comprometer cantidades determinadas para la exportación debido a que se presentan inconvenientes para predecir el volumen de las cosechas.

No obstante, por el altísimo valor que posee en el mercado internacional, ameritaría profundizar adecuadamente el análisis de posibilidades para desarrollar su explotación, encarando previamente estudios específicos sobre la materia, a fin de determinar claramente las posibilidades, alcances y requerimientos de la demanda nacional e internacional.

6.11 Aromáticas (mediano plazo)

Se trata de un tipo de producción que podría llegar a ser muy interesante, dadas las adecuadas condiciones agroecológicas en la Provincia., particularmente en el Noroeste.



Por otra parte, se registra una buena demanda internacional, sobre todo de lavanda y lavandines.

Poner en producción los plantíos implica cierta demora. No obstante dada la información disponible y precios vigentes en el mercado interno (6 u\$s el Kg.), debería considerarse factible su inclusión en un programa de desarrollo a mediano plazo.

6.12 Artesanías Regionales (Corto Plazo)

Existe un Fondo Provincial de Artesanías, y su comercialización está dirigida al turismo que visita la Provincia. Hay interesantes exposiciones en las ciudades de Rawson, Puerto Madryn, El Bolson, y también y en la casa de la Provincia de Chubut en Bs. As.

Habría que ver la posibilidad de instalar centros de ventas (aunque sería recomendable que no se tratara de estos artículos exclusivamente), en lugares turísticos de países cercanos, como por ejemplo Atlántida, Piriapolis, Punta del Este, Montevideo, etc., y en el caso de la Capital "salir" de la Casa de la Pcia. Existen canales de comercialización de "regionales" que pueden aprovecharse.

Si bien aparentemente no se cuenta con mucha experiencia en producción y la correspondiente comercialización de regionales, es cuestión de "hacer el camino andando".

En principio consideramos inadecuado tratar de variar el estilo de producción y tornarla a una orientación "para el mercado", como en algún caso se ha insinuado, ya que esto terminaría con su esencia: el valor artesanal y la inclinación personal y espiritual de quien desarrolla la creación; ya que al vender una artesanía es precisamente eso lo que se vende. (A nadie se le ocurriría que un pintor o un escultor "produzca para el mercado").



La técnica de marketing a aplicar aquí es totalmente distinta, porque tiene que ver con "certificados de originalidad" "referencias o vinculaciones históricas", "leyendas o creencias que representan", "valores religiosos", etc. cuando se trata de tallas, dibujos, etc.

En el caso de los alimentos, su posibilidad comercial esta vinculada al carácter de "exquisitez", "originalidad", "limitación de la oferta", etc.

6.13 Rosa Mosqueta (mediano plazo)

Se trata de un producto silvestre, abundante, pero escasamente explotado comercialmente.

Cuenta con la ventaja de que resulta sumamente atractivo en los mercados internacionales.

En principio se trataría de un producto cuya generalización en el consumo debería apoyarse en una fuerte publicidad, formal e informal.

Estamos ante un caso típico de lo que se suele denominar "despertar latencias" (que no es lo mismo que "crear necesidades").

Nadie duda de la necesidad de la presencia de vitamina C en el organismo, particularmente en épocas invernales o climas fríos; pero pocos conocen la posibilidad de contar con productos que superan al contenido del limón en 20 veces, sin necesidad de recurrir a "productos de laboratorio".

Se trata entonces de la creación de una necesidad derivada. La necesidad genérica es la vitamina C, la necesidad derivada, incorporarla a través de la rosa mosqueta (o rosa mosqueta del Chubut).



En general, no es conveniente esperar resultados explosivos, ya que del estímulo al efecto consumo hay un largo camino.

En todo caso, se trata de influenciar la percepción de los consumidores potenciales sobre alguna cualidad importante del producto y, de ser posible, agregarle características perceptuales.

Sería altamente conveniente actualizar los estudios de mercado para conocer con mayor precisión la potencialidad de demanda de la pulpa y particularmente el aceite.

Las campañas de promoción sobre las bondades del producto; presentando resultados de investigación en congresos internacionales de dermatología y cosmética, publicaciones en revistas especializadas, difusión mediante revistas de literatura médica y cosmética; abrirían el camino para la aceptación y penetración de los productos en el mercado.

Su calidad y la utilización de tecnologías que se adapten a las condiciones locales para lograr un bajo costo de producción, determinaría una alta flexibilidad de los precios y una alta confiabilidad en el abastecimiento.

Estos aspectos constituyen los puntos de partida necesarios para alcanzar una capacidad competitiva adecuada; la cual es posible a partir de un proceso de integración vertical.

Es decir, integrar la producción con la incorporación de productos terminados como: preparados de polvo para dulces, tortas, salsas, sopas, lociones, cremas, aceites cosméticos, emulsiones, etc.

Estas actitudes correctamente manejadas deberían conducir a lograr una penetración más profunda en los mercados y a la apertura de nuevas oportunidades.



Se debería intentar además el desarrollo de determinados productos que identifiquen una marca y determinen cierta exclusividad. Así por ejemplo, es posible pensar, para tomar solo un caso al azar, en salsas preparadas con rosa mosqueta; pero sin que ésta sea exclusiva, acompañándola con hongos o especies similares.

Los conceptos anteriores justifican su tratamiento como producto de consolidación comercial a mediano plazo.

En la actualidad se destacan como consumidores con cantidades significativas Alemania y los Estados Unidos y como productor y exportador Chile. Otros países productores de alguna importancia son Polonia y China Popular. Nuestro país exporta cascarilla disecada a Alemania y Suiza.

Cabe destacar la dirección del flujo del dinero; ya que el 75% del costo fabril corresponde a gastos locales distribuidos en: compra de fruta, sueldos y jornales, transporte y combustible. De este total, alrededor del 65% va para los recolectores.

Hoy en día está en auge el uso en farmacopea del aceite de semilla de Rosa Mosqueta. Al mismo se le atribuyen propiedades terapéuticas en la regeneración de tejidos dañados por quemaduras, llagas de difícil cicatrización, manchas y otras similares.

Para este fin se presenta en forma de emulsiones, aceites, cremas, lociones y otras similares. Este último destino, por el precio más elevado, da un nuevo vigor económico al aprovechamiento de este fruto y mayor estabilidad por la diversificación del mercado.

El mercado exige productos de calidad superior, con lo cual, para el caso de la pulpa disecada, es necesario asegurar la presentación de un polvo de apariencia homogénea y regular en tamaño,



composición y color, con buena dispersabilidad para facilitar su uso y una presentación y envase que asegure sus cualidades y lo haga atractivo al consumidor.

A pesar de tratarse de un producto silvestre, también aquí tenemos que volver, como en muchos otros productos tema de este informe, sobre los riesgos de la depredación.

También es importante considerar la importancia que tiene, para el desarrollo de microemprendimientos, la solución de los problemas que presenta el atraso en la tecnología vinculada a las comunicaciones. A pesar de que en los últimos tiempos se han registrado avances en este sentido, hay que solucionar las cuestiones de tecnología comercial. Telex, Teléfonos, Fax, etc.

6.14 Turismo (Mediano plazo).

Los circuitos integrados binacionales utilizan pasos fronterizos existentes y habitados (Hito 45, Coyahique, Palena, Futaleufú, Puyehue), debiendo propenderse a la adecuación de la red caminera existente (mejoramiento, pavimentación, señalización, mantenimiento, etc.), y la construcción de un puente sobre el Rio Encuentro - Paso Carrenleufú - Palenar

En todo caso los aspectos vinculados con el desarrollo turístico deben ser abordados desde dos ángulos diferentes.

El llamado turismo alternativo y el desarrollo de la zona de Lago Puelo, que incluye también aspectos vinculados a otros relacionados con los temas forestal e hidroenergéticos.

Existen en Chubut escenarios naturales excepcionales que resultan especialmente atractivos para un segmento del mercado turístico que busca experiencias vacacionales diferentes a los tours tradicionales.



El Parque Nacional "Los Alerces", con su producto "El Alerzal Milenario", el "Glaciar Torrecillas", "Cordón Pirámides", "Cerro Cocinero", el "Glaciar del Tigre", el "Cerro La Torta", el "Cerro Tres Picos" "Piedra Parada", "Cushamen", "Cerro Mirador" y "Cerro condor" ofrecen paisajes diferentes pero de gran magnetismo.

Actualmente se prestan servicios en forma limitada, existiendo la posibilidad de ampliarlos a este mercado a través de proyectos de baja inversión relativa.

La oferta posible incluiría excursiones de caza, pesca, montañismo, exploración, canoas, cabalgatas, observación y arqueología.

Esta gama permitiría cubrir un cronograma que abarcara los 12 meses del año según el siguiente esquema

CUADRO NUMERO 9

Cronograma de oferta de actividades turísticas

Caza	Mayo - Agosto
Pesca	Enero - Abril - Noviembre - Diciembre
Montañismo	Enero - Mayo - Octubre - Diciembre
Exploración	Enero - Diciembre
Canoas	Enero - Febrero - Noviembre - Diciembre
Cabalgatas	Enero - Abril - Octubre - Diciembre
Obaservación de la fauna	Enero - Setiembre - Diciembre
Arqueología	Enero - Abril - Noviembre - Diciembre

Fuente: Byrne y Córdoba. Turismo Alternativo. Mimeo.



Los elementos esenciales a tomar en cuenta en la comercialización serían: Elaboración de folletería sobre el circuito alternativo definido (mapas, fotos, etc.). Invitación a operadores turísticos específicos a fin de que conozcan el producto in situ para a su vez ofrecerlos a sus clientes. Invitaciones a periodistas especializados.

El FFP mencionado en el punto dos puede ser un instrumento idóneo para permitir el desarrollo de empresas vinculadas a este tema.

En este esquema, pero aún con mayor amplitud, podría vincularse también con el turismo tradicional, se inserta Lago Puelo.

El Parque Nacional Lago Puelo adquirió ese carácter en 1971, ya que originariamente era un anexo del parque nacional Los Alerces.

En el Puelo, el clima es más caluroso a causa de su escasa altura sobre el nivel del mar, aproximadamente 205 metros, y por estar conectado además con los bosques trasandinos a través del valle por donde el mismo lago Puelo desagua hacia el Océano Pacífico.

El especial interés de este parque es que allí crecen especies como el avellano silvestre, el tique, el urmo, y el voqui blanco, muy raros en el resto de los parques andino - patagónicos.

La llamada Cuenca del Lago Puelo cubre una superficie de 880.000 hectáreas de las cuales 400.000 corresponden a la Provincia de Río Negro, 180.000 a Chubut y 300.000 a la Xa. Región (De Los Lagos) República de Chile.

Esta cuenca permitiría también el desarrollo turístico de tipo familiar, núcleo a través del cual se puede inducir la protección de los recursos: agua, suelo, flora, fauna, culturales, históricos, tradicionales, costumbristas y folklóricos.



Según una estimación de la fuente citada, considerando un ingreso bruto para el área en cuestión de u\$s 300 por visitante, se arribaría a las siguientes cifras:

Al término de caminos argentinos:

Total de visitantes

- *Personas = u\$s13.163.700.*

Concluído un camino por el Puelo:

- *Total visitantes 54.486 personas = u\$s 16.345.800.*

La pista de Sky de "La Hoya", los Parques Nacionales "Puelo" y "Los Alerces", la actividad deportiva de caza y pesca y un marco natural escasamente contaminado, son atractivos que podrían brindar un futuro promisorio al sector turístico.

Como puede apreciarse en la Figura 1, este esquema turístico incluye aspectos de integración con Chile.

Desde este punto de vista, también resulta importante tomar en cuenta las recomendaciones de la Subcomisión de Turismo del Cuarto encuentro del Comité de Fronteras Región de los Lagos, en la reunión llevada a cabo en Esquel durante diciembre de 1992. Allí se sugieren diferentes circuitos turísticos entre los que cabe mencionar:

Trelew/Puerto Madryn; Comodoro Rivadavia; Aysen - Coyhaique - Balmaceda.

Aysen - Coyhaique; Esquel - Villa Santa Lucía - Aysen; Trelew - Puerto Madryn.



En cuanto al segmento de turismo que viaje con vehículo propio, los circuitos básicos a promocionar serían:

Bariloche, El Bolsón, Lago Puelo, El Hoyo, Epuyen, Maiten, Cholila, Lago Puelo, Esquel.

Esquel, Trevelín, Futaleufú, Puerto Ramirez, Puerto Piedras, Santa Lucía, Puerto Cárdenas, Chaiten, Santa Bárbara, Chiloe, Puerto Mont.

Esquel, Trevelín, Futaleufú, Puerto Ramirez, Palena, Carreleufu, Corcovado, Trevelín, Esquel.

Esquel, Trevelín, Futaleufú, Puerto Ramirez, Coyuhuapi, Coyahique, Río Mayo, Senguer, Sarmiento, Comodoro Rivadavia.

Se menciona a continuación algunos pasos que requieren distintos tipos de atención, ya se trate de mantenimiento, rectificación o inversiones de distinto tipo.

Paso Peyehue - Paso Pino Hachado - Paso Huemules - Paso Vicente Pers Rosales - Paso Río Manso - Paso Río Encuentro - Paso Icalma y Paso Tromen.

Naturalmente, las prioridades no son todas las mismas, serán las provincias y regiones interesadas las encargadas de fijarlas.

Un aspecto importante a tomar en cuenta, que potenciaría de alguna manera esta zona se vincula con el esfuerzo que en este momento desarrolla la provincia de Tierra del Fuego, por incrementar su desarrollo turístico.



Esto no debe apreciarse como una competencia sino como otra posibilidad interesante de complementación; más aún cuando entre sus prioridades en estudio se encuentra la posibilidad de impulsar el tráfico que entra desde Chile.

En ese caso, la zona en estudio se vería en beneficiada por un incremento de flujo de turistas chilenos y principalmente de otras nacionalidades.

Naturalmente, existe la dificultad de que este tipo de tránsito aún no se haya "instalado" entre los operadores turísticos, quienes por razones de infraestructura y otros aspectos vinculados con la fluidez de recursos y alternativas prefieren las rutas del este.

No obstante se trata de un elemento importante a tomar en cuenta.

6.15 Recursos Hídricos y Energía Eléctrica

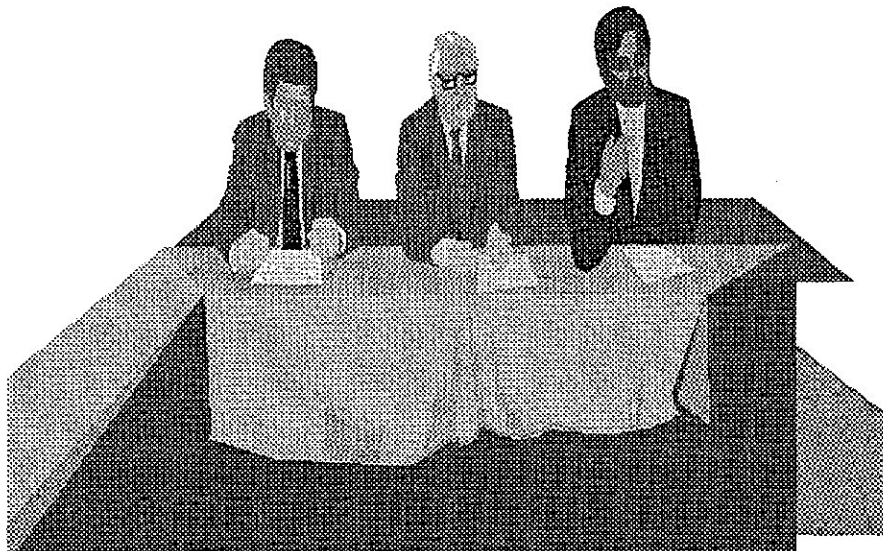
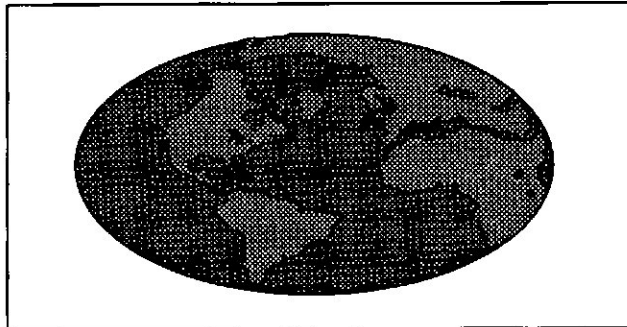
Bajo el supuesto de la factibilidad técnica y económica de construir cuatro represas de 50 metros de altura con sus respectivas esclusas, el río Puelo podría contar con un puerto marítimo en Chile, transformándose en una vía fluvial y permitiendo otro puerto de aguas profundas en el lago del mismo nombre.

Para la construcción de la línea de 132kv desde Esquel hasta El Bolsón ya existe la decisión política de la Provincia del Chubut para su ejecución. Esta obra no sólo soluciona el cuello de botella energético de Esquel y reemplaza centrales térmicas, sino que posibilita exportar a Chile alrededor de 50 MW, lo que equivaldría a aumentar el equivalente al potencial de Canutillar en un 33%.

La línea de 220 kW para exportar desde Lago Puelo a Canutillar es de unos 90 kmts., estimándose su costo en u\$s7.500.000.-



INTEGRACION



Su importancia en el desarrollo comercial



7. Integración. Su importancia en el desarrollo comercial.

- ⊗ *Una naturaleza dura, y comunicaciones y transportes difíciles, terminaron por configurar un panorama que lleva a que las poblaciones de ambos lados de la frontera busquen, en una comunicación más intensa, alivio a su soledad. Las necesidades exceden lo comercial, pues se refieren también a inversiones, tecnología, cultura, educación, turismo.*

En líneas generales, entre las causas que restringieron y limitaron los flujos de intercambios comerciales entre ambos países merecen destacarse:

- ♦ *Políticas económicas proteccionistas destinadas a proteger la producción agrícola y favorecer la importación de insumos y bienes acabados, no producidos internamente, desde países desarrollados.*
- ♦ *Trabas burocráticas al comercio exterior: que se traducían en demoras, políticas de cajón y excesivas tramitaciones.*
- ♦ *Políticas comerciales de desvío del comercio.*
- ♦ *Tipos de cambio desalentadores de las importaciones.*
- ♦ *Caida de los precios de exportación de los productos de ambos países.*

El giro en la tendencia negativa del intercambio se registró específicamente en 1986, año en que el comercio bilateral manifestó un aumento del 30%.



En 1989 nuestras colocaciones en Chile se incrementaron en 43,1%, al tiempo que las chilenas en los mercados argentinos decrecieron en el 34,5%.

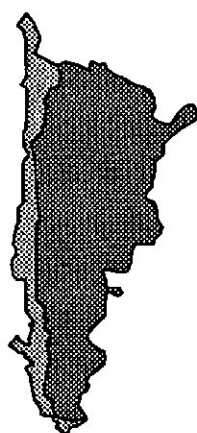
Es importante hacer mención que el decrecimiento de ventas de origen chileno fue de volumen, pero no de participación de mercado, lo que certifica que el mismo fue producto del estancamiento económico provocado por el elevado proceso inflacionario por el que atravesaba la República Argentina.

En 1990, del total exportado por nuestro país al mundo (u\$s12.249.000.000), las ventas a Chile fueron de u\$s503,5mill., lo que implicó una participación en los niveles globales de venta argentinos del 4,1%. Esta misma cifra mirada desde la óptica de las importaciones totales chilenas significó el 7.2%.

En lo que a las importaciones desde Chile se refiere y su participación en el total de las compras argentinas al exterior, cabe señalar que, del total importado en aquel año por nuestro país : u\$s4.060.000.000, 113,5 millones, se adquirieron a Chile, constituyendo el 2,8% del total.



CUADRO NUMERO 11



**Evolución de la Balanza Comercial
de Argentina y Chile**

(En miles de dólares)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
1986	136.780	148.585	- 11.805
1987	145.916	152.502	- 6.586
1988	259.285	146.789	112.496
1989	359.908	111.264	248.644
1990	443.848	97.739	346.109
1991	553.800	257.400	296.400



CUADRO NUMERO 12

**Importaciones desde Chile
Principales productos agregados por capítulo
(En millones de dólares)
Año 1991**

Producto	Importación	Porcentaje de las anufacturas desde Chile	Porcentaje del Total de Manufacturas
Cobre	63,5	16,8	0,78
Máquinas y aparatos eléctricos	58,59	15,6	0,73
Autos, Trac., etc.	40,00	10,6	0,49
Papel y cartón	15,80	4,20	0,20
Frutos comestibles	13,30	3,50	0,16
Arrabio, Fe, acero	10,90	3,30	0,15
Materiales y artículos plásticos	10,90	2,90	0,14
Juguetes, art. deportivos	10,20	2,70	0,13
Instrumentos musicales	09,80	2,60	0,12
Artículos de librería	09,01	2,40	0,11
Resto	133,10	35,30	1,65
TOTAL	377,00	100,00	4,66

Fuente: Camara de Comercio Argentino Chilena (en base a INDEC)



CUADRO NUMERO 13

Exportaciones Argentinas a Chile
Año 1991
(En millones de dólares)

Producto	Exportaciones a Chile	Porcentaje de las Exportaciones a Chile	Porcentaje del Total de Manufacturas
Combust., aceite, min.	97,6	20,4	0,82
Máq. y aparatos eléct.	46,5	9,7	0,39
Grasas y aceites an. y v.	34,1	7,1	0,29
Plásticos y sus manuf.	27,2	5,7	0,23
Naveg. aérea o espacial	19,2	4,0	0,16
Azúcares, art. de confit.	17,0	3,7	0,14
Productos químicos org.	14,2	3,0	0,12
Aluminio y sus Man.	13,5	2,8	0,11
Manuf, fundic., FE	13,1	2,8	0,11
Resto	182,8	38,2	1,53
TOTAL	478,3	100	4,02

Fuente: Cámara de Comercio Argentino - Chilena (en base a INDEC)



Las exportaciones más destacables son: aceite de soja, azúcares de remolacha, aceites crudos de petróleo, aceites combustibles destilados y aluminio bruto.

Argentina (considerando el intercambio comercial chileno con el resto del mundo), es el séptimo socio comercial de Chile, en orden de importancia, después de: EEUU, Japón, Alemania, Brasil, Reino Unido y Francia.

Entre los principales productos importados por Argentina de Chile, en los que este país es además principal proveedor, se cuentan los que detallamos en el próximo cuadro:

CUADRO NUMERO 14

IMPORTACIONES ARGENTINAS DESDE CHILE	PARTICIPACION DE CHILE	PARTICIPACION DE OTROS PAISES
CATODOS Y SECC. DE COBRE Y REFINADOS	98%	PERU 0,3% RESTO 1,7%
DIARIOS Y PUBLICACIONES PERIODICAS	86%	PAISES BAJOS 3% RESTO 11%
POLLITOS DE UN DIA	82%	VENEZUELA 18%
PURE Y JUGOS DE TOMATE	72%	ALEMANIA 26% OTROS 2%
MADERA ASERRADA DE PINO	99%	BRASIL 0,7 % EE.UU. 0,3%

Fuente: Cámara de Comercio Argentino - Chilena



En lo que hace al turismo, cabe señalar que durante la temporada anterior visitaron Chile alrededor de 1.000.000 de argentinos, lo que representa más de 400 millones de dólares para las arcas chilenas (considerando un gasto promedio de u\$s425 per cápita, en gastos directos - hotelerías y restaurantes - y compras varias).

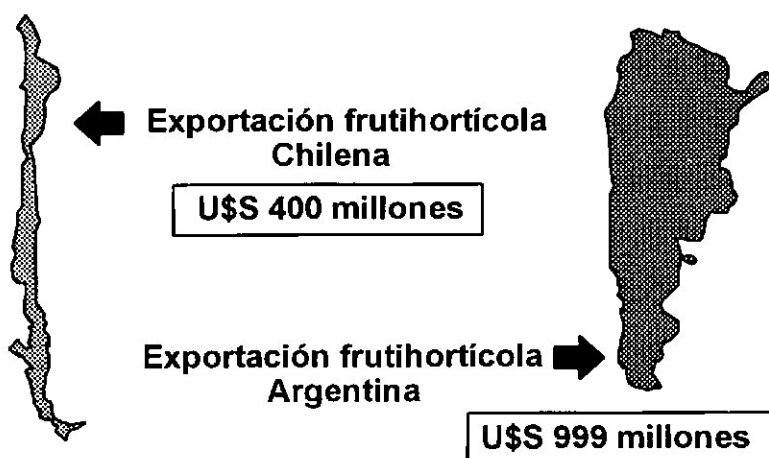
El caso inverso, o sea la corriente turística desde Chile hacia Argentina, representa una relación estimativa de 1:10, lo que implicaría un ingreso del orden de los 30 o 40 mill. de dólares a favor de Argentina.

7.1 Cuestiones específicas. Inconvenientes. Diferencias. Soluciones

El proceso de integración económica se ve dificultado de alguna manera:

- a) Por la limitación de atribuciones en los niveles provinciales y regionales, que resultan necesarias para el logro de intercambios directos a ambos lados de la frontera.*
- b) Por la deficiente dotación de recursos humanos, financieros e infraestructura de organismos relacionados con el proceso de integración (por ejemplo Aduana, Migraciones, Laboratorios especializados).*

El Comité de Frontera Región de los Lagos viene propiciando desde diciembre de 1992 la creación de un Mercado Común Patagónico integrado por las Provincias de Neuquén, Rio Negro, Chubut, Santa Cruz Tierra del fuego y las IX, X y XI Región.



Fuente: Ambito Financiero 13/1/93 y 29/1/93

Las misiones comerciales de Chile a México, Venezuela y otros países del Pacífico, encabezadas algunas de ellas por el propio Presidente Aylwin, han sido de extrema seriedad y muy fructíferas.

Por su parte, Argentina intenta triplicar en un par de años su exportación frutihortícola llevándola a un nivel del orden de los u\$S1.200.000.000.-

Para ello deberá, principalmente, desarrollar una estrategia de aumentar sus ventajas competitivas, promoviendo una relación lo más estrecha posible entre importadores y supermercados en los países demandantes.

Aquí podrían originarse situaciones que favorezcan la generación de coordinaciones contractuales entre empresas argentinas y chilenas de mediana dimensión.



La Federación de Productores de Frutas de Chile (Fedefruta), se ha opuesto al tránsito de productos argentinos argumentando que se utilizan las instalaciones chilenas para llegar a los mismos mercados con la misma oferta y en la misma época.

No obstante, el trabajo que empresarios argentinos y chilenos vienen desarrollando con la finalidad de crear un mercado común en lo que se conoce como Patagonia Sur: Chubut, Santa Cruz Tierra del Fuego y las Regiones X y XII de Chile, pueden permitir ir morigerando estos inconvenientes.

En todo caso, no debe perderse de vista que para la región patagónica esto se torna urgente por las necesidades de buscar espacios comerciales importantes ante la aguda recesión que padece la misma.

Para las provincias del sur argentino es prioritario el tema de infraestructura portuaria, inversiones a realizar, servicios que se prestan y que se deberían prestar, y principalmente establecer una canasta de productos exportables por los puertos de San Antonio Oeste, Madryn, Comodoro Rivadavia, Valdivia, Corral, Talcahuano, Puerto Montt y Chacabuco.

En este sentido, las obras que se realizan en el nuevo puerto en la provincia de Chubut adquieren importancia relevante.

Una de las cuestiones analizadas más frecuentemente se refiere a las formas de alcanzar la circulación más libre posible de bienes producidos en ambas regiones sureñas.

Los principales inconvenientes han estribado en el peligro de que estos bienes invadan las zonas central y norte de cada país. Hasta el momento parecería que la alternativa que ha merecido mayor atención es la liberación con cupos.



La importación sujeta a cupos no suele ser una herramienta muy recomendable para atender los problemas del comercio exterior; pero esto no quita que en algunas oportunidades preste muy buenos servicios. El caso de los intercambios del sur de la Argentina y Chile podría ser uno.

Para hacerlo, habría, en primer lugar, que elaborar listas de aquellos bienes que se fabrican en el sur de Chile y en la Patagonia. Luego sería necesario estimar el consumo anual de esos bienes en cada zona. Con esta información se establecería que productos se permitirían importar sin pago de derechos en cada país, por que volúmenes y a través de que aduanas.

Se puede criticar esta idea señalando que, a falta de aduanas interiores, alguna parte de lo importado para ser consumido en el sur podría infiltrarse hacia el norte. Esto efectivamente podría suceder, pero hay varios motivos para creer que no sería frecuente ni preocupante.

En primer lugar, la ventaja de que gozarían los productos de los cupos sería limitada, pues resulta de la magnitud de los aranceles de importación que tienen actualmente en vigencia ambos países y en general no resultan elevados.

Esta ventaja entonces, que no es grande, sería erosionada total o parcialmente según los casos por los mayores fletes necesarios para que la mercadería viajara al norte de cada país.

Por otra parte, como los cupos estarían calculados como para que no excedieran el consumo regional, poco sería lo que eventualmente viajara al norte.



Uno de los problemas mayores que enfrenta este esquema es que la Argentina ha integrado con Brasil, Paraguay y Uruguay el Mercosur, y el tratado que lo encuadra prevé un arancel aduanero común a los cuatro socios, los que no les permite manejar independientemente sus tarifas aduaneras.

7.2 Observaciones en torno a prerrequisitos tradicionales

Uno de los argumentos que suelen esgrimirse con más frecuencia como condicionante previos a encarar el comercio exterior, es el de contar con un gran mercado interior.

Esto que podría constituir una ventaja, no necesariamente debe considerarse una condición estrictamente necesaria.

De hecho, muchos países que no cuentan con una gran demanda de determinados productos poseen empresas que han alcanzado posiciones líderes en la exportación de dichos productos.

Ni las empresas italianas para los electrodomésticos, ni el diseño de modas, ni las alemanas para los productos químicos, ni las suecas para la minería, ni las suizas para la maquinaria textil, ni las francesas para los elevadores de granos.

Ni siquiera Japón con sus nueve fábricas de automóviles, que fragmentan notablemente el mercado interior en un sector muy sensible a las economías de escala.

Pero quizás no haga falta trasladarnos tan lejos para ejemplificar el fracaso de esta interpretación. Entre fines de la década del 50 y principio de la década del 60, Argentina (a pesar de los rostros de horror y alarma de los economistas ortodoxos), llegó a contar con más de doce fábricas de automóviles.



Durante aquellos años se había comenzado exitosamente con la exportación de Jeeps y vehículos utilitarios, aún a países europeos (Suecia por ejemplo).

Quizás en este terreno sea mucho más importante la delantera que se logre obtener en el desarrollo tecnológico y en las llamadas tecnologías blandas.

7.3 Políticas de comercio exterior. Algunos elementos para tomar en cuenta al desarrollar un programa de comercio exterior provincial.

7.3.1 Promoción

Una de las funciones de un sistema de promoción de exportaciones debe ser vincularse con las actividades de los centros internacionales.

Así por ejemplo, un organismo interesante es el Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo - CBI - dependiente del gobierno de Holanda, el cual tiene por objeto fomentar las importaciones en Europa Occidental, particularmente en Holanda, de productos industriales y servicios provenientes de países en vías de desarrollo.

Los servicios a los que se puede acceder sin cargo son:

- ♦ *Información de mercado.*
- ♦ *Ensayo de productos en el mercado.*
- ♦ *Desarrollo de recursos humanos.*
- ♦ *Servicios de penetración de mercado.*
- ♦ *Promoción de productos con el CBI en Holanda.*



Las promociones especiales consisten en el envío de un conjunto representativo de muestras al CBI, quien invita a importadores holandeses del rubro para evaluar, conjuntamente con otros expertos, cuáles son las posibilidades de penetrar en el mercado holandés, tomando básicamente como referencia el precio, la calidad y las posibilidades de adaptación del producto a los requerimientos de los mercados europeos.

Los candidatos que resulten seleccionados podrán participar en forma totalmente subsidiada en ferias especializadas en Holanda y en seminarios técnicos de promoción.

La condición para participar de estas promociones especiales es no tener un flujo regular de exportaciones a países europeos de los productos que se pretende promocionar.

El área encargada del Comercio Exterior en Chubut cumpliría entonces una misión importante difundiendo, asesorando y apoyando a las empresas que decidan participar de programas de esta naturaleza para lograr una mayor participación de sus empresas, especialmente las pequeñas y medianas en el comercio exterior.

Sería necesario también realizar un trabajo conjunto con las Consejerías Económicas Argentinas en cada país, las cámaras sectoriales o locales, los centros de Promoción de Exportaciones y el Banco de la Provincia de Chubut.

Será necesario entonces promover la participación de las empresas en ferias y exposiciones internacionales, organizar encuentro empresariales (con la metodología de ronda de negocios), a través de representantes comerciales extranjeros con sede en nuestro país.



Debe pensarse en el empuje que podrían darle también a este tema las misiones comerciales, con el objetivo de acompañar a empresarios con escasa o nula experiencia exportadora en sus primeros contactos directos con los mercados externos.

En algunos casos será posible encontrar nichos de mercado para artículos muy específicos. De todos modos, se aconseja perseguir la creación de ámbitos adecuados para provocar el encuentro entre los exportadores chubutenses y los importadores extranjeros.

Otra forma de promoción a tener en cuenta es la vinculada con servicios concretos como: asesoramiento sobre temas generales, asesoramiento sobre temas específicos, búsqueda de información de mercados, publicaciones que brinden perfiles de mercados, nóminas de importadores, aranceles, preferencias otorgadas al país, requisitos sanitarios, precios, tarifas de transporte marítimo y aéreo, etc.

Entre las acciones concretas también resultan muy interesantes la conformación de consorcios de productores de bienes iguales o complementarios para promover esos productos en mercados externos previamente conocidos como demandantes habituales.

Sería importante la apertura de un registro de exportadores, actuales o potenciales, con la finalidad de difundir la oferta exportable provincial, mediante su publicación y distribución internacional.

Un instrumento interesante de promoción que puede preverse son los premios a la exportación para aquellos pequeños y medianos empresarios que se hayan destacado en el quehacer exportador, estableciéndose distintos niveles según se alcancen determinados logros, como por ejemplo:



- ♦ *Acceso a nuevos mercados*
- ♦ *Exportaciones a través de un consorcio*
- ♦ *Exportaciones a través de cooperativas de trabajo*
- ♦ *Exportaciones de artesanías*
- ♦ *Contribución al desarrollo de la conciencia exportadora en el medio empresario provincial en el que actúa.*

7.4. Ronda o Rueda de Negocios.

Durante el desarrollo del Programa Integral de Comercialización se realizaron ruedas de negocios con la XI ava. Región (Coyaique).

En estas oportunidades, particularmente durante una de ellas celebrada en la ciudad de Comodoro Rivadavia, hemos suministrado la metodología de manejo de la misma, y hemos observado su desarrollo, a fin de evaluar la conveniencia de su repetición en diferentes lugares, a fin de movilizar a los sectores empresarios hacia una mayor interrelación.

La rueda de negocios es una técnica para sistematizar encuentros. Consiste en una labor preparatoria que culmina en la realización de un gran número de entrevistas privadas simultáneas entre oferentes y demandantes de productos, tecnología y servicios.

La rueda simplifica y potencializa la tarea del hombre de negocios, quien al comienzo de la reunión recibe una información detallada de las empresas participantes y sus respectivas ofertas y demandas.

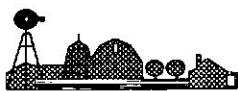


De este modo, puede rápidamente identificar a todas las personas con las que aparentemente se podrían hacer operaciones comerciales.

No es necesario perder el tiempo ubicándolas, bastará con que presente a los organizadores un papel con el conjunto de entrevistas que se desea tener. Podrá ahorrarse, al menos en primera instancia, el tiempo de almuerzos o invitaciones de presentación.

Requisitos

- *Permitir la identificación rápida y segura de los contactos que conviene establecer.*
- *Maximizar la cantidad de encuentros que pueden realizarse en un breve espacio de tiempo (usualmente entre dos y cuatro días).*
- *Asegurar una distribución aceptable y ecuánime en las oportunidades de entrevistas, que garantice cierto nivel mínimo de satisfacción a los distintos participantes. Esto significa posibilitar que todos los integrantes de la rueda efectúen un número de entrevistas.*
- *Cuando la rueda de negocios es la única actividad, su éxito depende de la certeza en cuanto a la presencia de empresarios extranjeros interesados en entablar actividades comerciales y negocios (mientras más puntuales sean sus pedidos, mayor es su posibilidad de éxito).*



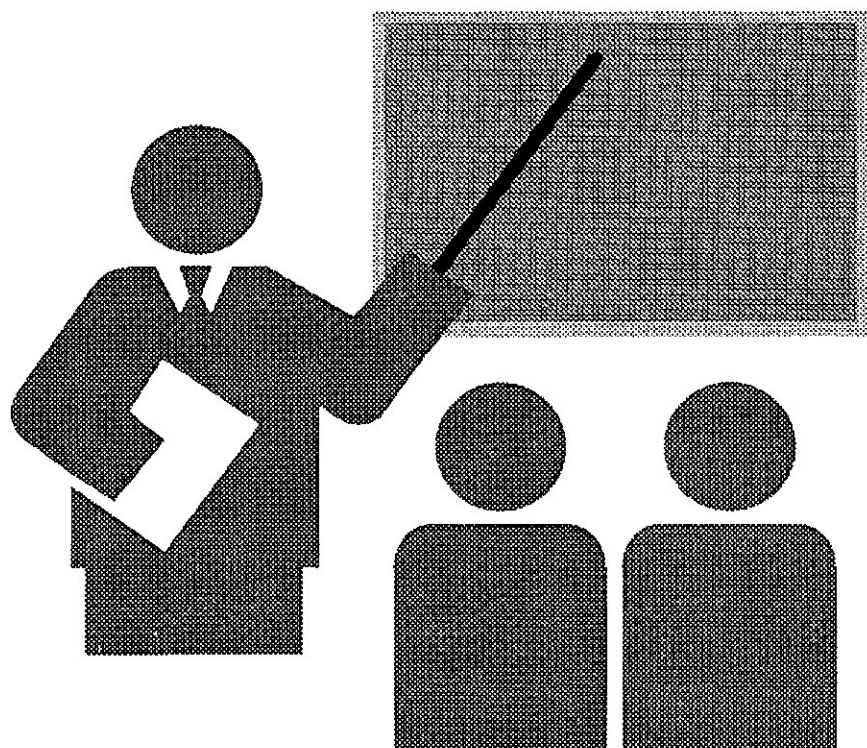
Recomendaciones

Debería favorecerse la realización de Ruedas de Negocios en las zonas clave de la Provincia: Comodoro Rivadavia, Trelew, Puerto Madryn y Esquel.

En esta última localidad favorecerá además el desarrollo de una interrelación intensa, absolutamente necesaria, entre la Comarca Andina, Esquel y las demás ciudades de la zona cordillerana.



CONCLUSIONES



Y RECOMENDACIONES



8. Conclusiones y recomendaciones

- ⊗ *Las exportaciones de la Provincia de Chubut presentan características de concentración en tres productos: lanas, pesca y aluminio.*

No obstante, un aspecto favorable del escenario en su conjunto es que la situación productiva está transitando una etapa de diversificación que debe ser aprovechada en su faz comercial interna y externa.

Se deberá encarar el mayor número de emprendimientos y microemprendimientos posibles en todos aquellos proyectos factibles, particularmente en la zona de la cordillera, donde no podrán estar ausentes:

- ♣ *la horticultura (apuntando a mejorar el autoabastecimiento),*
- ♣ *las frutas finas,*
- ♣ *la cría de salmónidos en cautiverio,*
- ♣ *la producción de flores secas y lúpulos,*
- ♣ *el desarrollo de los productos en invernáculos, madera.*
- ♣ *el desarrollo de emprendimientos turísticos.*



Cada uno de los productos deberá comprender no sólo la necesidad de implementar medidas para incrementar su producción, sino también el desarrollo de una estrategia de comercialización que otorgue cierta certeza sobre su colocación fluida en los mercados a que se pretenda acceder (interno o externo).

Se trata entonces de expandir la producción de aquellos productos primarios o industrializados con demanda importante en el mercado provincial, nacional o externo.

Deben seleccionarse productos con posibilidades ciertas de "abrir" instancias productivas de la Provincia; no sólo pensando en el mercado externo, sino también en el mercado nacional y aún en el abastecimiento interno, mediante una estrategia adecuadamente montada que, partiendo de dos flancos extremos como los planteados oportunamente (Punto 4), sea respetada escrupulosamente a fin de converger a un punto base de crecimiento sostenido.

Es necesario tomar en cuenta que parte de los productos enumerados, como otros analizados en distintos puntos de este trabajo, ofrecen el inconveniente de registrar volúmenes de producción reducidos.

Esta restricción, unida a la falta de homogeneidad existente en algunos casos, hace dificultoso garantizar cantidad y homogeneidad para el abastecimiento regular de los mercados y, como es sabido, estas son reglas básicas para penetrar y permanecer en los mismos.

Como es sabido estas son reglas básicas para penetrar y permanecer en los mismos.



La cuestión de cantidad se deberá atacar desde dos frentes: incrementos de producción y exploración de todas las alternativas de complementación existentes en las unidades productivas, entre productores, entre zonas de la provincia y aún con otras provincias.

Quizás sea conveniente recordar aquí el caso de la industria italiana, solamente a modo de "imagen". Como es conocido, este país tenía una industria altamente concentrada ya en la década del 50, no obstante desarrolló una industria pequeña y mediana organizada casi totalmente en forma de integración horizontal.

Allí comparten maquinaria entre 4 o 5 empresas, en otros casos se especializan en la fabricación por partes y una última se encarga del armado final en determinados tipos de bienes.

De esta manera pueden exportar a pesar de erogar sueldos medios del orden de los u\$s1.800 mensuales y soportar cargas sociales de una incidencia del orden del 120%". (ECC 17/8/93).

Rápidamente hará falta explorar y conocer, objetivamente, los probables mercados internos y externos, y desarrollar una logística de servicios de comercialización - información de mercados, comunicaciones, diligenciamiento de trámites y simplificación al máximo de los mismos en lo que de la provincia dependa, claridad en las normas de regulación existentes, facilitar el cumplimiento de las normas de embalajes requeridos, etc.-.

Cabe recomendar entonces como propuestas de carácter general, las siguientes acciones:

- ◀ Persistir en el esfuerzo dedicado a la faz productiva y de servicios establecido a través del Fondo Financiero Permanente y, de ser posible, incrementar el aporte base.*



- ◀ *Aprovechar la disponibilidad de fondos nacionales con afectación a políticas sociales para consolidar programas productivos y comercializadores en la Provincia, con lo cual se potenciará el beneficio social de dichos fondos.*
- ◀ *Favorecer y desarrollar ruedas de negocios internas y con participación de empresarios de países limítrofes.*
- ◀ *Incrementar los fondos destinados a programas específicos de producción, comercialización y mejoramiento de infraestructura.*
- ◀ *Desarrollar una agresiva política de promoción comercial, en la que deberán considerarse las misiones internacionales - encabezadas por el máximo nivel de las autoridades de la provincia, y la organización de eventos que incluyan rueda de negocios.*
- ◀ *Establecer contactos con organismos internacionales que puedan favorecer el comercio exterior.*
- ◀ *Es necesario tomar en cuenta que en una coyuntura como la actual, con aumentos significativos de los niveles de competencia, procedentes fundamentalmente de las importaciones, los empresarios deben extremar sus capacidades organizativas para no verse desplazados del mercado.*
- ◀ *No perder de vista la necesidad de buscar puntos de interés común con Chile. Existen aspectos vinculados con el turismo, la complementación comercial, necesidades de infraestructura, circulación de bienes, etc., que pueden ir ampliando el espacio económico común de ambas regiones en la medida que se resuelvan favorablemente.*



- ◀ *Implementar un centro de información y banco de datos destinado a facilitar el desarrollo industrial y comercial de las empresas con sedes localizadas en las diferentes zonas: Trelew, Puerto Madryn, Comodoro Rivadavia y Esquel.*

En la Provincia se han dado ya las bases para este objetivo, a través del desarrollo básico del Programa de Telemática. Como mínimo se obtendrían los siguientes beneficios:

- ♦ *Mayor interrelación interna.*
- ♦ *Desarrollo de posibilidades de intercambio externo.*
- ♦ *Estudio de posibilidades de integración productiva, con el objeto de ampliar las posibilidades de colocación externa.*

Funciones de los centros regionales de información:

- ⇒ *Gestión de apoyatura para evaluación de personal, modernización y reciclaje de recursos humanos.*
- ⇒ *Red de información para toma de decisiones.*
- ⇒ *Registros de empresarios interesados en recibir y transmitir información y experiencias concretas (especificando temas).*
- ⇒ *Registro de empresas y su producción.*
- ⇒ *Registro de empresas que suelen contratar servicios o producción de otras empresas.*



- ⇒ *Registro de empresas interesadas en proveer otras empresas (ser subcontratadas).*
- ⇒ *Información a empresas de los posibles destinos de sus productos.*
- ⇒ *Investigación en determinados países que una empresa manifieste interés, si existe demanda del producto, y en tal caso condiciones requeridas para incursionar en dicho mercado.*
- ⇒ *Posibilidades de acceso a determinados instrumentos productivos o de comercialización.*
- ⇒ *Relevamiento periódico de la coyuntura de determinados sectores.*
- ⇒ *Orientación sobre posibilidades y conveniencia de especialización en determinados rubros.*
- ⇒ *Información sobre financiamiento disponibles para equipamientos*
- ⇒ *Información sobre consultorías, universidades y distintas entidades con experiencia en restructuración empresarial.*
- ⇒ *Seguimiento e información sobre polos productivos vigentes o potenciales.*
- ⇒ *Relevamiento de necesidades de infraestructura.*
- ⇒ *Datos estadísticos generales.*



De lo que se trata, en definitiva, es de completar políticas que, sumadas a los aspectos estratégicos diseñados al comenzar el trabajo, mejoren sustancialmente los niveles de calidad y competitividad del sector productivo del Chubut, a fin de nivelarlos a los estándares internacionales.

A las ventajas comparativas que puedan encontrarse en productos y servicios regionales, es importante adicionarle ventajas competitivas que dependen de lo que el conocimiento y la actividad humana puedan incorporar.

Es por ello que resulta trascendente que continúen y se desarrollen programas nuevos de capacitación de recursos humanos, desarrollo de competitividades empresarias y aumento de la información de mercados a disposición de los diversos sectores.



Fuentes de Información y Bibliografía consultada

- ∞ *Ambito Financiero: Números varios.*
- ∞ *Página 12. Números varios.*
- ∞ *Crónica de Chubut. Números varios.*
- ∞ *La Prensa. Números varios.*
- ∞ *La Razón. Números varios.*
- ∞ *Clarín. Números varios.*
- ∞ *La Nación. Números varios.*
- ∞ *Baldinelli Elvio: Una Cordillera sin Aduanas para la Patagonia Sur y Chile. Seminario sobre Integración Argentino Chilena. Nov. 1992*
- ∞ *Beinstein Jorge: Dinámica Global de la economía Patagónica.*
- ∞ *Braidot Néstor. Marketing Total. Tercera Edición. Editorial Macchi. 1993.'*
- ∞ *Butelman Andrea: Mecanismos de protección ante aumento de importaciones Chile-Argentina. FIEL. 1993*
- ∞ *CIEFAP: Usos Múltiples de los Recursos Naturales de la Cuenca Binacional del Puelo - Urzúa y Vergara. Agosto 1992*
- ∞ *Conferencias sobre Comercio Exterior.*
- ∞ *Contreras Rubén. Carne Ovina Patagónica. Reunión informativa. Septiembre de 1993.*
- ∞ *COPLADE: Proyectos de Inversión (varios: Carnes vacunas, turismo, albergues estudiantiles, etc)*
- ∞ *Cristini Marcela: Integración Agropecuaria y Agroindustrial con Chile. Viabilidad y solución de conflictos. FIEL 1992.*



- ∞ *Entrevistas personales: Funcionarios provinciales, profesionales de la zona, comerciantes, etc.*
- ∞ *Exposiciones de funcionarios provinciales y nacionales.*
- ∞ *I Was Away: revista, diferentes números.*
- ∞ *INTA. Revista Presencia. Enero/marzo 1994.*
- ∞ *López Silvia: Programa de Abastecimiento Local de Productos Hortícolas. Esquel. Chubut. CFI. Año 1993.*
- ∞ *Material propio sobre Aspectos Específicos de Comercio Exterior.*
- ∞ *Nogués Julio: Desarrollo Económico y la Nueva Estrategia Comercial Argentina. FIEL. 1992*
- ∞ *Posibilidades de Reforestación. Enricci, Juan.*
- ∞ *Provincia de Chubut: Ley Nro. 3851 y su Reglamentación - Chubut 1993.*
- ∞ *Situación de abastecimiento Eléctrico. 1984*
- ∞ *Tabaris - Mc Gann: Manual para Formulación y Evaluación de Proyectos - Intercoop - Bs. As. 1984*
- ∞ *Vidart y Conti: Proyecto Feed-Lot: Estudio Ledesma y Asociados. Sin publicación
Ludepa-SME-GTZ-INTA. 1993*