

O/H. 12221

619

XIX

41385

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Autor: Miguel Angel Giacinti & otros

FRUTICULTURA EN PERSPECTIVA

ANEXO X



VISION Y FACTORES ESTRATEGICOS
PARA POMACEAS EN RIO NEGRO Y NEUQUEN

SETIEMBRE, 1998

Experto a cargo:
Miguel Angel Giacinti

Expertos colaboradores:

Griselda Ostertag
Maria.Claudia Dussi
Maria Isabel Quito
José Manuel Alcaino
Adolfo Pampiglione
Jose Manuel Jorge

Se agradece la participación de los **investigadores:**

Hugo Alvarez
Omar Alvarez
Francisco Dehais
Fernando Frassetto
Roberto Calamita
Simón Altkorn Monti
Alberto Lacaze
Ignacio Iglesias Castellarnau
Marios Leskovar
Guillermina Striebeck
Norma Barnes
Carlos Alberto Monteiro
Aldo Ezio Novelli

Se agradece la participación de los **becarios:**

Valentín Tasile (UNC, FA)
Pablo Reeb (UNC, FA)
Eduardo Pugh (UNC, FA)
Eduardo Gutierrez (UNC, FA)
Daniel Caverzan (UNC, FA)
Enzo Ariel Giacinti (UNC, FH)

Se agradece la colaboración recibida de:

Cancillería Argentina, a través de sus agregados comerciales en el exterior
(Información de la actividad frutícola de los países analizados)

International Research Institute IRI
(Información sobre predicción climática)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
(Información sobre el negocio frutícola, Agrostat FAO/Roma)

CIREN CORFO Chile
(Información sobre clima y suelos óptimos en el cultivo de frutas)

Autoridad Interjurisdiccional de Cuencas AIC
(Anuarios, Informes estacionales y mensuales)

Statistics New Zealand
(Mr. Andrew McLaren, Information officer)

Australian Bureau of Statistics
(Mr. David Ketley, Information officer)

DECOFRUT Chile
(Información para el análisis de la oferta de pomáceas del Hemisferio Sur)

CREAR (Gobierno de Río Negro)
(Delegaciones de Cipolletti, Roca y Valle Medio)

Biblioteca de la Secretaría de Agricultura de la Nación SAPyA (Capital Federal)

Centro de Documentación Económica Regional Editorial Río Negro (General Roca)

Biblioteca de la Estación Experimental INTA Alto Valle (J.J. Gómez)

Biblioteca de la Facultad de Agronomía UNC (Cinco Saltos)

ÍNDICE

Introducción	1
1. Ranking de prioridades del Sector Frutícola	4
2. Perfil del grupo de Productores	7
3. Perfil del grupo de Productores Integrados	10
4. Perfil de grupo de Industria Juguera	14
5. Perfil del grupo de Innovación de Productos	17
6. Perfil del grupo de Desarrollo Comercial	20
7. Perfil del grupo del Sector Público	23
8. Significación intergrupar de las prioridades	27
9. Polaridades y prioridades de los grupos	33
A modo de conclusiones	40

Introducción

Fruticultura en Perspectiva –tal el título del taller realizado en Gral. Roca el 27 de mayo de 1998– ha querido ser un encuentro de perspectivas, de puntos de vista diferentes conforme a las visiones propias de cada uno de los grupos de actividades que forman parte del Sector Frutícola de la micro-región del Río Negro y Neuquén y de aquellas que lo asisten, nacionales e internacionales.

Doce variables o dimensiones de la fruticultura configuran los planos en los que, por hipótesis fundada, se sitúa su realidad. Y seis –seis son los grupos participantes–, los ángulos desde los cuales éstos la posicionan. Lo resultante es una perspectiva global y seis enfoques diferentes.

Las doce dimensiones están vistas como configuradoras de imágenes distintas. Cada una de éstas constituye, a su vez, la proyección del perfil de cada grupo. Y la conjunción de todas ellas muestra que, en realidad, la totalidad así configurada se presenta como un campo dinámico de fuerzas con polaridades y tensiones marcadas, y que, de éstas, emerge nítida la complejidad del Sector y los nexos con que sus diferencias internas mutuamente se ligan por complementariedades y disonancias.

Los resultados de este taller de autodiagnóstico muestran tales perfiles y polaridades. Todos ellos con la preocupación propia que cada perspectiva grupal del presente conlleva respecto de la prospectiva misma del futuro de la actividad.

El desarrollo de este informe consigna los datos de dicho autodiagnóstico, intenta un breve análisis de los mismos y avanza, como propuesta, hipótesis explicativas de su interrelación. Sus límites están trazados por la brevedad del tiempo asignado al encuentro, por la indole misma de ser ésta una primera experiencia de autodiagnóstico de la totalidad del Sector, y por las posibilidades inherentes a todo análisis de interrelación de variables. Los resultados obtenidos no constituyen, por tanto, más que un punto de partida para ulteriores desarrollos, o si se quiere, una primera y razonable hipótesis de trabajo para investigaciones y análisis posteriores.

No obstante estas limitaciones, puede entreverse, en la textura relacional de las prioridades asignadas a las variables, la configuración de una “visión” —en el sentido estratégico del término— que orienta el accionar del Sector. Se trata de una visión ejercida en la práctica. De una visión que se corresponde con aquello que se ha dado en llamar “estrategias implícitas” en los hechos, y no con estrategias explícitamente diseñadas y que, en cuanto tales, operan y son controlables en el ámbito de la acción necesaria, de los medios adecuados y de los fines explícitos.

Dicha visión implícita pertenece al ámbito de lo latente, no de lo manifiesto. En consecuencia, no es, en rigor, pertinente a este análisis. Lo latente es, en realidad, aquello que —en última instancia y a los efectos del cambio que se percibe necesario— es lo significativo. Y esto se relaciona con las “disposiciones” que operan como condicionamientos últimos del accionar del Sector y que son generadores de la “reproducción” que mantiene el status quo sin modificaciones significativas para su integración y desarrollo.

A partir de esta explicitación y análisis de las “disposiciones”, podrán obtenerse bases razonables para la redefinición del negocio y la construcción de una visión y de un planeamiento estratégico explícito que genere criterios de gestión unificados y que integre las diferentes aptitudes de los distintos grupos y sus visiones estratégicas propias. Esto implicará integrar los roles grupales, sus “culturas” propias –los modos de pensar, sentir y hacer el negocio–, y las dimensiones de lo económico, lo tecnológico, lo profesional, lo social y lo político del Sector en cuanto sector organizado.

Dicho en otros términos, aparece como deseable que los resultados del presente análisis y la ulterior explicitación de las “disposiciones” latentes constituyan un primer y deseable punto de partida para la transformación del Sector en términos de reingeniería, planeamiento estratégico, proceso de cambio cultural, profesionalización gerencial, y desarrollo organizacional del mismo. Sin olvidar, a su vez, que la formación de líderes transformacionales y profesionalizados del cambio debe, sin dilaciones, ser promovida e incentivada.

Valga recordar –como ya se dijera en este taller– que no hay crecimiento individual sin integración sectorial. Que la integración supone una cultura de la misma. Que una de las funciones preeminentes de la cultura es su poder de adaptación a los cambios de escenarios y a los nuevos desafíos que éstos implican. Y que no se conoce otro modo más que éste –operar sobre el “capital cultural”–que posibilite pasar de una perspectiva del presente a una prospectiva del futuro, sea éste de alguna manera impuesto o de todas maneras buscado.

1. RANKING DE PRIORIDADES DEL SECTOR FRUTÍCOLA

PRIORIDADES DEL SECTOR FRUTÍCOLA	
Primer Nivel de Prioridades	
1. Estrategia Comercial	
2. Nuevas Variedades	
3. Financiamiento de Inversiones	
Segundo Nivel de Prioridades	
4. Otras Áreas Prioritarias	
5. Financiación de Capital de Trabajo	
6. Reconversión a Otros Cultivos Alternos	
Tercer Nivel de Prioridades	
7. Plantaciones de Alta Densidad	
8. Publicidad y Promoción	
9. Costo de Mano de Obra e Insumos	
Cuarto Nivel de Prioridades	
10. Mayor Eficiencia en el Riego	
11. Renovación de Maquinaria (Chacra)	
12. Mejor Tecnología de Empaque y Frío	

Cuadro 1. Ranking de Prioridades de Variables para el Sector Frutícola

Una simple mirada a este primer cuadro nos permite ver que, en el plano de las primeras prioridades –Primer Nivel de Prioridades– el Sector Frutícola en general considera ser hoy tres las variables más significativas en su negocio: la Estrategia Comercial, la apertura a Nuevas Variedades y el Financiamiento de las Inversiones. En consecuencia, su preocupación pasa por la comercialización, la apertura productiva y por inversiones consideradas necesarias a la vez que originadas de fuentes externas al mismo.

Se podría decir, entonces, que la antedicha priorización supone una autopercepción de tres carencias significativas para el sector, siendo la variable financiera en materia de inversiones aquella que se percibe, en definitiva, como la condición necesaria y posibilitadora de toda ulterior estrategia de producto y de comercialización.

El segundo nivel de prioridades aparece como complementario del anterior, refiriéndose a variables conexas a lo financiero, a lo productivo y, en cuanto a otras áreas prioritarias, a la simple mención o a cierta especificación relacionada con la productividad, la tecnología y el gerenciamiento.

El tercer nivel –complementario e instrumental como el anterior– contempla dos variables relacionadas con la optimización del rendimiento productivo y de los costos de mano de obra e insumos. Pero, a la vez, incluye la variable Publicidad y Promoción –una variable de neta índole comunicacional y estratégica respecto de toda la actividad–. Como puede apreciarse, esta variable queda relegada a un nivel terciario de prioridad, cuando, por su naturaleza, debería aparecer ligada a la variable Estrategia Comercial, como partes –ambas– del proceso total, sistémico y ordenador de toda la actividad que es el proceso mismo de comercialización como proceso final –y finalístico– del intercambio entre producto adecuado/ingreso rentable, por una parte, y consumo, por otra; proceso en el que, en realidad, de una manera u otra, consiste todo negocio.

El cuarto y último nivel de prioridades del Sector Frutícola comprende tres variables infraestructurales. Dos de ellas son de infraestructura física, y, la otra, de infraestructura tecnológica referida a la comerciabilidad física del producto.

Este ranking general promedio de las prioridades asignadas a las variables se diferencia, en matices no sustantivos respecto de lo general, cuando se lo compara con el ranking generado por la comparación intergrupala, como se verá más adelante.

Tal comparación permite ver algunas diferencias en el ordenamiento de las variables dentro de cada nivel de prioridades, así como algunos corrimientos, como, por ejemplo, los de las variables Publicidad y Promoción y Plantaciones de Alta Densidad del tercero al segundo nivel. Un análisis más exhaustivo y extenso debería considerar estos corrimientos y los matices evaluativos implicados en ellos. Sin embargo, para un primer análisis sintético de lo sustantivo se estima suficiente, en este primer capítulo, la consideración del ranking general promedio.

Quizás sea conveniente remarcar que este ranking general promedio del sector empareja diferencias de acentuaciones y matices propios de cada grupo. Estas diferencias serán consideradas a continuación, al tratar de los perfiles propios de cada grupo.

Recorrido el espectro de las prioridades asignadas, es decir de las instancias consideradas significativas para el Sector Frutícola en cuanto tal, las tres prioridades del primer nivel parecen ser las sustantivas, y, las restantes, complementarias e instrumentales.

La pregunta que queda abierta es la de la correspondencia de tales prioridades con la índole específica y propia del negocio del Sector. Para responderla se requeriría, entre otros, un paso más. Responder a esas preguntas básicas –necesarias y críticas en su exigencia de respuesta– como son aquellas con que la reingeniería inicia la reconversión o los ajustes de los procesos en que todo negocio, en última instancia, se estructura y sustenta. Dichas preguntas pueden formularse en los siguientes términos: ¿En qué negocio estoy? ¿Cuál es mi negocio en esto? ¿En qué negocio quiero estar? Y, luego, pasar a considerar el grado de consistencia intergrupar y de integración de las respuestas dadas por cada grupo, es decir, determinar la vigencia real y efectiva de las mismas en la conformación del Sector Frutícola como totalidad operante. A partir de esto se podrían establecer, para todo el Sector, las ponderaciones de significatividad y pertinencia estratégica de las variables analizadas e, incluso, de posibles variables no especificadas dentro de la variable genérica Otras Áreas Prioritarias, situada hoy en el segundo nivel de prioridades.

2. PERFIL DEL GRUPO DE PRODUCTORES

RANKING GENERAL		PRODUCTORES		RANKING INTERGRUPAL	
RANKING INTRAGRUPAL		RANKING INTRAGRUPAL		RANKING INTERGRUPAL	
VARIABLES		Ranking	Ranking	VARIABLES	
1	Estrategia Comercial	1	5	1	Estrategia Comercial
8	Publicidad y Promoción	2	3	2	Publicidad y Promoción
3	Financ.de Inversiones	3	5	3	Financ.de Inversiones
5	Financ. de Cap. de Trabajo	5	4	5	Financ. de Cap. de Trabajo
2	Nuevas Variedades	4	5	4	Nuevas Variedades
9	Costo M. de Obra e Insumos	5	4	5	Costo M. de Obra e Insumos
7	Plantac. Alta Densidad	6	6	6	Plantac. Alta Densidad
6	Otros Cultivos Alternativos	7	3	7	Otros Cultivos Alternativos
10	Eficiencia de Riego	8	4	8	Eficiencia de Riego
11	Renov.de Maquinaria	9	4	9	Renov.de Maquinaria
12	Tecn. De Empaque y Frío	10	6	10	Tecn. De Empaque y Frío
4	Otras Áreas Prioritarias	11	-	11	Otras Áreas Prioritarias

Cuadro 2. Ranking intragrupal e intergrupala en Productores

Como se ve en el Cuadro 2, para este grupo las tres primeras prioridades están dadas en las variables Estrategia Comercial, Publicidad y Promoción, Financiación de Inversiones y Financiación de Capital de Trabajo. La primera y la tercera concuerdan con el posicionamiento de las mismas en el ranking general promedio de todos los grupos. La segunda ocupa el octavo puesto en dicho ranking.

Las dos primeras variables enunciadas se refieren a la necesidad de orientar sus productos al mercado. Las dos siguientes, a orientar su actividad hacia la producción. Estas últimas indican necesidad de medios financieros en que sostenerse, y, en consecuencia, una necesidad que, de no satisfacerse, pondría en riesgo la factibilidad productiva del negocio.

La primera y segunda prioridad –ambas apuntan al mercado–, dada la carencia de autofinanciamiento, se tornan variables de cuyo éxito dependerá la posibilidad de pago del endeudamiento requerido también como prioritario. El círculo que se establece es el de que se necesita pedir dinero para comercializar y es necesario comercializar para devolver lo prestado. A su vez, tanto la estrategia comercial como la publicidad y promoción dejan de ser partes sistémicas del proceso global del negocio para transformarse en instrumentos posibilitadores de la devolución del crédito. De este modo, tanto el proceso estratégico comercial como el comunicacional –que les es esencial– se desvirtúan y desaparecen los criterios específicos que sirven de guía al desarrollo del negocio mismo.

Las preferencias manifiestas de este grupo estarían expresando la preocupación latente por un negocio que perciben crítico en su desenvolvimiento y, en consecuencia, de destino no previsible precisamente por su dependencia financiera de decisiones de terceros. Subyace el temor de que, si no se hallaran fuentes de financiamiento dispuestas a invertir en el sector, y si el sector no lograra autoabastecer la provisión de sus insumos financieros, su viabilidad empresarial peligraría.

A su vez, es de notar que, si bien el grupo le asigna la primera prioridad a la variable Estrategia Comercial, ocupa el quinto grupo, entre seis, en afirmar esta prioridad. Desde la comparación intergrupala, es bajamente enfático respecto de esta variable. En realidad es el penúltimo en afirmar su peso. Esto señala que si bien se la considera importante para el grupo, su afirmación es de bajo peso relativo en la comparación intergrupala. Es decir, importante para el grupo, pero lo es menos si se atiende a la importancia que el Sector Frutícola mismo le atribuye.

Su énfasis, desde esta misma comparación general –es decir desde la perspectiva global del sector– está mayormente puesto en Publicidad y Promoción y en Otros Cultivos Alternativos.

Las subsiguientes posiciones que el grupo en cuanto tal asigna a las restantes variables son de distinto peso y pertinencia respecto de su negocio. Pero, fundamentalmente –y a la luz de lo expresado–, son complementarias y/o instrumentales desde la visión que se manifiesta a partir de la selección de las variables de los tres primeros puestos, variables, sin duda, fuertemente significativas en el análisis, como se viera.

La coincidencia de este grupo es fuerte –salvo en Publicidad y Promoción– respecto de la primera y tercera prioridad del ranking promedio general, es decir, Desarrollo Comercial y Financiamiento de Inversiones. Pero pone en ellas un énfasis menor que el que el Sector en cuanto tal manifiesta.

Esta diferencia de acentuación señala que a iguales o similares posicionamientos grupales no corresponden necesariamente iguales o similares énfasis por parte del Sector Frutícola en su totalidad. Es decir, desde esos énfasis, las variables tienen pesos distintos grupalmente o sectorialmente consideradas. Un análisis posterior debería poder determinar el grado de significatividad de esta disparidad dentro del Sector Frutícola, y hasta dónde la misma se corresponde con la específica visión del grupo o determina una divergencia valorativa respecto de la visión global del Sector.

De todos modos, queda en pie que, tanto respecto de la variable Estrategia Comercial como de Financiación de Inversiones, este grupo refleja coincidencia con el Sector Frutícola, igualmente preocupado por esta primera y tercera prioridad –dentro del ranking general promedio–, respectivamente.

3. PERFIL DEL GRUPO DE PRODUCTORES INTEGRADOS

RANKING GENERAL PRODUCTORES INTEGRADOS					
RANKING INTRAGRUPAL			RANKING INTERGRUPAL		
VARIABLES		Ranking	Ranking	VARIABLES	
1	Estrategia Comercial	1	1	Estrategia Comercial	
3	Financ. de Inversiones	2	1	Financ. de Inversiones	
2	Nuevas Variedades	3	1	Nuevas Variedades	
7	Plantac. de Alta Densidad	4	1	Plantac. de Alta Densidad	
5	Financ. de Cap. de Trabajo	5	6	Financ. de Cap. de Trabajo	
9	Costo M. de Obra e Insum.	6	3	Costo M. de Obra e Insum.	
11	Renov. de Maquinaria	7	1	Renov. de Maquinaria	
10	Eficiencia de Riego	8	3	Eficiencia de Riego	
6	Otros Cultivos Alternativos	9	4	Otros Cultivos Alternativos	
12	Tecn. de Empaque y Frío	10	4	Tecn. de Empaque y Frío	
8	Publicidad y Promoción	11	6	Publicidad y Promoción	
4	Otras Áreas Prioritarias	–	–	Otras Áreas Prioritarias	

Cuadro 3. Ranking intragrupal e intergrupala en Productores Integrados

Este grupo asignó un puesto en el ranking a cada uno de las variables –con excepción de Otras áreas Prioritarias–, sin ubicar en el mismo lugar más de una de ellas, con lo cual muestra una distribución no concentrada que incluye a todas.

Las tres primeras variables prioritarias son, en su orden, Estrategia Comercial, Financiamiento de Inversiones y Nuevas Variedades, en casi perfecta concordancia con el ranking general promedio.

No sólo por esta su posición en el ranking intragrupal, sino también por la ocupada en el intergrupar, la variable Estrategia Comercial se manifiesta como variable de primerísima prioridad para este grupo.

La variable Financiamiento de Inversiones, afirmada en segundo lugar por los miembros de este grupo, es la que el mismo también coloca en primer lugar con respecto al énfasis puesto en ella por los restantes grupos.

La tercera variable prioritaria para este grupo –Nuevas Variedades– y segunda en el ranking general promedio, ocupa el cuarto lugar en las preferencias intergrupales.

Se advierte una suerte de inconsistencia en la fuerte afirmación del grupo respecto de la necesidad de estrategia comercial. Ello tiene que ver con el undécimo puesto que le asigna a la variable Publicidad y Promoción, funciones insustituibles de comunicación hacia el mercado en el proceso de comercialización (y último, si se toma en cuenta que ha excluido de su consideración a la variable Otras Áreas Prioritarias). Esto podría obedecer a dos razones. Una, que deliberadamente se conciba la estrategia comercial sin integrar la comunicación publicitaria y promocional con la misma. Otra, que la importancia de tal comunicación no sea percibida como realmente relevante en la estrategia comercial que este grupo considera como prioritaria.

En ambas razones –la primera, por opción estratégica, y, la segunda, por deficiencia en la percepción–, pareciera no advertirse que la estrategia comercial, así como la publicidad y la promoción, integra un sistema dinámico de variables múltiples y de influencias mutuas o sinergias –llamado, en rigor, Marketing, Mercadeo o Comercialización dentro del marco más amplio del planeamiento estratégico–. Tampoco pareciera percibirse que es desde la totalidad de este complejo sistema dinámico y de su adecuada concepción y eficaz implementación, desde donde es esperable el éxito en los negocios.

La segunda fuerte prioridad corresponde –como ya se ha indicado– a la variable Financiamiento de Inversiones, variable ésta que, no obstante su posición inferior respecto de la anterior, se muestra con mayor consistencia si, a la vez, se considera el énfasis con que, respecto de otros grupos, es afirmada. Esto induciría a pensar que, en realidad, este grupo tiene una percepción mucho más acentuada respecto de la necesidad de financiamiento de inversiones que de estrategia comercial. A su vez, la estrategia comercial depende de un marco autónomo –“propio” del sector– respecto de su realización, independientemente del grado de aptitud que en el presente posea con relación al diseño e implementación de la misma. Pero el financiamiento de inversiones requiere decisiones de terceros sobre recursos a prestar. En consecuencia, la segunda variable –con una percepción muy clara de su necesidad– sería, desde la visión de este grupo, una variable independiente, es decir, una variable de la que depende el desempeño de los Productores Integrados, de un modo similar a lo que se manifestaba, en este aspecto, en el grupo de Productores.

Es reiterable, en consecuencia, el concepto entonces expresado: que la fuerte afirmación de la necesidad de estrategia comercial se asentaría en la consideración de que, sin estrategia comercial –entendida como parte sinérgica de ese proceso dinámico antes mencionado– las posibilidades de devolución de lo prestado y de generación de ganancias que fundamenten toda –o gran parte– de la autofinanciación requerida para el desarrollo del negocio, se tornan endeble e, incluso, podrían, en casos extremos, tornarse inexistentes.

La tercera prioridad asignada por el grupo concierne a la variable Nuevas Variedades. Sin embargo, dentro de los seis grupos, el de Productores Integrados es el cuarto en afirmar su necesidad. Si este bajo énfasis pondera negativamente la importancia adjudicada a esta variable, podría afirmarse que su significatividad es, para este grupo, relativa.

Las restantes variables se posicionan en niveles subalternos, en distintos grados, a los indicados, como puede verse en el Cuadro 3.

En una palabra, el perfil resultante aparece como fuerte y prioritariamente remarcado por la necesidad de financiamiento de las inversiones, es decir por una variable que, a su vez, es prioritaria para el Sector Frutícola según la posición ocupada por ésta en el ranking general promedio.

4. PERFIL DEL GRUPO DE LA INDUSTRIA JUGUERA

RANKING GENERAL		INDUSTRIA JUGUERA		RANKING INTRAGRUPAL		RANKING INTERGRUPAL	
VARIABLES		Ranking	Ranking	VARIABLES		Ranking	Ranking
4	Otras Áreas Prioritarias	1	1	Otras Áreas Prioritarias		1	1
5	Financ. de Cap. de Trabajo	1	1	Financ. de Cap. de Trabajo		1	1
2	Nuevas Variedades	2	2	Nuevas Variedades		2	2
3	Financ. de Inversiones	3	2	Financ. de Inversiones		3	2
6	Otros Cultivos Alternativos	4	1	Otros Cultivos Alternativos		4	1
1	Estrategia Comercial	5	6	Estrategia Comercial		5	6
7	Plantac. Alta. Densidad	6	5	Plantac. Alta. Densidad		6	5
8	Publicidad y Promoción	7	5	Publicidad y Promoción		7	5
12	Tecn. de Empaque y Frío	8	5	Tecn. de Empaque y Frío		8	5
9	Costo M. de Obra e Insum.	9	6	Costo M. de Obra e Insum.		9	6
10	Eficiencia de Riego	9	5	Eficiencia de Riego		9	5
11	Renov. de Maquinaria	9	5	Renov. de Maquinaria		9	5

Cuadro 4. Ranking intragrupal e intergrupala en la Industria Juguera

Para el grupo de la Industria Juguera ocupan, por igual, el lugar de primera prioridad las variables Otras Áreas Prioritarias y Financiación de Capital de Trabajo. El segundo lugar, Nuevas Variedades, y, el tercer lugar, Financiación de Inversiones.

Si se tiene en cuenta esto y, a su vez, que este grupo considera como Otras Áreas Prioritarias la de una mayor producción, resulta claro que sus preocupaciones se centran en el aspecto productivo y en las relaciones inmediatas que éste tiene con las variables Financiación de Capital de Trabajo y de Inversiones, como condiciones financieras, y con la apertura a Nuevas Variedades y a Otros Cultivos Alternativos, como salidas ampliativas e innovativas de su producción, relacionadas, a su vez, con la ampliación del período de cosechas.

Esta focalización del grupo en lo productivo y financiero dista del grado de interés que el mismo manifiesta por la variable Estrategia Comercial, que ubica en quinto lugar, y por la variable a ella conexas –Publicidad y Promoción– que ubica en el séptimo. Las restantes prioridades asignadas –de rango inferior– corresponden, como se ve en el Cuadro 4, a variables de infraestructura y requerimientos productivos, señalándose que la variable Costo de Mano de Obra e Insumos ocupa el último lugar en ambos rankings, pudiéndose deducir que, para este grupo, esta variable es totalmente dependiente de las de mayor prioridad.

Se corresponde con esto el hecho de que, respecto de los restantes grupos, éste es el primero en afirmar las variables Otras Áreas Prioritarias, Financiación de Capital de Trabajo y Otros Cultivos Alternativos; y, el segundo en cuanto a Nuevas Variedades y Financiación de Inversiones. En cambio, es el último en afirmar la necesidad de Estrategia Comercial y de considerar importante el Costo de mano de Obra e Insumos. Estos énfasis manifiestan los extremos que polarizan sus preocupaciones.

Esta visión centrada en la productividad y el financiamiento, y alejada de la estrategia comercial y de la función de comunicación al mercado, pareciera conllevar la percepción de una débil relación entre producción y comercialización, dadas las posiciones y énfasis puestos en ambos extremos. Es fácil advertir que si el proceso integral de comercialización –que implica, entre otros factores, la estrategia comercial y la comunicación al mercado propio– no se concibe como abarcador de la estrategia misma de producto, tanto la financiación de capital de trabajo como la de inversiones pueden, naturalmente, tornarse críticas.

Tanto el ranking establecido por este grupo comparado con el ranking general promedio, como los énfasis manifiestos en el ranking intergrupar, evidencian la peculiaridad del perfil resultante respecto del sector frutícola (expresado en el ranking general promedio).

5. PERFIL DEL GRUPO DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

RANKING GENERAL		INNOVACIÓN DE PRODUCTOS			
		RANKING INTRAGRUPAL		RANKING INTERGRUPAL	
	VARIABLES	Ranking	Ranking		VARIABLES
0	Costo M. Obra e Insumos	1	1		Costo M. Obra e Insumos
2	Nuevas Variedades	2	1		Nuevas Variedades
4	Otras Áreas Prioritarias	3	2		Otras Áreas Prioritarias
1	Estrategia Comercial	4	4		Estrategia Comercial
3	Financ. de Inversiones	5	2		Financ. de Inversiones
7	Plantac. A. Densidad	6	2		Plantac. A. Densidad
6	Otros Cultivos Alternativos	7	2		Otros Cultivos Alternativos
10	Eficiencia de Riego	8	1		Eficiencia de Riego
8	Publicidad y Promoción	9	2		Publicidad y Promoción
12	Tecn. de Empaque y Frio	10	2		Tecn. de Empaque y Frio
5	Financ. de Cap. de Trabajo	11	5		Financ. de Cap. de Trabajo
	Renov.de Maquinaria	12	2		Renov.de Maquinaria

Cuadro 5. Ranking intragrupal e intergrupal en Innovación de Productos

Dentro de este grupo, sus miembros asignaron las tres primeras prioridades a la variable Costo de Mano de Obra e Insumos como primera; como segunda, a la de introducción de Nuevas Variedades; y, como tercera, a la de Otras Áreas Prioritarias (entendiéndose por ésta Transferencia de Tecnología).

En la comparación intergrupal, es el primero en enfatizar la Transferencia de Tecnología, la Financiación de Capital de Trabajo y la apertura a Otros Cultivos Alternativos. Es el segundo en enfatizar las restantes variables, salvo a Estrategia Comercial ocupando el tercer puesto en esto, y a Financiación de Capital de Trabajo ocupando el quinto. Todas las variables, menos ésta última son fuertemente enfatizadas por este grupo, si se lo compara con los restantes. Su énfasis cubre once de las doce variables examinadas. Habría que señalar el énfasis prioritario que también le asigna a la variable Eficiencia de Riego. Esto estaría significando una suerte de “intensidad” actitudinal respecto de la problemática del Sector en lo que concierne a la totalidad de las variables.

Lo que más preocupa a este grupo es el costo de mano de obra e insumos. Le sigue, la apertura a nuevas variedades y la transferencia de tecnología. Esto parece lógico para un grupo dedicado a la innovación en las circunstancias actuales del mercado interno y de las exigencias del externo. Cuando tanto el costo de mano de obra y de insumos como la introducción de nuevas tecnologías se tornan críticos desde una economía altamente competitiva como la actual, innovar requiere una ardua creatividad. A esto han de sumarse dos hechos que, en nuestro caso, restringen toda estrategia de innovación. Uno, que la apertura a nuevas variedades requiere una cultura de cambio permanente frente a una realidad de mercado y consumo siempre cambiante. Otro, que el ritmo exigido a este cambio cultural difícilmente puede ajustarse al ritmo de cambio permanente exigido por ese mismo mercado y consumo.

Esto explica no sólo el porqué de las prioridades de este grupo y el énfasis ya señalado. Indica también la secundariedad que la estrategia comercial asume para los miembros de este grupo. A la innovación de productos la cercan restricciones muy fuertes que deben ser superadas –en su visión– antes de pensar en estrategias comerciales. Sin embargo quizás fuera útil recordar que desde una visión sistémica –del marketing como procesos sistémico de intercambio– la innovación de productos adquiere su significación precisamente de la estrategia de la totalidad de dicho proceso. Y esto plantea a todo el Sector Frutícola cuestiones arduas y sustantivas.

6. PERFIL DEL GRUPO DE DESARROLLO COMERCIAL

RANKING GENERAL				DESARROLLO COMERCIAL			
RANKING INTRAGRUPAL		RANKING INTERGRUPAL		RANKING INTRAGRUPAL		RANKING INTERGRUPAL	
VARIABLES		Ranking	Ranking	VARIABLES		Ranking	Ranking
1	Estrategia Comercial	1	2	1	Estrategia Comercial	1	2
2	Nuevas Variedades	1	2	1	Nuevas Variedades	1	2
5	Financ. de Cap. de Trabajo	1	2	1	Financ. de Cap. de Trabajo	1	2
9	Costo M. de Obra e Insum.	1	2	1	Costo M. de Obra e Insum.	1	2
3	Financ. de Inversiones	2	3	2	Financ. de Inversiones	2	3
7	Plantac. Alta Densidad	2	1	2	Plantac. Alta Densidad	2	1
8	Publicidad y Promoción	2	1	2	Publicidad y Promoción	2	1
4	Otras Áreas Prioritarias	3	3	3	Otras Áreas Prioritarias	3	3
12	Tecn. de Empaque y Frío	4	1	4	Tecn. de Empaque y Frío	4	1
6	Otros Cultivos Alternativos	–	[5]	–	Otros Cultivos Alternativos	–	[5]
10	Eficiencia de Riego	–	[6]	–	Eficiencia de Riego	–	[6]
11	Renov. de Maquinaria	–	[6]	–	Renov. de Maquinaria	–	[6]

Cuadro 6. Ranking intragrupal e intergrupala de Desarrollo Comercial

Este grupo presenta una fuerte concentración de prioridades. Atribuye, por igual, la primera prioridad a cuatro variables: Estrategia Comercial, Nuevas Variedades, Financiamiento de Capital de Trabajo y Costo de Mano de Obra e Insumos. La segunda, a Financiación de Inversiones, Plantaciones de Alta Densidad, y Publicidad y Promoción. Y la tercera a Otras Áreas Prioritarias (cuya principal es Gerenciamiento). No se pronuncia sobre Cultivos Alternativos, Eficacia de Riego y Renovación de Maquinarias. Esta alta concentración se manifiesta en que las tres primeras prioridades están ocupadas por ocho de las doce variables. La cuarta, por Tecnología de Empaque y de Frío. Y las tres restantes no se mencionan.

Respecto de los restantes grupos se destaca en el ranking intergrupar por el énfasis puesto en casi todas las variables, como se puede ver en el Cuadro 6.

Esta fuerte concentración podría estar indicando que, de todos los grupos, éste pareciera ser el que más manifiesta una visión integrada de todas las variables, es decir, una suerte de visión sistémica de la totalidad, propia del pensamiento estratégico.

Un somero análisis de las prioridades 1–4 pone de manifiesto esta visión integradora. Visión que, en rigor, es adecuada a un grupo cuya especificidad es precisamente el desarrollo comercial. En ella se integran lo pertinente a estrategia de producto, comercial y de comunicación. Abstrae, en esta consideración, de las evaluaciones que corresponderían a la variable Otros Cultivos Alternativos –de los cuales podrían, en una estrategia eventual y posterior, desarrollarse nuevos productos– y de las evaluaciones pertinentes a infraestructura de riego y maquinaria.

Esta peculiaridad lo diferencia notoriamente de la composición del espectro de variables con que el Sector Frutícola refleja su visión. El grupo de Desarrollo Comercial manifiesta una visión concentrada e integradora de las variables más que una visión analítica. Esta peculiaridad se corresponde con la propia de quien tiene como objetivo el desarrollo comercial. En realidad, esta visión piensa en términos de “mix” de factores integradores de una totalidad dinámica. Se podría decir que, de todos los grupos, éste es el que más encarna el concepto de “marketing” en su acepción más ortodoxa y desarrollada.

7. PERFIL DEL GRUPO DEL SECTOR PÚBLICO**RANKING GENERAL RANKING INTRAGRUPAL RANKING INTERGRUPAL**

VARIABLES		Ranking	Ranking	VARIABLES	
5	Financ. Cap. Trabajo	1	3	Financ. Cap. Trabajo	
1	Estrategia Comercial	2	3	Estrategia Comercial	
2	Nuevas Variedades	3	3	Nuevas Variedades	
6	Otros Cultivos Alternativos	4	1	Otros Cultivos Alternativos	
4	Otras Áreas Prioritarias	5	4	Otras Áreas Prioritarias	
3	Financ.de Inversiones	6	4	Financ.de Inversiones	
11	Renov.de Maquinaria	7	1	Renov.de Maquinaria	
10	Eficiencia de Riego	8	2	Eficiencia de Riego	
12	Tecn. de Empaque y Frio	9	3	Tecn. de Empaque y Frio	
7	Plantac. Alta Densidad	10	4	Plantac. Alta Densidad	
8	Publicidad y Promoción	11	4	Publicidad y Promoción	
9	Costo de M. Obra e Insum.	12	5	Costo de M. Obra e Insum.	

Cuadro 7. Ranking intragrupal e intergrupala del Sector Público

El grupo del Sector Público señala, como primera prioridad, la variable Financiación de Capital de Trabajo; como segunda, la Estrategia Comercial; y, como tercera, la apertura a Nuevas Variedades. Sin embargo, cuando se lo compara con otros grupos, éste es el primero en afirmar la necesidad tanto de Nuevos Cultivos Alternativos, como de Renovación de Maquinarias. Y el tercero en enfatizar las tres variables mencionadas como muy prioritarias.

A su vez, este grupo es el segundo en afirmar la variable Eficiencia en Riego, y el tercero en afirmar la variable Tecnología de Empaque y Frío.

Publicidad y Promoción, así como Costo de mano de Obra e Insumos, son variables más alejadas en ambos rankings.

Una rápida mirada al Cuadro 7 pone de manifiesto una preocupación prioritaria por problemas relativos a infraestructura física y financiera, por la apertura hacia nuevas variedades y hacia cultivos alternativos, así como por la existencia de una estrategia comercial acorde. Es decir, por el problema de la factibilidad económica, de la diversificación productiva y de una estrategia comercializadora del producto existente y de los nuevos que se entiende han de ser incorporados.

Naturalmente, esta concentración de variables manifiesta una visión acorde con una concepción del Estado –nacional y provincial– que privilegie la subsidiaridad económica y de infraestructura, la promoción de una apertura productiva que brinde oportunidades al sector, y una comercialización que, en última instancia, no torne vano el esfuerzo gubernamental.

Cuando se considera el ranking general establecido por todos los grupos del sector frutícola se advierten notables divergencias entre éstos y el grupo del Sector Público. Así, por ejemplo, mientras este grupo le asigna el séptimo puesto a la variable Renovación de Maquinaria, el sector frutícola le asigna el undécimo, a la vez que el Sector Público ocupa el primer lugar en afirmar intergrupalmente esta variable (junto con la de Otros Cultivos Alternativos). Asimismo, la variable Financiación de Capital de Trabajo ocupa en el ranking general promedio del sector frutícola el quinto lugar, pero el primero en el grupo del Sector Público. A su vez, respecto de los restantes grupos es el tercero en afirmar la importancia de esta variable.

Un tema que quizás merecería una atención más detenida es el concerniente a dos variables prioritarias para este grupo, es decir, Nuevas Variedades y Otros Cultivos Alternativos. Una tal apertura productiva, sobre todo respecto de esta última, requiere un cambio en el “hacer” mismo del Sector Frutícola. Y, como se sabe, un cambio en el hacer requiere un cambio en el modo de pensar y de valorar el propio negocio, es decir, en la cultura productiva y empresarial del sector. Precisamente, promover y asistir a los cambios culturales de la sociedad civil –en toda la gama de sus actividades– es una de las maneras más eficaces que tiene un gobierno para administrar el complejo proceso del cambio y desarrollo económico y social de su comunidad. Y esto parece estar claro en el grupo del Sector Público.

Un análisis más particularizado de la interrelacionalidad de estas valoraciones subraya estas divergencias en las prioridades y en sus énfasis. Y esto es explicable desde la visión específica y funcional con que cada grupo encara el aspecto que fundamentalmente le concierne respecto de sí mismo, respecto del negocio frutícola en su totalidad, y respecto de la coyuntura que enmarca el presente de su accionar. Se trata de diferencias de visiones generales, de matices particulares y de actitudes coyunturales que requieren una ulterior investigación y elaboración analítica y una fuerte y complementada integración.

Será, sin duda, una visión compartida e integrada respecto de la totalidad del Sector Frutícola por parte de cada uno de los grupos lo que podrá multiplicar la eficacia de su gestión empresarial como Sector y generar su expansión. No es objeto de estos comentarios a los resultados del taller realizado avanzar más allá de la temática explícitamente tratada. Sin embargo, estas cuestiones son todas ellas pertinentes a una hoy no clara estrategia sectorial y a la ausencia de un adecuado y correspondiente planeamiento estratégico de su accionar. Y esto, sin duda, podría ser uno de los campos inductivos más significativos a generar por el grupo del Sector Público.

8. SIGNIFICACIÓN INTERGRUPAL DE LAS PRIORIDADES

RANKING GENERAL GRUPAL	LAS 12 VARIABLES ANALIZADAS	INDICE INTERGRUPAL DE SIGNIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	RANKING GENERAL INTERGRUPAL (Énfasis)	NIVELES DE PRIORIDAD
2	Nuevas Variedades	0,87	1	1
3	Financiación de Inyecciones	0,84	2	
1	Explotación Comercial	0,83	3	
7	Plantación Alta Densidad	0,74	4	2
5	Financiación de Cap. Trabajo	0,72	5	
6	Otros Cultivos Alternativos	0,64	6	
8	Publicidad y Promoción.	0,64	6	
12	Tecnología de Empaque y Frio	0,60	7	3
9	Costo de M. Obra e Insumos	0,56	8	
4	Otras Áreas Prioritarias	0,55	9	
11	Renovación de Maquinaria	0,53	10	4
10	Eficiencia de Riego	0,48	11	

Cuadro 8. Ranking comparativo general e intergrupar

El Cuadro 8 muestra el ranking general promedio e intergrupar establecido por los seis grupos como totalidad. Sin embargo, como se consigna en los cuadros 9 al 20 –en los que se presenta cómo cada uno de los grupos se posiciona respecto de los restantes en lo concerniente a cada una de las variables y cómo resultan las posiciones de cada uno de ellos respecto del primero de cada ranking (Índice de Referencia Intergrupar)– surge para cada variable un Índice Intergrupar de Significación –o, si se quiere, de “énfasis” que, desde las posiciones relativas, se le asigna a cada variable. De este tratamiento se establece el ranking intergrupar consignado en los cuadros anteriores, más adecuado –ya que disminuye la imprecisión propia de los promedios generales– a un acercamiento de más realismo a las ponderaciones propias de cada grupo.

Sobre esta base, y tomando en cuenta las limitaciones propias de un taller en el que se consignan los contenidos manifiestos de las opiniones –y no los latentes y más significativos de las mismas–, es razonable afirmar que el énfasis está puesto en primer lugar en la introducción de nuevas variedades, en segundo lugar en el financiamiento de inversiones y en tercer lugar en la estrategia comercial (que aparecía en el ranking del promedio general como variable de primerísima prioridad), asumiendo, de este modo, las restantes variables caracteres de requisitos o de instrumentalidad. Es precisamente este ulterior ajuste el que se mencionaba en el capítulo inicial de este informe.

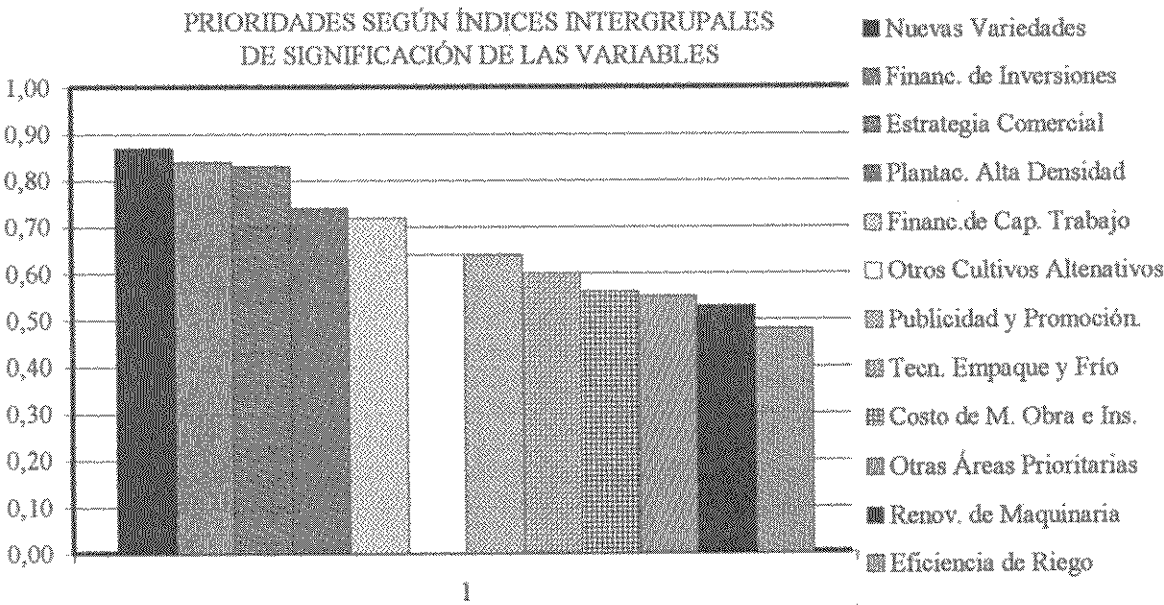


Gráfico 7. Importancia intergrupala atribuida a cada una de las variables

Que se haya priorizado –independientemente del orden dentro del primer nivel– las tres variables antedichas pareciera ser particularmente significativo y materia de un ulterior análisis que excede los límites informativos y analíticos de este trabajo. Se relaciona con la visión implícita que, de hecho, tiene el Sector Frutícola respecto de su negocio y con la búsqueda de una superación del estancamiento que el mismo transparenta padecer.

Esto se estaría relacionando con una cultura sectorial que comienza a sentir su inadecuación (recuérdese que una de las dimensiones de toda cultura es su mayor o menor capacidad de adaptación) frente a una situación probablemente no prevista por el sector, ni en lo referente al mercado interno, ni en lo que respecta al mercado mundial. Inadecuación ésta probablemente vertebrada por la índole de sus habituales relaciones intrasectoriales, por las nuevas que exige el cambio de escenario en el que ha de desarrollarse hoy su negocio, y por la carencia de una nueva y correspondiente “visión” estratégica del mismo.

Los cuadros que siguen (9–20) consignan, para cada una de las doce variables, las posiciones intergrupales, los índices de referencia intergrupales, y los de significación de las variables

ESTRATEGIA COMERCIAL		Índice de
Ranking Gral.: 1		Referencia
Rank.	Sectores	Intergrup.
1	Productores Integrados	1,00
2	Desarrollo Comercial	0,89
3	Sector Público	0,86
3	Innovación de Producto	0,86
4	Productores	0,80
5	Industria Juguera	0,56
Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,83

Cuadro 9

NUEVAS VARIEDADES		Índice de
Ranking Gral.: 2		Referencia
Rank.	Sectores	intergrup.
1	Innovación de Producto	1,00
2	Desarrollo Comercial	0,97
2	Industria Juguera	0,97
3	Sector Público	0,87
4	Productores Integrados	0,85
5	Productores	0,56
Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,91

Cuadro 10

FINANC. DE INVERSIONES		Índice de
Ranking Gral.: 3		Referencia
Rank.	Sectores	intergrup.
1	Productores Integrados	1,00
2	Innovación de Producto	0,94
2	Industria Juguera	0,94
3	Desarrollo Comercial	0,88
4	Sector Público	0,67
5	Productores	0,60
Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,84

Cuadro 11.

OTRAS ÁREAS PRIORITARIAS		Índice de
Ranking Gral.: 4		Referencia
Rank.	Sectores	intergrup.
1	Industria Juguera	1,00
2	Innovación de Productos	0,89
3	Desarrollo Comercial	0,72
4	Sector Público	0,67
5	Productores Integrados	0,00
5	Productores	0,00
Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,55

Cuadro 12.

FINANC. DE CAP. DE TRAB.		Índice de
Ranking Gral.: 5		Referencia
Rank.	Sectores	intergrup.
1	Industria Juguera	1,00
2	Desarrollo Comercial	0,89
3	Sector Público	0,87
4	Productores	0,53
5	Innovación de Productos	0,52
6	Productores Integrados	0,50
Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,72

Cuadro 13

OTROS CULTIVOS		Índice de
Ranking Gral.: 6		Referencia
Rank.	Sectores	intergrup.
1	Industria Juguera	1,00
1	Sector Público	1,00
2	Innovación de Productos	0,96
3	Productores	0,50
4	Productores Integrados	0,38
5	Desarrollo Comercial	0,00
Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,64

Cuadro 14.

PLANTAC. DE ALTADENSID.		Índice de Referencia
Rank.	Sectores	Intergrup.

1	Desarrollo Comercial	1,00
2	Innovación de Productos	0,96
3	Productores Integrados	0,75
4	Sector Público	0,59
5	Industria Juguera	0,57
6	Productores	0,54

Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,74
---	--	------

Cuadro 15.

PUBLICIDAD Y PROMOCION		Índice de Referencia
Rank.	Sectores	Intergrup.

1	Desarrollo Comercial	70,0
2	Innovacion de Producto	57,5
3	Productor	56,0
4	Sector Público	35,7
5	Industria Juguera	30,0
6	Productores Integrados	20,0

Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		44,87
---	--	-------

Cuadro 16

COSTO MENO DE OBRA EN S.		Índice de Referencia
Rank.	Sectores	Intergrup.

1	Innovacion de Producto	1,00
2	Desarrollo Comercial	0,94
3	Productores Integrados	0,50
4	Productores	0,49
5	Sector Público	0,29
6	Industria Juguera	0,12

Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,56
---	--	------

Cuadro 17

EFICIENCIA DE RIEGO		Índice de Referencia
Rankin	Sectores	Intergrup.

1	Innovación de Productos	1
2	Sector Público	0,82
3	Productores Integrados	0,52
4	Productores	0,38
5	Industria Juguera	0,17
6	Desarrollo Comercial	0,00

Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,48
---	--	------

Cuadro 18

RENOV. DE MAQUINARIAS		Índice de Referencia
Rank.	Sectores	Intergrup.

1	Sector Público	48,6
2	Innovación de Productos	45,0
3	Productores Integrados	32,5
4	Productores	18,0
5	Industria Juguera	10,0
6	Desarrollo Comercial	0,0

Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		25,68
---	--	-------

Cuadro 19

TECN. DE EMPAQUE Y FRIO		Índice de Referencia
Rankin	Sectores	Intergrup.

1	Desarrollo Comercial	1,00
2	Innovación de Productos	0,86
3	Sector Público	0,79
4	Productores Integrados	0,41
5	Industria Juguera	0,36
6	Productores	0,18

Índice Intergrup. de Signific. de la Var.		0,60
---	--	------

Cuadro 20

De este modo, se genera el siguiente cuadro comparativo de las prioridades asignadas por el Sector Frutícola en cuanto tal y de las asignadas atendiendo a los énfasis intergrupales. Se indican, asimismo, los niveles de prioridad.

RANKING GENERAL PROMEDIO DE LAS PRIORIDADES ASIGNADAS POR EL TOTAL DEL SECTOR		RANKING QUE SURGE DE LA COMPARACIÓN INTERGRUPAL DE LAS ASIGNACIONES DE PRIORIDAD	
Primer Nivel de Prioridades		Primer Nivel de Prioridades	
1. Estrategia Comercial		1. Nuevas Variedades	
2. Nuevas Variedades		2. Financiamiento de Inversiones	
3. Financiamiento de Inversiones		3. Estrategia Comercial	
Segundo Nivel de Prioridades		Segundo Nivel de Prioridades	
4. Otras Áreas Prioritarias		4. Plantaciones de Alta Densidad	
5. Financiación de Capital de Trabajo		5. Financiación de Capital de Trabajo	
6. Reconversión a Otros Cultivos Alter.		6. Reconversión a Otros Cultivos Alter.	
Tercer Nivel de Prioridades		Tercer Nivel de Prioridades	
7. Plantaciones de Alta Densidad		7. Mejor Tecnología de Empaque y Frio	
8. Publicidad y Promoción		8. Costo de Mano de Obra e Insumos	
9. Costo de Mano de Obra e Insumos		9. Otras Áreas Prioritarias	
Cuarto Nivel de Prioridades		Cuarto Nivel de Prioridades	
10. Mayor Eficiencia en el Riego		11. Renovación de Maquinaria (Chacra)	
11. Renovación de Maquinaria (Chacra)		11. Mayor Eficiencia en el Riego	
12. Mejor Tecnología de Empaque y Frio			

Cuadro 21. Comparativo de Ranking General Promedio y de Ranking General Intergrupar

El Cuadro 21 muestra una primera visualización del ranking intergrupar de prioridades asignadas por cada grupo. Pasaremos ahora a considerar las polaridades extremas que rige el posicionamiento de cada grupo respecto de cada una de las variables del ranking general promedio. Esto, naturalmente, permitirá trazar –dentro de las limitaciones metodológicas de este trabajo– un esbozo del “campo de fuerzas” que configura al Sector como totalidad dinámica de tensiones y muestra la complejidad grupal del mismo. Se verá, a su vez, el mapa de prioridades emergente de la comparación intergrupar.

9. POLARIDADES Y PRIORIDADES DE LOS GRUPOS

RANK	POLARIDADES EXTREMAS DE LOS GRUPOS SEGUN LAS VARIABLES		
GRAL.	VARIABLES	POLARIDAD POSIT.	POLARIDAD NEG.
PRIMER NIVEL DE PRIORIDADES			
1	Estrategia Comercial	Productores Integrados	Industria Juguera
2	Nuevas Variedades	Innovación de Producto	Productores
3	Financiamiento de Inversiones	Productores Integrados	Productores
SEGUNDO NIVEL DE PRIORIDADES			
4	Otros Areas Prioritarias	Industria Juguera	Productores
5	Financiación Capital de Trabajo	Industria Juguera	Productores Integrados
6	Otros Cultivos Alternativos	Industria Juguera	Desarrollo Comercial
TERCER NIVEL DE PRIORIDADES			
7	Plantaciones de Alta Densidad	Desarrollo Comercial	Productores
8	Publicidad y Promoción	Desarrollo Comercial	Productores Integrados
9	Costo de Mano de Obra e Ins.	Innovación de Producto	Industria Juguera
CUARTO NIVEL DE PRIORIDADES			
10	Mayor Eficiencia en el Riego	Innovación de Producto	Desarrollo Comercial
11	Renovación de Maquinaria	Sector Público	Desarrollo Comercial
12	Tecnología de Empaque y Frio	Desarrollo Comercial	Productores

Cuadro 22. Polaridades Extremas de los grupos respecto de las variables

Después de los análisis realizados –rápidos y no exhaustivos por la índole misma de este informe– veremos las polarizaciones de los distintos grupos respecto de las variables consideradas. Entendemos por polarizaciones los extremos, no los matices ni las posiciones intermedias, en que se ubican los grupos. Dividiremos las doce variables en cuatro grupos o niveles según el orden decreciente de las prioridades asignadas. En cuadro se los puede ver individualizados mediante distintos colores.

Las tres primeras prioridades del ranking general promedio –es decir de la totalidad del sector frutícola– son las de las variable Estrategia Comercial, Nuevas Variedades y Financiamiento de Inversiones.

Si se consideran a los grupos como polos respecto de cada variable se tiene que, respecto de las tres antedichas, ocupan el extremo positivo los grupos de Productores Integrados y de Innovación de Producto. Y, como polos negativos, los grupos de Productores y de Industria Juguera. Esta comparación –y las siguientes– toma en cuenta los énfasis que surgen de las comparaciones intergrupales en cuanto al lugar en que cada uno se posiciona respecto de cada variable.

Dado que las tres variables señaladas son las altamente prioritarias para el sector, la importancia de las mismas encuentra en el grupo de Productores Integrados y de Innovación de Producto los puntales de su afirmación. En cambio, el grupo de Productores y el de Industria Juguera son los que se muestran como los más débilmente interesados en las mismas. O, en otras palabras, los dos primeros son los que más fuertemente se sienten atraídos por las tres variables mencionadas, y los dos segundos los que se sienten menos atraídos por ellas.

Se podría decir que, naturalmente, esta polarización grupal respecto de las variables Estrategia Comercial, Nuevas Variedades y Financiamiento de Inversiones, habrá de tenerse en cuenta en todo tratamiento que el sector frutícola encare en materia de desarrollo comercial. Es claro que los posicionamientos grupales asumidos en este primer nivel de prioridades del sector no pueden obviarse.

El segundo nivel de prioridades –de la tercera a la quinta inclusive– corresponde a las variables Otras Áreas Prioritarias, Financiación de Capital de Trabajo y Reconversión a otros Cultivos Alternativos. En este nivel, el polo fuerte o positivo está formado sólo por el grupo de Industria Juguera. Y, el débil o negativo, por el de Productores, de Productores Integrados y de Desarrollo Comercial.

En este nivel se pone de manifiesto el núcleo de las prioridades del grupo de Industria Juguera. Vimos que su énfasis no se correspondía con las tres prioridades del primer nivel. Incluso en ese nivel el grupo se situaba en polaridad negativa respecto de la variable Estrategia Comercial.

Si se recuerda que para este grupo la variable Otras Áreas Prioritarias quedaba identificada con Mayor Producción, resulta natural la prioridad que le asigna a Reconversión a Otros Cultivos Alternativos y a Financiación de Capital de Trabajo.

Surgiría de este primer análisis que su principal preocupación estaría fuertemente focalizada no en la estrategia comercial ni en el financiamiento de inversiones, sino en el desarrollo productivo y en el financiamiento del capital de trabajo que lo sustente. De una manera quizás excesivamente sintética, se podría decir que, para el grupo de Industria Juguera, se necesita producir más, se necesita producir otros productos y se necesita capital de trabajo para realizarlo.

Como es fácil de percibir, este segundo nivel es primero en prioridad para el grupo de la Industria Juguera. No tiene igual prioridad para el sector en su conjunto, que, al respecto, se sitúa en las tres primeras variables ya señaladas.

En el cuarto nivel de prioridades del sector –el de las variables Plantaciones de Alta Densidad, Publicidad y Promoción y Costo de Mano de Obra e Insumos– la polaridad positiva se centra en los grupos más técnicos, es decir, en el de Desarrollo Comercial y en el de Innovación de Productos.

En cambio, la postura opuesta se manifiesta en el grupo de Productores, de Productores Integrados y de Industria Juguera. Si se toman en cuenta los análisis anteriores, fácilmente se percibe que esta polarización no es caprichosa.

Tanto el grupo de Desarrollo Comercial como el de Innovación de Productos atienden a problemáticas más complejas por los elementos que las integran y, en consecuencia, se explica la afirmación de variables ligadas a la optimización productiva, a la publicidad y promoción y a la incidencia de la mano de obra y de los insumos en la formulación “vendible” de los productos que se innovan y/o que han de ser comercialmente desarrollados.

Por su parte, respecto de las tres variables de este nivel, es explicable la evaluación de las mismas por parte de los grupos de Productores, de Productores Integrados y de Industria Juguera. No constituyen preocupaciones, independientemente de la objetividad de sus razones. Sus preocupaciones se mueven en los dos niveles anteriores.

En el cuarto y último nivel de prioridades del sector frutícola, se hallan las variables más directamente instrumentales e infraestructurales, como lo son las de riego, renovación de maquinaria y tecnología de empaque y conservación. Estas tres variables reciben su énfasis por parte de los grupos de Innovación de Producto, del Sector Público y del de Desarrollo Comercial. En cambio, son débilmente afirmadas por los grupos de Desarrollo Comercial y de Productores.

El carácter infraestructural de estas variables condice con la focalización que en ellas hace el Sector Público, por las razones que ya se analizaron al considerar su perfil.

En cuanto al grupo de Desarrollo Comercial es consecuente con sus funciones la preocupación por lo atinente a tecnologías de empaque y conservación. Y en cuanto al de Innovación de Producto, cabe similar consideración respecto de la eficiencia en el riego en razón de su importancia respecto de exigencias productivas en nuevos productos.

Finalmente, cabe recordar que son cuatro los niveles de prioridad y que las polaridades deben ser consideradas dentro de cada nivel. Esta complejidad constituye un tejido intrasectorial de apreciaciones diferenciadas por especialidades, intereses y expectativas. Esto requiere integración. Una labor, sin duda, igualmente compleja. Pero absolutamente necesaria, si lo que se quiere es la expansión del sector como totalidad. O, volviendo a lo dicho anteriormente, si el criterio de que sin integración no hay expansión es un principio también válido para el sector frutícola.

El Cuadro 23 que sigue a continuación quiere indicar qué variables cada grupo considera como las más prioritarias y como las menos, conforme a lo que resulta de la comparación intergrupar de los distintos posicionamientos de los grupos respecto de las diferentes variables. Su función es igualmente la de contribuir a un mapa general que facilite una estrategia de integración.

PRIORIDADES DE LAS VARIABLES SEGUN COMPARACIÓN INTERGRUPAL		
GRUPOS	PRIMERA PRIORIDAD	ULTIMA PRIORIDAD
Productores		Nuevas Variedades Financiamiento de Capital de Trabajo Otras Áreas Prioritarias Plantaciones de Alta Densidad Tecnología de Empaque y Frio
Productores Integrados	Estrategia Comercial Financiamiento de Inversiones	Financiación de Capital de Trabajo Publicidad y Promoción
Industria Juguera	Otras Áreas Prioritarias Financiación de Capital de Trabajo Otros Cultivos Alternativos	Estrategia Comercial Costo de Mano de Obra e Insumos
Innovación de Producto	Nuevas Variedades Costo de Mano de Obra e Insumos Mayor Eficiencia en el Riego	
Desarrollo Comercial	Plantaciones de Alta Densidad Publicidad y Promoción Tecnología de Empaque y Frio	Otros Cultivos Alternativos Mayor Eficiencia en el Riego Renovación de Maquinarias
Sector Público	Renovación de Maquinarias	

Cuadro 23. Variables más y menos prioritarias según la comparación itergrupal

Como puede observarse en este Cuadro, los espacios en blanco se refieren a que el grupo a quien dicho espacio le corresponde no ha resultado ni primero ni último en el ranking intergrupal, sino que ha ocupado posiciones intermedias. El Cuadro ofrece una visualización de las prioridades extremas –las más altas y las más bajas– de cada uno de los grupos respecto de los cuatro niveles de prioridad del Sector Frutícola. Esta graficación permite una rápida mirada sobre la condensación de lo que para cada grupo es lo más y lo menos significativo desde su visión del desarrollo del propio negocio, frente a las prioridades generales promedio de todo el Sector.

A modo de conclusiones

1. Una primera conclusión general es que el desarrollo del análisis del perfil de cada grupo y de las polaridades respecto de las doce variables fue marcando perspectivas distintas, de distintas prioridades y énfasis. Sin embargo se destaca un primer nivel de prioridades en el que se sitúan las variables Nuevas Variedades, Financiamiento de Inversiones y Estrategia Comercial, con dos ordenamientos posicionales diferentes según se trate del ranking general promedio o del ranking intergrupar. Pero, no obstante las acentuaciones propias de cada ranking, se ratifica la priorización absoluta de las variables mencionadas en su pertenencia al primer nivel de prioridades. Los restantes niveles, como se ha visto, señalan posiciones complementarias y/o instrumentales respecto de las variables del primero.

En consecuencia, se puede decir que respecto de estas tres prioridades hay consenso en el Sector. La cuestión que resta es la del significado inmediato de esta asignación y de las “disposiciones” o configuraciones actitudinales que subyacen en las valoraciones asignadas por cada grupo. Esto nos llevará luego a otras consideraciones.

2. Como se ha visto en los análisis precedentes, la financiación de inversiones, jugando un rol fundamental –casi de variable independiente–, pone de manifiesto una preocupación y una limitación seria para el Sector. Se trata, en última instancia, de una persistente dependencia financiera que condiciona su misma sostenibilidad. Y esto podría estar señalando una fragilidad estructural que requeriría ser resuelta con medios igualmente estructurales, acordes a la gravedad económica y socialmente implicada.
3. La variable Nuevas Variedades, considerada también como prioritaria –y primera en el ranking intergrupual–, se relaciona con lo productivo y esto con la comercialización, sea que el Sector ya haya detectado nichos potenciales no satisfechos, o que considere mercados operantes todavía no cubiertos. A su vez, la prioridad asignada a esta variable se correspondería con la afirmación de la necesidad de una estrategia comercial adecuada. Ésta debería encarar, precisamente, la oferta a tales mercados y nichos.
4. Respecto de la variable Estrategia Comercial, llama la atención –como ya se indicara– su alejamiento de la variable Publicidad y Promoción, es decir, de la función comunicacional propia de toda estrategia y proceso de comercialización. En esto podría advertirse –como igualmente se indicó– una no clara comprensión del Marketing como proceso total y sistémico del intercambio.

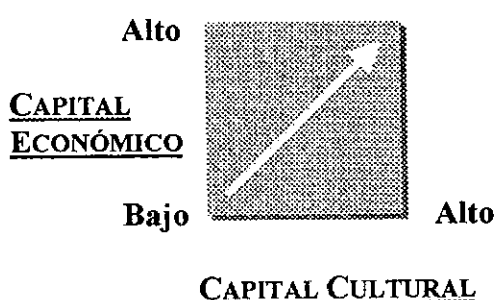
5. En los restantes niveles de prioridades, como ya se ha visto, las variables adscriptas a los mismos son de índole infraestructural o instrumental, todas ellas subordinadas, de un modo u otro, a las tres variables prioritarias antedichas del primer nivel.
6. El análisis de perfiles y polaridades de los grupos respecto de las variables ha mostrado un campo accidentado de particularidades y de fuerzas, una suerte de relieve o corteza de superficie. Sin embargo, las particularidades de cada grupo y las polaridades ejercidas por las variables sobre cada uno de ellos remiten –como en lo geológico– a fuerzas endógenas operantes, pero latentes desde la mirada funcionalista del análisis de la interrelación de las variables en el autodiagnóstico grupal. Quedan cuestiones no resueltas al respecto. Son aquellas cuya resolución daría respuesta a preguntas tales como cuáles son para cada uno de los grupos las prioridades realmente significativas en el trazado e instrumentación del negocio, a la vez que explicativas de los énfasis emergentes de las comparaciones intergrupales. Indagar sobre estas cuestiones es hacerlo acerca de las subyacentes “disposiciones” específicas, estructuradas conforme a visiones propias –algunas de ellas fuertemente diferenciadas– respecto de su negocio y de su orientación deseable. El nuevo campo hallado probablemente configuraría la índole de un “agregado” de visiones grupales que, finalmente, caracterizaría al Sector mismo como contenedor de diferencias de baja integración

Dicho brevemente, el análisis de estas “disposiciones” –que ya se dejan entrever en los “perfiles” y polaridades de cada grupo– requiere traspasar el nivel –el relieve o la corteza– de las relaciones funcionales de las variables y recalar en un nivel de investigación de mayor ahondamiento, evitando los peligros inherentes a los promedios generales y a la sola relacionalidad estadística. En consecuencia, lo que a continuación se sugiere pertenece al orden de las hipótesis posibles de trabajo. Éstas requerirían verificaciones ulteriores cuya realización, en el marco de estas conclusiones, no puede ser más que objeto de sugerencia o de recomendación.

7. Tales “disposiciones” grupales –que subyacen como núcleo o campo de fuerzas endógenas del Sector en su totalidad– constituyen la “cultura” o modo de pensar, sentir y hacer el negocio. Ella comprende las tradiciones productivas; las culturas de origen; el área del conocimiento técnico en sus distintas vertientes (productiva, económica, financiera, de management, etc.); el de la aptitud innovadora frente a los cambios de escenarios; el de la capacidad negociadora frente a los gobiernos; el de su funcionalidad social; el de los valores que estructuran las visiones estratégicas ejercidas o explícitas; etc. Vale decir, lo que se ha dado en llamar el “capital cultural”. Son precisamente estas “disposiciones” las que pueden reproducir, a través del tiempo, comportamientos similares –no innovadores frente a los nuevos desafíos– y, por tanto, finalmente inerciales y regresivos.

8. En consecuencia, es la necesidad de un cambio e integración de tales “disposiciones” – el cambio cultural en el sentido antedicho– lo que parece subyacer como necesario en las conclusiones del autodiagnóstico realizado. Y esto para evitar todo riesgo de que el Sector ratifique o recale en la senda de la reproducción de las mismas o similares dificultades que lo aquejan, condicionan su desarrollo y atentan contra su integración.
9. A su vez, la debilidad del Sector Frutícola –como se ha visto–aparece significativamente estructurada por la dependencia financiera en materia de financiamiento de inversiones. Esto tiene que ver con su bajo “capital económico” que condiciona su accionar. A este déficit se sumaría –en la hipótesis de las “disposiciones”– el de un “capital cultural” cuyo no crecimiento innovador reproduciría precisamente las condiciones que imposibilitan el crecimiento de su “capital económico” y la consiguiente ruptura de su dependencia financiera.
10. La hipótesis general –la de las “disposiciones” subyacentes al análisis funcional– que sustenta este nivel de consideraciones es metodológicamente razonable y, en consecuencia, prudentemente atendible. Conforme a ella, se requieren ulteriores investigaciones –más allá del análisis de variables realizado– que clarifiquen **el grado de reproductividad de comportamientos que, reiterándose, impiden su integración, desarrollo y sostenibilidad.**

Romper este círculo reproductivo de lo mismo –por el cual un bajo “capital cultural” y un bajo “capital económico” mutuamente se condicionan y limitan– requiere, sin duda, una elaborada toma de conciencia respecto de la necesidad de un cambio integrador y expansivo de la actividad, de una mayor investigación y de una ulterior determinación de los medios conducentes. Y, desde esta perspectiva, esto ha de anteceder a todo proyecto que se diseñe, sea éste de reingeniería, de planeamiento estratégico, de desarrollo organizacional, o, incluso, de capacitación general. No hacerlo podría conducir –desde esta hipótesis metodológica que estrechamente liga “disposiciones” con “reproducción” y atiende a la mutua interacción de capital cultural y económico– a caer en esa habitualidad de confundir cuestiones de fondo con cuestiones de superficie, habitualidad que ha llevado a no pocas empresas y sectores a situaciones difícilmente resolubles. Quizás valga recordar respecto de lo sugerido este simple y último gráfico:



**FACTORES ESTRATÉGICOS
DEL SECTOR FRUTÍCOLA**

ANÁLISIS FODA

ÍNDICE

La índole de la metodología de análisis realizado	48
Las variables analizadas en el FODA	51
A. FODA del Producto	52
B. FODA del Mercado Interno	54
C. FODA del Mercado Exterior	56
D. FODA del Financiamiento	58
E. FODA de la Política Gubernamental	59
F. FODA de la Organización del Sector	60
Hacia una estrategia para el Sector Frutícola	61

La Indole de la Metodología del Análisis Realizado

Este taller fue dedicado al análisis de Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que los distintos grupos consideraban afectar al sector frutícola. Se trató de un **análisis de situación** de las cuatro variables señaladas (con sus iniciales se formó la palabra FODA, con la que habitualmente se lo denomina). Como entonces se señaló, se trataba de confeccionar una suerte de **balance de factores estratégicos**, referidos dos de ellos –Fuerzas y Debilidades– al ambiente interno y controlable, y los dos restantes –Oportunidades y Amenazas– al externo y no controlable.

Este balance no es por supuesto un plan estratégico, sino una de las condiciones necesaria para el mismo. Señala de qué se dispone positiva y negativamente, y cuáles son, dentro de lo que no depende de uno, las oportunidades que se presentan y las amenazas que se ciernen. Tiene un aspecto muy importante a tomar en cuenta en toda estrategia: el de las restricciones o los límites que cada uno de esos factores, en distinto grado, contiene. Es bien sabido que sin restricciones no habría necesidad de estrategia alguna. Las restricciones son inherentes a toda prosecución de un fin. Los medios para lograr el objetivo estratégico necesariamente –si quieren ser pertinentes y eficaces– han de tomar en cuenta las restricciones y superarlas, incluso esas restricciones que son las amenazas mismas.

Hay otros métodos de análisis de factores estratégicos, además del FODA. Hemos utilizado éste por la sencillez de su metodología y el reducido tiempo disponible en aquella circunstancia. Otros análisis de autodiagnóstico, más centrados en Fuerzas y Debilidades, añaden a la descripción de los factores estratégicos un tratamiento intercausal, es decir de las interrelaciones de causa y efecto que los entrecruzan, y determinan el “síndrome” resultante de modo similar a cómo, desde los síntomas, se detecta el estado, sano o patológico, en un organismo vivo.

El balance, independientemente de la metodología elegida, es condición necesaria en toda estrategia, ya que permite establecer el “estado de la situación”. Asimismo lo es una clara y realista determinación de los fines. Pero no son condiciones suficientes. Se requiere una fuerte y acertada creatividad estratégica. Determinar con precisión los factores estratégicos y establecer adecuadamente los fines requiere hoy una sólida elaboración conceptual que una conocimientos y experiencia. La creatividad estratégica postula una singular capacidad de dar respuestas nuevas a estímulos nuevos. Es la “calidad” de esta triple integración –de diagnóstico, fines y creatividad– la que da respuesta a por qué, si bien muchos competidores parten de similares análisis de situación y de similares diagnósticos del problema a partir de bases comunes de datos, pocos son los que finalmente logran una parte significativa del mercado.

A estos conceptos, muy brevemente expuestos, se suma el de la necesidad de asumir como paradigma de pensamiento en las cuestiones del desarrollo –en nuestro caso, del sector frutícola– es el axioma de la ligazón entre “integración” y “desarrollo”, entendidos ambos como mutuamente implicados. Es decir, cuanto mayor es la integración, mayor la expansión. Cuanto mayor la integración del sector frutícola, mayor habrá de ser su expansión. En consecuencia, ha de elaborarse una estrategia de la integración sectorial si el objetivo es el logro de la expansión económica y productiva del sector.

En cuanto al método utilizado para consignar las opiniones vertidas se siguió el “sistema de tarjetas”, habitual en determinados ámbitos de investigación grupal en talleres, tanto en organismos privados como públicos. Fue explicado a cada uno de los jefes de mesas y transmitido por éstos a los integrantes de las mismas.

Las Variables Analizadas en el FODA

Las variables analizadas por cada grupo uno de los seis grupos –Productores, Productores Integrados, Industria Juguera, Innovación de Productos, Desarrollo Comercial y Sector Público– y luego intergrupalmente volcadas para su conjunta discusión, fueron las siguientes:

- A. PRODUCTO
- B. MERCADO INTERNO
- C. MERCADO EXTERNO
- D. FINANCIAMIENTO
- E. POLÍTICA GUBERNAMENTAL RESPECTO DEL SECTOR
- F. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR

A continuación se presentan, para cada una de estas variables, dos tablas resultantes de las tarjetas volcadas y que sintetizan el aporte de los participantes al análisis. La primera se refiere a los factores considerados estratégicos en cuanto Fuerzas y Debilidades. La segunda consigna los factores considerados como estratégicos en lo pertinente a Oportunidades y Amenazas

A. FODA DEL PRODUCTO

Tabla A1. Fortalezas y Debilidades en materia de Producto

PRODUCTO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El volumen.</p> <p>Los buenos rendimientos.</p> <p>El buen clima.</p> <p>La contraestación de clima templado.</p> <p>La localización geográfica.</p> <p>La buena respuesta a variedades nuevas.</p> <p>Los sistemas establecidos de producción diferenciada.</p> <p>La reconversión progresiva, aunque lenta, en variedades de pepitas y otras especies.</p> <p>Las condiciones excelentes para peras.</p> <p>La buena calidad en peras.</p> <p>La buena calidad en jugo concentrado de manzana y pera con tecnología adecuada, buen promedio de acidez, cumplimiento de normas de Calidad, y envase adecuado.</p> <p>La fácil consumición del producto.</p>	<p>Variedades inadecuadas.</p> <p>Baja inversión en nuevas variedades.</p> <p>Escasa investigación varietal.</p> <p>Resistencia a cultivos alternativos.</p> <p>Poca diversificación productiva.</p> <p>Falta de Investigación y Desarrollo de producto.</p> <p>Alto porcentaje de plantaciones viejas.</p> <p>Escasez de productos de buena calidad.</p> <p>Excesiva exposición al manipuleo.</p> <p>Baja calidad del producto.</p> <p>Bajo rendimiento promedio de kg/Ha.</p> <p>Cosechas anticipadas.</p> <p>Oferta poco diferenciada.</p> <p>Problemas de cultura de consumo</p> <p>Escasa Publicidad y Promoción y de estrategias de promoción.</p> <p>Poca capacitación de recursos humanos para la adopción de nuevas tecnologías.</p> <p>Mala transferencia tecnológica en viveros y en management general.</p>

Tabla A2. Oportunidades y Amenazas en materia de Producto

PRODUCTO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El ingreso en la franja del mercado de fruta de bajo contenido de residuos tóxicos (PFI).</p> <p>La existencia de un marco legal que favorece la colocación del producto.</p> <p>Explotar comercialmente lo indicado en la pirámide nutricional del FDA.</p> <p>La demanda de productos naturales –fruta ecológica– por cambios de hábitos alimentarios.</p> <p>Poseer ventajas comparativas para desarrollar un producto diferenciado.</p> <p>La mejora de la calidad.</p> <p>Contar con mejores costos de transporte.</p> <p>Contar con precios accesibles.</p> <p>Contar con mayor facilidad para la incorporación de tecnologías.</p> <p>Tener la posibilidad de producir fruta de carozo tardío.</p> <p>Haber cabida para diversificar la oferta de productos (uva de mesa, horticultura, etc.)</p> <p>Por los programas de transferencia tecnológica.</p> <p>Por la imagen positiva de la Patagonia en el mundo respecto del producto.</p>	<p>Del aumento de la oferta mundial.</p> <p>Del cremento de producción de manzana en Brasil.</p> <p>De la fuerte promoción de productos sustitutivos.</p> <p>Del desarrollo de tecnología de conservación en los países consumidores.</p> <p>De la degradación de los suelos por malos manejos.</p> <p>De la degradación del agua, por contaminación de pesticidas.</p> <p>Por la no aplicación de sistemas de certificación de calidad.</p>

B. FODA DEL MERCADO INTERNO

Tabla B1. Fortalezas y Debilidades en materia de Mercado Interno

MERCADO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con grandes centros de distribución y de venta al público. Nuevos canales de comercialización. Atractivo mercado interno potencial.	Bajo consumo nacional per cápita agravado por bajo poder adquisitivo. Falta de Promoción. Escasa información al consumidor acerca del producto que compra. No cumplimiento de los estándares mínimos de calidad.
Mercado exigente en calidad.	Carencia de políticas de marca. Canales de distribución no transparentes.
Conocimiento del mercado. Mercado interno creciente.	Alta intermediación. Elevada comercialización marginal que trae como resultado competencia desleal.
Mercado exigente en calidad. Buen desarrollo del mercado interno con relación al de otros países del hemisferio sur.	Mercado poco transparente. Oferta poco diversificada.
Manejo de la estacionalidad de la oferta. Oferta de una mejor calidad comparativa respecto de otras zonas productoras en producto y empaque. Amplias alternativas de transporte.	Concentración creciente de las ventas en los supermercados. Escaso marketing. Alta carga tributaria.
Razonable cadena de frío.	Sector frutícola desintegrado.

Tabla B2. Oportunidades y Amenazas en materia de Mercado Interno

MERCADO INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
De campaña de promoción del consumo.	No educación del consumidor.
De campaña para duplicar el consumo del mercado doméstico de jugos puros de manzana.	Incremento del consumo de postres alternativos.
De la multiplicación de la diversidad de medios publicitarios.	Crecimiento progresivo de la concentración de la demanda (hipermercados).
De modificar las estructuras de comercialización.	Publicidad y promoción de productos sustitutivos.
De la insatisfacción del mercado	Países competidores por la globalización
De ocupar una posición dominante en el mercado	Importaciones de Chile
Del bajo consumo per cápita en ciertos niveles de poder adquisitivo (potencial).	Inportaciones de Estados Unidos.
Del fenómeno de la creciente urbanización	
De ser la zona casi el único oferente de manzanas y peras del país.	

C. FODA DEL MERCADO EXTERNO

Tabla C1. Fortalezas y Debilidades en materia de Mercado Externo

MERCADO EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Hay una larga trayectoria en este mercado.	Estructura multioferente del sector.
Hay identificación de marcas.	Costo país.
Se logró un mejor nivel de sanidad.	Falta de conocimiento de la forma de comercialización de los competidores y de los mercados.
Se tiene contraestación.	Concentración en mercados tradicionales.
Está el Mercosur.	Poca diversificación de mercados.
Se cuenta con el puerto de San Antonio Oeste.	Falta de búsqueda de nuevos mercados
Hay recuperación y ampliación de plazas.	Falta de agresividad para conquistar nuevos mercados.
Hay financiamiento para cobranza rápida y segura.	Alta intermediación.
Se cuenta con recursos humanos con experiencia y tradición exportadora.	Falta de coordinación en las exportaciones.
	Falta de políticas de promoción y lobby.
	Falta de planificación de los embarques.

Tabla C2. Oportunidades y Amenazas en materia de Mercado Externo

MERCADO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>De nuevos mercados para nuevas variedades.</p> <p>De mercados cercanos no explorados.</p> <p>De la apertura de nuevos mercados por la globalización: CE, países del Norte y del Este, de Rusia y satélites.</p> <p>Del aumento de la población mundial y de la consiguiente posibilidad de aumentar el consumo.</p> <p>Del afianzamiento del consumo en distintos meses del año y de la tendencia a no distinguir contraestación.</p> <p>De lograr la coordinación de las ofertas.</p> <p>De la existencia de un sistema externo de certificación del PFI como punto de partida para establecer un Sistema de Calidad.</p> <p>De la privatización del puerto de San Antonio Oeste por parte del sector exportador.</p> <p>De aprovechar la imagen favorable de productos argentinos establecidos en el exterior.</p>	<p>De las condiciones sanitarias utilizadas como barreras paraarancelarias.</p> <p>De nuevas barreras paraarancelarias.</p> <p>De nuevas barreras arancelarias.</p> <p>De subsidios en países competidores.</p> <p>De la capacidad organizativa de los países competidores.</p> <p>De la aparición de nuevos países competidores.</p> <p>Del crecimiento de la oferta mundial de manzanas.</p> <p>De la reducción del mercado consumidor.</p> <p>De la caída del mercado de valores de los países asiáticos.</p> <p>Revaluación del dólar respecto de las monedas europeas y nuevo tipo de cambio.</p> <p>Del programa financiero de EE.UU. para los importadores de sus productos.</p> <p>De la irrupción de China como primer potencia productora y exportadora de jugos con una agresiva política de precios bajos.</p> <p>De la integración de Chile al Mercosur.</p> <p>De la dispersión de las negociaciones.</p> <p>Del ingreso de brokers.</p>

D. FODA DEL FINANCIAMIENTO

Tabla D1. Fortalezas y Debilidades en materia de Financiamiento

FINACIAMIENTO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Inadecuación de los créditos para el sector.</p> <p>Falta de créditos para capital de trabajo.</p> <p>Falta de sistemas de garantías acordes.</p> <p>Falta de plazos de devolución acordes a los de producción.</p> <p>Alto riesgo de la actividad frutícola para el sector financiero.</p> <p>Intereses altos que la actividad del sector no puede pagar.</p> <p>Falta de financiamiento para empresas endeudadas.</p> <p>Carencia de créditos a largo plazo y con intereses internacionales para Pymes.</p> <p>Muchas empresas con mala calificación crediticia que les cierra el acceso al crédito.</p>

Tabla D2. Oportunidades y Amenazas en materia del Financiamiento

FINACIAMIENTO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>De que las empresas se capitalicen con fondos de accionistas actuales y otros instrumentos financieros.</p> <p>Del ingreso de nuevos bancos o de los ya existentes, que se especialicen para entender los riesgos y oportunidades del sector.</p> <p>La actual liquidez de los mercados mundiales.</p> <p>Los excedentes de las AFJP.</p>	<p>El acceso de los países competidores a créditos para inversión baratos.</p> <p>La privatización del Banco Nación.</p> <p>De que la comunidad bancaria empeore su visión del negocio frutícola.</p> <p>De la falta de confianza del sector bancario respecto de nuestra economía.</p> <p>De la política del Banco Mundial.</p>

E. FODA DE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL

Tabla E1. Fortalezas y Debilidades en materia de Política Gubernamental

POLITICA GUBERNAMENTAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de estructuras de promoción (CREAR, EXPORTAR, etc.). Plan Estabilidad.	Falta de políticas nacionales participativas con el sector. Falta de apoyo institucional para actividades agrícolas fuera de la Pampa Húmeda.
Convertibilidad para una mejor gestión empresarial. Reintegros y reembolsos. Definición de estrategias e implementación.	Falta de políticas provinciales acordes con la importancia del sector. Fuerte presión fiscal, nacional y provincial Impuestos que inciden en mayores costos.
Nuevas formas exitosas de transferencia tecnológica. Políticas sanitarias. Barrera fitosanitaria. Sello de Cosecha.	Pérdida progresiva de reembolsos por puertos patagónicos.

Tabla E2. Oportunidades y Amenazas en materia de Política Gubernamental

POLITICA GUBERNAMENTAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Exención de impuestos de sellos e ingresos brutos. Utilización de las estructuras existentes (organismos del Estado de Comercio Exterior). Difusión de oportunidades comerciales Difusión de contactos comerciales (embajadas). Integración en el Mercosur. Búsqueda de diálogo con el sector. Participación y fomento de misiones comerciales. Promoción de políticas activas. Gestión para alternativas de financiación. Aplicación de trabajos sobre sanidad vegetal.	

F. FODA DE LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR

Tabla F1. Fortalezas y Debilidades en materia de Organización del Sector

ORGANIZACIÓN DEL SECTOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Razonablemente buena la organización de las cargas.	<p>Falta de organización, integración y coordinación del sector.</p> <p>Enemistad entre el sector Productos y el sector Comercial.</p> <p>Falta de conciencia de la integración necesaria en la cadena comercial.</p> <p>Escasa participación en instituciones existentes.</p> <p>Falta transparencia entre Productor y Empaque (sectores no integrados).</p> <p>Organización sólo empresarial, no sectorial, lleva a no competir como país.</p> <p>Falta de planes de publicidad interna y exterior.</p> <p>Falta de estadísticas serias y de estudios de nuevos mercados.</p> <p>Incapacidad del sector para adaptarse a los paradigmas de la fruticultura moderna.</p> <p>Imposibilidad de pasar a la acción concreta no obstante el acuerdo en el diagnóstico.</p> <p>Inercia actual del sector.</p> <p>No competir como país por carencia de integración comercial.</p> <p>Carencia de gestión empresarial.</p> <p>Falta de líderes para el cambio.</p> <p>Extremo individualismo como cultura dominante.</p>

Tabla F2. Oportunidades y Amenazas en materia de Organización del Sector

ORGANIZACIÓN DEL SECTOR	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tener acceso a fuentes de información.	<p>La organización comercial eficiente de los países competidores.</p> <p>Privatización del Banco Nación y política que lleva a mayor concentración económica y a la desintegración del sector.</p>

Hacia una Estrategia para el Sector Frutícola

Hemos logrado así un análisis FODA para cada variable. Contiene los elementos aportados conjuntamente por los distintos grupos del taller. Una primera lectura induce a subrayar temas, en distintos grados, críticos. Todos ellos convergen en la necesidad estratégica de integración y organización del sector. Desde allí las fuerzas podrán ser aprovechadas, las debilidades podrán superarse, las oportunidades no dejarán de aprovecharse, y las amenazas convertirse en oportunidades. La clave no sería otra que el desarrollo del sector a partir de su integración.

Esto requiere un cambio en la cultura empresarial de sus componentes. Todo cambio cultural es, básicamente, un cambio en el modo de pensar, de sentir, y de hacer. Un cambio que implica nuevos modos de relacionarse y de actuar sobre la realidad. Y esto es arduo. Lo es, en nuestro caso, para todos y cada uno de los grupos. Y lo es por los hábitos adquiridos en el modo de pensar, sentir y hacer el negocio en circunstancias propias de una época en que el éxito se definía conforme a variables estratégicas peculiares de un escenario cuyo telón ya ha caído.

Pareciera que ya no es posible un éxito individual, desintegrado de la totalidad del sector. No parece factible el desarrollo individual sin la integración sectorial. El protagonismo deja de ser la pertenencia de un grupo aislado. Comienza la necesidad de un protagonismo generado por un sector de alta integración de sus partes. Para que esto sea posible, el cambio de cultura empresarial supone, para su eficacia, una conjunta y compartida redefinición del negocio en que el sector está, es decir, de aquello considerado básico en toda reingeniería empresarial.

Cambio cultural y reingeniería empresarial para el sector requieren metodologías y procesos específicos e, imprescindiblemente, líderes del cambio más que negociadores del mismo, líderes no transaccionales sino “trans-formadores”. Se trata de pasar de una “forma” a otra, a una nueva manera de pensar sentir y hacer el negocio redefinido. El cambio cultural conlleva redefinir también las relaciones económicas, tecnológicas, sociales y políticas dentro del sector. Su objetivo es cambiar la vida. Toda cultura es, en definitiva, un modo de vida. Y, en los negocios, un modo de hacerlo a partir de cómo se los piensa y siente, y de cómo se los desarrolla. No se trata, en consecuencia, de cubrir puntualmente los ítems negativos del FODA, sin antes establecer una estrategia orgánica y sectorial a cuya luz cada ítem adquiera su peso y medida conforme al logro redefinido –el negocio– que ella intenta.

finalmente, quizás quepa recordar, una vez más, que sin integración no hay desarrollo, y que integración y desarrollo son dos conceptos y dos realidades que mutuamente se implican.

Desarrollo Comercial

Federico Ocampo (MCBA)

Egle Perez Croche (CFI)

Jorge Kasses (MCBA)

Francisco Dehais (Federación de Productores)

Enzo Giacinti

Griselda Ostertag

Fernando Frassetto

Mirta Sanchez

Coordinadora: Rossana Hernandez

Sector Publico

Marcelo Santos (Secretario de Producción, Río Negro)

Guillermo Martoccia (Economías Regionales, M. de Economía de la Nación)

Ricardo Mendez (Director de Fruticultura, Neuquén)

Ricardo Liguori (Secretaria de Fruticultura, Río Negro)

Juan Galharretborde (CFI)

Alberto Chalde (CFI/Río Negro)

Coordinador: Rady Rapari

Taller sobre Visión y Factores estratégicos para la micro-región Río Negro y Neuquén

Participantes

Coordinador Miguel Angel Giacinti

Facilitador Roberto D. Calamita

Productores

Delia Blanco

Federico Sacheri

Mariano Parodi

Graciela Brevi

Alejandro Cervera Cerer

Coordinador: José Jorge

Productores Integrados y Empresarios

Alberto Lacaze (Expofrut)

Aldo González (PAI)

Alfredo Faggionato (DOLE)

Fernando Gasparri (Gasparri Hnos.)

Coordinador: Reynaldo Palmieri

Industria juguera

Francisco Prado (Jugos del Sur)

Hugo Durazzi (Jugos)

Coordinadora: Gloria Bertoia

Innovación Productiva

Reinhard Melzer (GTZ/INTA)

Carlos Alemanny (Cambio Rural/INTA)

Daniel Satragni (CAFI)

Juan Eric Rosauer (Vivero Los Alamos de Rosauer)

Coordinador: Hugo Alvarez