

0/4.41121
BHP.

43315

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

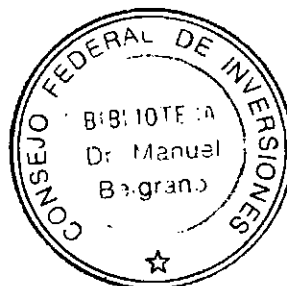
Programa Estratégico de Desarrollo de la Comercialización

INFORME FINAL

Elaborado para el Gobierno de Tierra del Fuego,
Antártida
e Islas del Atlántico Sur

Horacio Babini & Jorge Caminotti
hbabini@bigfoot.com

Noviembre 2001



índice

introducción	2
qué entendemos por grupo de acción conjunta	5
de la teoría a la práctica: los talleres participativos foda:	5
qué es el proyecto de gran impacto	11
la turba	14
acuicultura del beagle	33
arte plástica y artesanías fueguinas	57
clasificación de los proyectos de gran impacto	83
lecciones aprendidas	85
bibliografía	92

*"Buscar la Gente
Empezar con lo que sabe
Aprovechar lo que tiene"*

Proverbio Cantonés.

Introducción:

El objetivo general del Programa Estratégico de Desarrollo de la Comercialización es elaborar una estrategia regional que permita *promover acciones de responsabilidad compartida y coordinar esfuerzos entre el gobierno y el sector productivo* en la búsqueda de niveles más alto de competitividad.

El principio guía de este trabajo en su enfoque hacia la producción es que *las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) pueden jugar un rol fundamental en la creación y sostenimiento de un desarrollo equitativo en las economías regionales*. Sin embargo, es común que este potencial no se desarrolle por una serie de problemas estructurales característicos a las MIPYMES relacionados con su tamaño.

Individualmente, las MIPYMES tienen dificultades en concretar oportunidades de mercado que requieren grandes cantidades de producción, homogeneización de estándares de calidad y continuidad en la entrega. Además, experimentan dificultades en la adquisición de insumos (equipamiento, materias primas, finanzas, servicios de consultoría etc.) para alcanzar economías de escala. El

tamaño pequeño constituye también una barrera a la incorporación de funciones como la inteligencia de mercado, logística o innovación tecnológica.

Finalmente, por la continua y ardua lucha por preservar un escaso margen de rentabilidad, los emprendedores de pequeña escala están habitualmente atrapados en rutinas, sin posibilidad de innovar sus productos, incapaces de ver más allá del espacio físico en el que operan para capturar nuevas oportunidades de mercado.

A ésta problemática general común a todas las MIPYMES, se adiciona la influencia del efecto de variables estructurales asociadas a factores geográficos de Tierra del Fuego, que influyen en la distribución de la actividad económica y los niveles de ingreso. (Vaillant 2000)

A través del trabajo grupal que se propone impulsando Grupos de Acción Conjunta, las MIPYMES pueden mejorar las dificultades estructurales vinculadas a su tamaño y mejorar su posición competitiva. Teniendo en cuenta los problemas comunes que todos comparten, turberos, acuicultores, artesanos y artistas fueguinos están ante una oportunidad inmejorable de colaborar y superar barreras en conjunto.

La cooperación horizontal que se propone -junto a otras mipymes que ocupan la misma posición en la cadena de valor-, permite a los emprendedores alcanzar en

forma colectiva economías de escala, superando las limitaciones de mipymes individuales, y lograr mejores precios en la adquisición de insumos, superar el punto de equilibrio en el uso de maquinarias o accesorios para las tareas operativas (ej. Utilización de líneas colectoras en conjunto por los mejilloneros) y como corolario, uniendo su capacidad de producción para poder satisfacer pedidos de mayor escala. (Pyke 1992). La cooperación de los emprendedores a través de un Grupo de Acción Conjunta también crea un espacio para el aprendizaje, donde se intercambian y desarrollan ideas y el conocimiento es compartido en un intento colectivo de mejorar la calidad del producto y ocupar segmentos de mercado más rentables.

Finalmente, fomentar el trabajo en red con actores externos al Grupo de Acción Conjunta, con técnicos y los responsables del gobierno puede ayudar a crear una visión del desarrollo local y fortalecer las acciones colectivas.

qué entendemos por grupo de acción conjunta

Los Grupos de Acción Conjunta (GAC) son concentraciones geográficas de empresas y/o productores e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Agrupan una amplia gama de actividades y otras entidades relacionadas que son importantes para competir.

Por ello, se propuso poner en marcha la formación de grupos de acción conjunta en Tierra del Fuego - uno por cada sector seleccionado para los talleres participativos- con la misión de:

Coordinar la implementación de las medidas necesarias para el logro de los objetivos planteados en los talleres, manteniendo y mejorando la ventaja competitiva de cada GAC fueguino.

de la teoría a la practica: los talleres participativos foda

El marco para la definición de estrategias y acciones a seguir por los sectores productivos seleccionados es el taller FODA. Este sirve para hacer un análisis

de los factores considerados estratégicos y constituye una sistematización de los componentes claves para la formulación posterior de los objetivos de desarrollo.

La metodología empleada para el desarrollo de los talleres participativos y el fomento del dialogo entre los productores se basa en tres principios fundamentales:

1. Todos los participantes deben suspender sus creencias o supuestos, literalmente sostenerlos "como suspendidos ante si mismos".
2. Todos los participantes deben verse como colegas.
3. Tiene que existir un arbitro que mantenga el contexto del dialogo.

Para mantener los principios durante el desarrollo de los talleres se debe considerar que: Es dificultoso suspender los supuestos o creencias a causa de la naturaleza misma del pensamiento. El pensamiento continuamente provoca la ilusión de que así son las cosas, como las veo yo. La disciplina de suspensión de creencias es un antídoto contra esa ilusión."

La palabra "dialogo" proviene del griego "dialogos". "Dia" significa "a través". Logos significa "palabra" o más ampliamente "sentido".

Bhom sugiere que la etimología original de dialogo era el " significado pasando o moviéndose a través de un flujo libre de significado entre las personas, como un arroyo que fluye entre dos orillas"

Según este importante teórico cuántico y sus modernas teorías "en el dialogo el grupo se abre al flujo de una inteligencia más amplia". El dialogo es una vieja idea reverenciada por los antiguos griegos y practicada por muchas sociedades "primitivas" como los indios americanos. Pero el mundo moderno la ha perdido.

El propósito del dialogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. En un dialogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente. En el dialogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podrían obtener individualmente. Una nueva clase de mente comienza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común. La gente ya no esta primordialmente en oposición y tampoco se puede decir que esté interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante. En el dialogo, un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista"¹

El taller FODA se inicia con un examen de los factores externos que influirán en su desarrollo, tanto los que se advierten como *oportunidades* o ventajas del medio para dicho proceso, como los que constituyen *amenazas* o influencias negativas para el mismo.

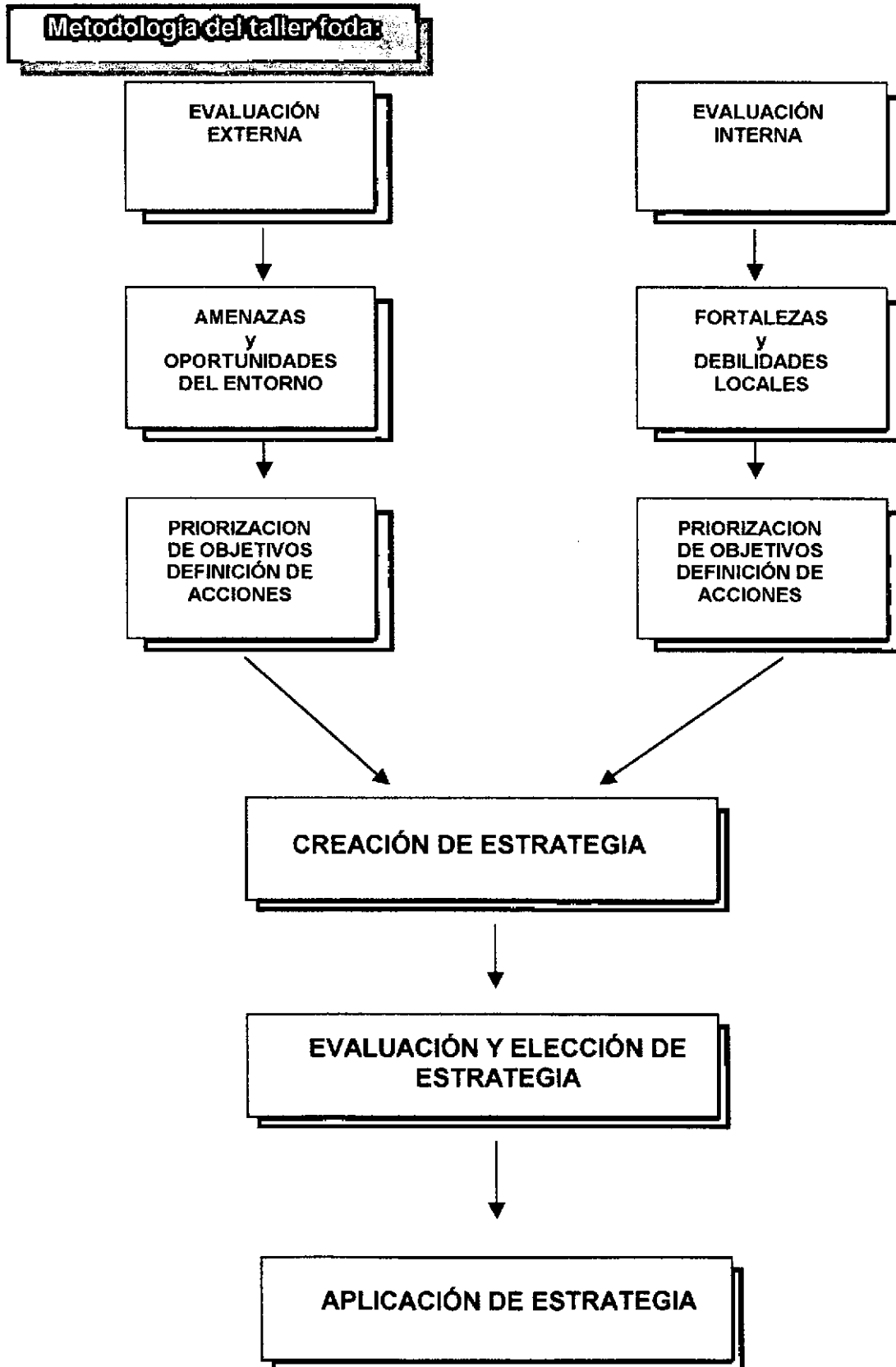
A continuación, se estudian los factores internos que tienen relación con las *fortalezas* que presenta el Grupo de Acción para sustentar su desarrollo, y con las

debilidades que se detectan en algunos factores constitutivos de deficiencias del sistema.

Luego de realizar un análisis integrado de los *factores estratégicos* del Grupo de Acción Conjunta, se definen los *objetivos* que se derivan de las potencialidades, la disminución de los efectos limitantes, la consideración de los riesgos y el asumir decididamente los desafíos.

La definición de la estrategia con sus correspondientes objetivos, permite enunciar *los Proyectos de Gran Impacto* a ejecutar en el Grupo de Acción Conjunta.

¹ Senge Peter, "La Quinta Disciplina" 1990 Granica



cómo se utilizan las fichas de seguimiento:

Las fichas de seguimiento son el resultado del procesamiento de toda la actividad realizada durante el taller FODA. Se pretende ordenar y sintetizar en una hoja las variables elegidas por los participantes con sus respectivos objetivos, las acciones a realizar para lograr el objetivo, los responsables y el plazo de tiempo para realizar la tarea propuesta (ver Figura 1)

En esta ficha se plasma el trabajo intelectual del grupo, donde las ideas individuales que surgieron durante el transcurso del taller son adoptadas y mejoradas por el grupo.

De esta forma se pretende generar un punto de encuentro entre la teoría y la práctica, es una herramienta que sirve para ordenar las tareas a realizar por el grupo y hacer el seguimiento y las correcciones necesarias durante el transcurso del tiempo. Las fichas no son estáticas, forman parte de un proceso de mejora continua. Al alcanzar un determinado objetivo el desarrollo de algunas acciones puede ser irrelevante o las acciones para lograr tal objetivo pueden no ser las adecuadas ante un cambio de factores hexógenos. Los productores deben tomar las fichas como una herramienta para organizar las tareas en conjunto, que irán adaptando a medida que cambien las circunstancias o creando nuevas fichas ante nuevos desafíos.

qué es el proyecto de gran impacto

Definimos como Proyectos de Gran Impacto los capítulos de la agenda de trabajo. Esta categorización permite a los *policy makers* de la función pública agrupar a distintas acciones que se relejan en las fichas de seguimiento elaboradas durante los distintos talleres participativos.

Elegimos Siete Proyectos de Gran Impacto para clasificar las distintas variables:

1. Apoyo a la Vinculación entre Productores

Agrupar a las fichas de seguimiento que analizan la necesidad de trabajar el trabajo en red de los productores

2. Promoción de la Imagen de Tierra del Fuego

Se refiere a todos los aspectos que consideren la necesidad de diferenciar la producción fueguina.

3. Desarrollo Tecnológico

Considera los aspectos que involucran la necesidad de una mejora tecnológica

4. Apoyo al Mejoramiento de la Producción

Tiene en cuenta diversos aspectos de la producción.

5. Capacitación

Agrupar todas las fichas en las que se plantea la necesidad de capacitarse en algún aspecto puntual.

6. Recursos Financieros

Si bien este aspecto es muy importante, no se le dio mayor énfasis durante los talleres ya sabemos cuáles son las necesidades y las dificultades de financiamiento de los productores

7. Inteligencia Comercial

Se refiere a la necesidad de contar con información precisa sobre los mercados y los grupos de clientes. Este aspecto es fundamental a la hora de elaborar una estrategia de diferenciación y posicionamiento de los productos fueguinos. Es la información básica necesaria para encarar la promoción comercial.



O-1	Proyectos de Gran Impacto
<p>Oportunidad</p> <p style="text-align: center;">ASOCIATIVIDAD</p>	
<p>Descripción</p> <p>Para enfrentar el desafío de la comercialización, los participantes encontraron en la asociatividad una oportunidad a desarrollar para mejorar la competitividad de sus establecimientos. Se dio el primer paso creando la Cámara de Turberos de Tierra del Fuego para generar un ámbito de representación institucional de todo el sector que hasta el momento estaba atomizado. Los participantes por primera vez debatieron sobre la idea de crear una sociedad comercial que les permita organizarse para bajar costos de compra y flete; mejorar las condiciones de venta ejerciendo un mayor control sobre el precio; procesar la turba en una planta comprada en conjunto; tener la posibilidad de acceder a otro tipo de maquinaria en forma conjunta.</p>	
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">CREAR UNA FORMA ASOCIATIVA PARA COMERCIALIZAR</p>	
A-1	<p>Acción: Llamar a reuniones de productores para este punto. ... definir la figura jurídica conveniente, con ... los objetivos de la asociación, ... la comercial, el modelo de organización ... definir estatutos etc.</p>
Responsables Cámara y Conta	<p>Tiempo de Ejecución: ... meses desde la realización ... taller</p>

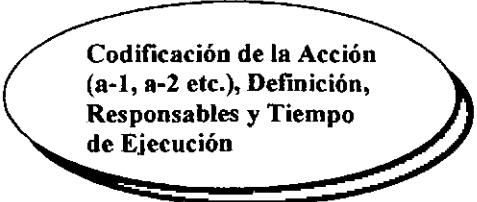
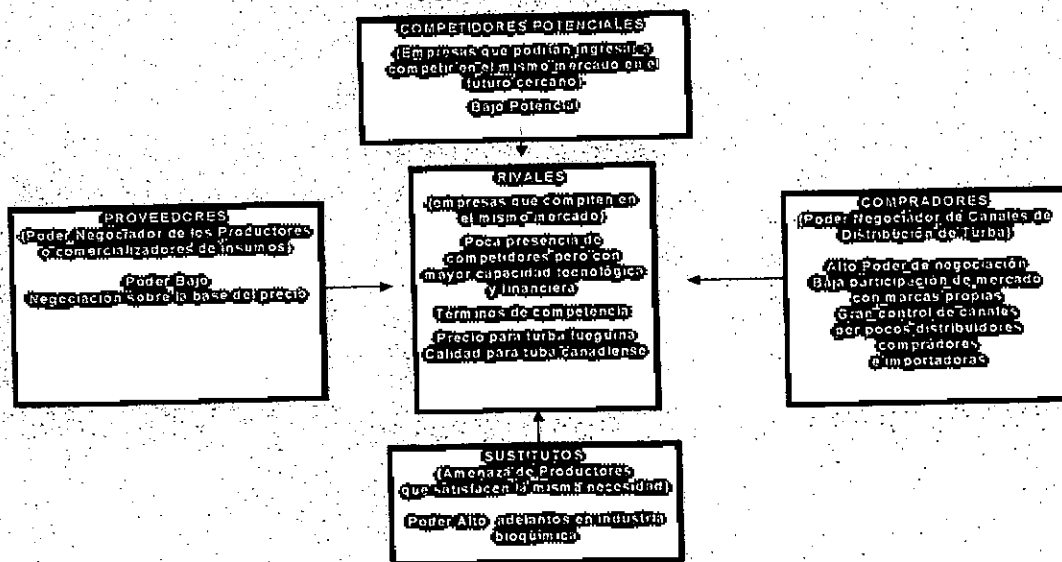


FIGURA 1

la turba:

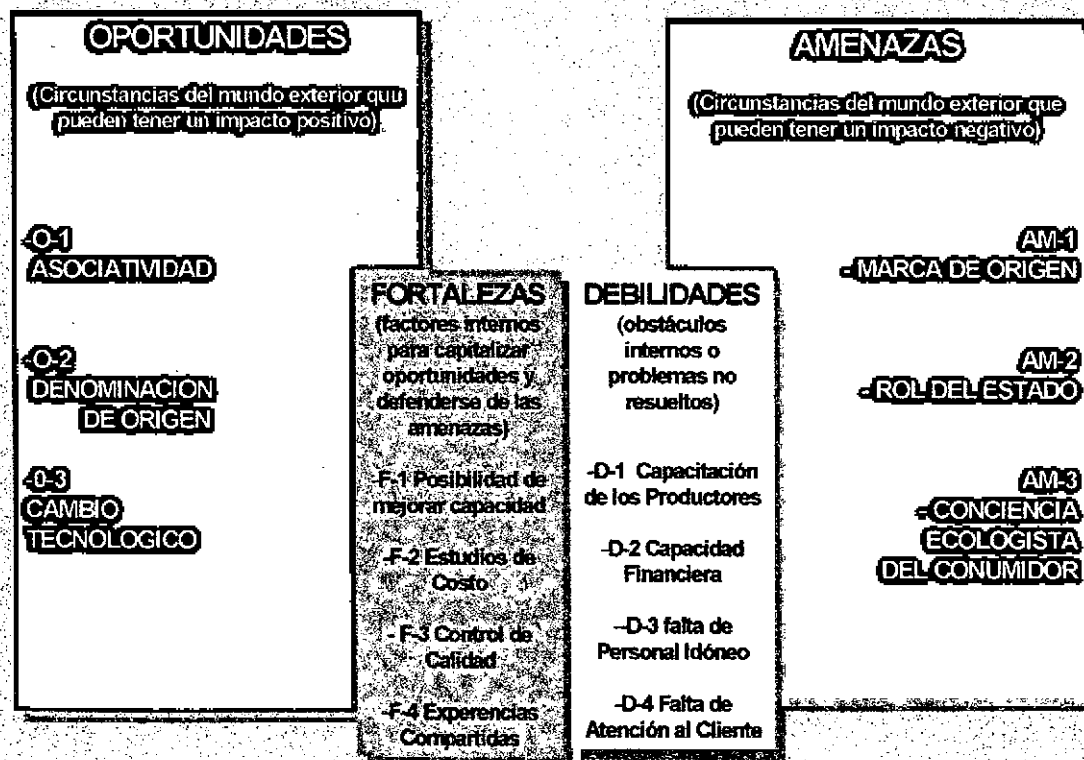
Para una descripción del producto y el sector, remitimos al informe "Fortalecimiento del Aparato Productivo: Integración Regional y Vinculación Internacional" realizado por el Lic. Miguel Angel Recondo para el Consejo Federal de Inversiones.

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR PRODUCTOR DE TURBA EN ARGENTINA



El taller se realizó en Tolhuin, en la sede de Recursos Naturales de la Provincia. Participaron 12 concesionarios de turbales de distintas zonas de la provincia. El grupo se caracteriza por su heterogeneidad en el grado de desarrollo; algunos concesionarios aún no han comenzado a explotar su turbal por varios motivos, la mayoría lo viene haciendo con equipamiento precario y sólo uno opera con moledora, zaranda y compactadora para procesar y conseguir un mejor precio en la venta de turba compactada.

VARIABLES FODA SELECCIONADAS POR LOS PRODUCTORES DE TURBA



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Los participantes se conocen previamente y forman parte de una Cámara de Turberos de la Isla creada recientemente como institución de carácter intermedio representativa de los intereses del sector. Hay que mencionar que los dos mayores productores de turba de la isla no pertenecen a la Cámara, tampoco participaron del taller.

O-1	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
Oportunidad:	ASOCIATIVIDAD	
Descripción:	<p>Para enfrentar el desafío de la comercialización, los participantes encontraron en la asociatividad una oportunidad a desarrollar para mejorar la competitividad de sus establecimientos. Se dio el primer paso creando la Cámara de Turberos de Tierra del Fuego para generar un ámbito de representación institucional de todo el sector que hasta el momento estaba atomizado.</p> <p>Los participantes por primera vez debatieron sobre la idea de crear una sociedad comercial que les permita organizarse para bajar costos de compra y flete; mejorar las condiciones de venta ejerciendo un mayor control sobre el precio; procesar la turba en una planta comprada en conjunto; tener la posibilidad de acceder a otro tipo de maquinaria en forma conjunta.</p>	
Objetivo:	CREAR UNA FORMA ASOCIATIVA PARA COMERCIALIZAR	
A-1	Acción:	<p>Llamar a reuniones de productores para debatir este punto.</p> <p>Elegir la figura jurídica conveniente, consensuar objetivos de la asociación, política comercial, el modelo de organización, redactar estatutos etc.</p>
Responsables:	Cámara y Contador Vidal	Tiempo de Ejecución: 3 meses desde la realización del taller

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-2	PROMOCION DE LA IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Oportunidad	DENOMINACIÓN DE ORIGEN	
Descripción	<p>La importancia del Origen de un producto, como elemento persuasivo en la compra por parte del consumidor final y la nueva legislación nacional sobre denominación de origen fueron consideradas una oportunidad para aprovechar.</p> <p>La característica de ser prácticamente el único productor de turba en el país y el atractivo del origen fueguino son atributos que si se potencian y comunican adecuadamente pueden fortalecer la presencia del producto turba fueguina en el mercado.</p>	
Objetivo	CREAR LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN "TURBA FUEGUINA"	
A-1	Acción: Redactar los protocolos necesarios para definir las características de la turba fueguina.	
Responsables	Cámara proponer al Gobierno de la Provincia	Tiempo de Ejecución: 2001/2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-3	DESARROLLO TECNOLÓGICO	
Oportunidad	CAMBIO TECNOLÓGICO	
Descripción	<p>La posibilidad de introducir procesos de mejoramiento a la materia prima surgió como una oportunidad que incrementa notablemente el valor agregado de la turba.</p> <p>La producción de sustratos, el agregado de minerales, la comercialización del musgo vivo, las múltiples aplicaciones industriales de la turba deshidratada, fueron algunos de los temas tratados.</p>	
Objetivo	CREAR LAS BASES PARA GENERAR MAYOR VALOR AGREGADO	
A-1	Acción:	<p>Contactar ITEMIN para solicitar asesoramiento sobre las posibilidades de incrementar el valor agregado en Tierra del Fuego. Contactar el FONTAR para evaluar líneas de crédito por innovación tecnológica.</p>
Responsables	Cámara de productores con el apoyo de la Secretaría de Minería y Planeamiento	Tiempo de Ejecución: 2001/2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-1	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Amenaza	MARCA DE ORIGEN	
Descripción	<p>Los Participantes vieron como una amenaza la imagen que perciben los clientes de la turba fueguina. El producto llega al consumidor sin un estándar de calidad, la intermediación de diversos agentes en la cadena de distribución puede perjudicar la calidad de la turba llegando al consumidor final un producto adulterado. El control es muy difícil, sobre todo si se comercializa a granel.</p> <p>Esto no ocurre con la turba canadiense que viene fraccionada en bolsas con la indicación técnica de su contenido y origen</p>	
Objetivo	MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA TURBA FUEGUINA	
A-1	Acción:	VER O-2: (Redactar los protocolos necesarios para definir las características de la turba fueguina).
Responsables	Cámara, solicitar apoyo de la Secretaria de Planeamiento	Tiempo de Ejecución: Antes de 30/09/01
A-2	Acción:	Crear una línea de comunicación, a través de folletería, internet, artículos en revistas especializadas (horticultura, jardinería).
Responsables	Cámara solicitar apoyo de Gerencia Pymes.	Tiempo de Ejecución: Antes de 30/11/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-2		
Amenaza	ROL DEL ESTADO	
Descripción	<p>El rol del Estado es considerado, hasta ahora, como una amenaza. Sin embargo, muchos ven en la realización de actividades como el taller participativo, una instancia superadora y madura en la forma de encarar el dialogo a futuro.</p> <p>Los participantes están de acuerdo en que el Rol del Estado cambió en los últimos años y, saben que deben asumir una actitud proactiva, generando ideas nuevas y propuestas concretas para debatir en conjunto.</p> <p>Un primer paso fue la creación de la Cámara como representante de los productores ante las autoridades para generar un dialogo más homogéneo. Los productores saben que si deben pedir algún tipo de apoyo al gobierno será presentando un proyecto financieramente sustentable.</p>	
Objetivo	ASUMIR UNA ACTITUD PROACTIVA EN LA RELACIÓN CON EL GOBIERNO.	
A - 1	Acción:	Definir la Cámara como único interlocutor del sector ante autoridades
A - 2	Acción:	Formular un proyecto de inversión sustentable para una planta procesadora de turba.
Responsable:	Cámara de productores	Tiempo de Ejecución: 2001/2002
A - 3	Acción:	Trabajar sobre un Proyecto de Ley que limite la comercialización hacia el continente de turba a

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

	granel y que genere las condiciones para que se produzca con mayor valor agregado en la isla.
Responsables Cámara junto a Dirección de Minería.	Tiempo de Ejecución: Antes del 31/11/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-3	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Amenaza CONCIENCIA ECOLOGISTA DEL CONSUMIDOR		
Descripción La creciente conciencia ecologista del consumidor fue considerada una amenaza en el mediano plazo para la imagen del producto turba. Los participantes consideraron necesario realizar una explotación racional de las turberas (VER D-1 CAPACITACION) y trabajar en la comunicación para contrarrestar eventuales críticas.		
Objetivo MANTENER IMAGEN POSITIVA DEL PRODUCTO TURBA ENTRE CONSUMIDORES		
A-1	Acción: Ver D-1 referido a la Capacitación de los productores de Turba	
Responsables Cámara y productores		Tiempo de Ejecución: Inmediato
A-2	Acción: Comunicar al Consumidor la preocupación de los productores por mantener una explotación racional que no perjudique el ecosistema. Esta acción sería el resultado de la capacitación para un buen manejo del turbal. Ver Acción 2 de Amenaza 1 (folletos, internet, articulos)	
Responsables Cámara solicitar apoyo de Gerencia Pymes		Tiempo de Ejecución: Antes de 30/11/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F- 1	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	
Fortaleza		
POSIBILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN		
Descripción		
Se explota actualmente aproximadamente el 20% del total de superficie concesionada para la explotación de turba. Si bien este índice denota un desarrollo bajo de la explotación, el potencial de incrementar la producción es amplio. Los productores enumeraron una serie de acciones que deberían tenerse en cuenta para mejorar los procesos de extracción, producción y comercialización para potenciar la producción de turba fueguina.		
Objetivo		
OPTIMIZAR LA PRODUCCION		
A - 1	Acción: Mejorar la capacitación de productores y operarios en el manejo técnico del turbal. A tal efecto, contactar Ing. Alvarez Luz, especialista en turba en Senasa Buenos Aires y a Oficina Cooperación de la Embajada de Canadá (ver D1)	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Cámara deberá solicitar apoyo del Gobierno Provincial para establecer los contactos.		Inmediato
A - 2	Acción: Determinar y adherirse a una figura jurídica que permita la comercialización conjunta de los productores fueguinos.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Camara de Productores, junto con el asesoramiento del Cr. Vidal.		Antes del 30/09/01
A-3	Acción: Ver Amenaza 1 A-1 (Redactar los protocolos necesarios para definir las características de la turba fueguina).	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Responsables Camara de Productores junto a la secretaria de planeamiento	Tiempo de Ejecución: 30/09/01
--	----------------------------------

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-2	CAPACITACION	
FORTALEZA		
LOS PRODUCTORES MANEJAN SUS COSTOS DE EXPLOTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN		
<p>Descripción</p> <p>La mayoría de los participantes conoce los costos de extracción, producción, fletes y comercialización. Sin embargo solo un productor en el taller presentó un plan detallado de costos fijos y costos variables.</p> <p>Una posibilidad de bajar los costos propuesta por los productores es la adquisición de una planta procesadora integral para que la misma sea explotada en conjunto.</p>		
Objetivo		
OPTIMIZAR LOS COSTOS DE ELABORACIÓN CONJUNTA EN UNA PLANTA CONCENTRADORA A UBICARSE EN TOLHUIN		
A-1	<p>Acción:</p> <p>Ver Oportunidad 1 - Acción 1 (O1/A-1)</p> <p>Elegir la figura jurídica conveniente, consensuar objetivos de la asociación, política comercial, el modelo de organización, redactar estatutos, etc.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Camara de productores.</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>2001/2002</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>Capacitación en costos de explotación, procesamiento y comercialización.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Cámara de productores solicitar apoyo de Gerencia Pymes.</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>2002</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-3	CAPACITACION	
FORTALEZA		
CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO		
<p>Descripción</p> <p>Los participantes coincidieron en la excelente calidad de la turba fueguina: su pureza, su acidez, su retención de agua y sus potenciales usos.</p> <p>Los productores coincidieron al momento de destacar el control de calidad que realizan sobre su producción. Sin embargo, al desarrollarse otros puntos del taller, surgieron dudas con respecto al manejo que realizan los productores de la materia prima, posiblemente alterando la buena calidad de la misma. Ver ficha D-1: CAPACITACION DE LOS PRODUCTORES</p>		
Objetivo		
MEJORAR LOS CONTROLES DE CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN		
A-1	<p>Acción:</p> <p>Desarrollar manuales de procedimientos para el buen manejo de la materia prima.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores, Camara, Dirección de Minería		2001/2002
A-2	<p>Acción:</p> <p>Establecer normas de calidad para preservar las características originales de la turba.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores, Camara, Dirección de Minería		2001/2002

F-4	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
FORTALEZA	EXPERIENCIAS COMPARTIDAS ENTRE LOS PRODUCTORES	
Descripción	<p>Los productores destacaron como una fortaleza el intercambio mutuo de experiencias.</p> <p>Sin embargo esta practica se viene realizando en forma esporádica y en sub-grupos de productores. Es clave para el desarrollo de Grupos de Acción Conjunta la realización de reuniones programadas con temas de discusión definidos con antelación por los productores.</p>	
Objetivo	FORTALECER EL ESPIRITU DE GRUPO	
A-1	Acción:	<p>Realizar un calendario de actividades que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas a turbales. Reuniones de trabajo para tratar temas específicos. Reuniones periódicas para realizar el seguimiento de las acciones determinadas en el taller FODA.
Responsables	Productores, Cámara,	Tiempo de Ejecución: Comenzar antes de 22/10/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-1	CAPACITACION	
Debilidad		
CAPACITACIÓN DE LOS PRODUCTORES		
Descripción		
La mayoría de los productores se formó en base a la experiencia personal. Los participantes del taller coincidieron en señalar como debilidad su capacitación personal en aspectos fundamentales como el manejo del yacimiento, la correcta extracción y procesamiento de la turba fueguina.		
Objetivo		
MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TURBA.		
A-1	Acciones: Coordinar visitas grupales a explotaciones de turba para compartir experiencias y mejorar la capacitación conjunta de los productores. Solicitar asesoramiento al ITEMIN, Ing. Luz Alvarez, Oficina de Cooperación de La Embajada de Canada	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Camara de Productores, Gerencia Pymes, Secretaria de Planeamiento		Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D -2	RECURSOS FINANCIEROS PARA LA PRODUCCIÓN	
Debilidad	CAPACIDAD FINANCIERA	
Descripción	<p>La capacidad financiera de los productores fue vista como una debilidad por los participantes. Unos pocos pensaron solucionar esta debilidad pidiendo ayuda financiera al gobierno. Otros pensaron en alguna forma más creativa de paliar esta debilidad. Se recordó el diálogo mantenido cuando se analizó la asociatividad y se señaló que un grupo de productores tendría mayor posibilidad de acceder a algún tipo de financiación que varios individuos por su cuenta. También se considero la posibilidad de realizar ventas en conjunto para ir formando un capital de trabajo común que permitiera ir avanzando.</p>	
Objetivo	MEJORAR LA CAPACIDAD FINANCIERA	
A-1	<p>Acciones: Avanzar en la figura asociativa Analizar la posibilidad de ventas conjuntas para ir formando un capital de trabajo inicial.</p>	
Responsables	Tiempo de Ejecución:	
Productores agrupados en la Camara	Próxima temporada.	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D -3	CAPACITACION	
Debilidad		
FALTA DE PERSONAL IDÓNEO		
Descripción		
<p>La dificultad en encontrar personal capacitado para las tareas del turbal fue considerada una Debilidad.</p> <p>La incidencia de mano de obra es importante, dado el poco equipamiento que se observa en la mayoría de los productores.</p> <p>Según datos de los participantes se requiere un promedio de 8 trabajadores por explotación.</p>		
Objetivo:		
MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE OPERARIOS		
A-1	Acción: Relacionada con D-1, A-1. A medida que se avance en la capacitación de los productores, estos podrán transmitir conocimientos a los operarios y eficientizar las explotaciones de turba.	
Responsables Productores		Tiempo de Ejecución: Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-4	CAPACITACION	
<p>Debilidad</p> <p style="text-align: center;">FALTA DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</p>		
<p>Descripción</p> <p>Los participantes señalaron como una Debilidad la falta de comunicación con el cliente debido a la distancia entre el consumidor final y el productor. También se señalaron las dificultades que experimentan con un trámite tan simple como el envío de una muestra. Esta exposición derivó en comentarios adversos al rol de la aduana.</p>		
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">MEJORAR LA COMUNICACIÓN PRODUCTORES - CLIENTES</p>		
A-1	<p>Acción:</p> <p>Relacionada con Amenaza 1 Acción 1. Crear una línea de comunicación con los clientes a través de folletería, internet, artículos en revistas especializadas (horticultura, jardinería).</p>	
<p>Responsables</p> <p>Productores agrupados en la Camara</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>2001/2002</p>

acuicultores del beagle

En el año 2001, la Provincia encaró un plan para el desarrollo armónico y a pequeña escala de la acuicultura. De esta forma se impulsó un proyecto experimental de emprendedores acuicultores en las aguas del Canal Beagle, llevado a cabo en forma conjunta por el sector privado y el Estado Provincial.²

Este proyecto piloto se desarrolla durante dos años, el tiempo mínimo necesario para lograr una cosecha. Al finalizar este período volvería a regir la ley provincial 244 de 1995 o se otorgarían 2 años más de prueba piloto, según los resultados obtenidos.

La superficie de agua para cada permiso experimental de acuicultura marina es de 4 hectáreas como máximo, tanto para cultivo de mejillones como para el engorde de truchas en el mar.

Al 31 de Agosto 2001, tres proyectos de engorde de truchas Arco Iris (*Oncorhynchus mykiss*) están en marcha y de los diecisiete proyectos con resolución firmada de cultivo de mejillón nativo (*Mytilus Chilensis*), cuatro han colocado líneas en el mar y de ellos sólo uno ya ha colocado cuerdas con semilla de mejillón en las mismas³. Se espera que con la llegada de la primavera aumente el número de líneas colocadas.

La primera cosecha de mejillones se realizará en abril del 2002, no se espera un volumen importante pero esa fecha marcará un hito en el desarrollo de este

² "Acuicultura en Tierra del Fuego", 2001, Secretaría de Planeamiento

³ Informe 84, 2001, "Proyecto de cultivos marinos en actividad"

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

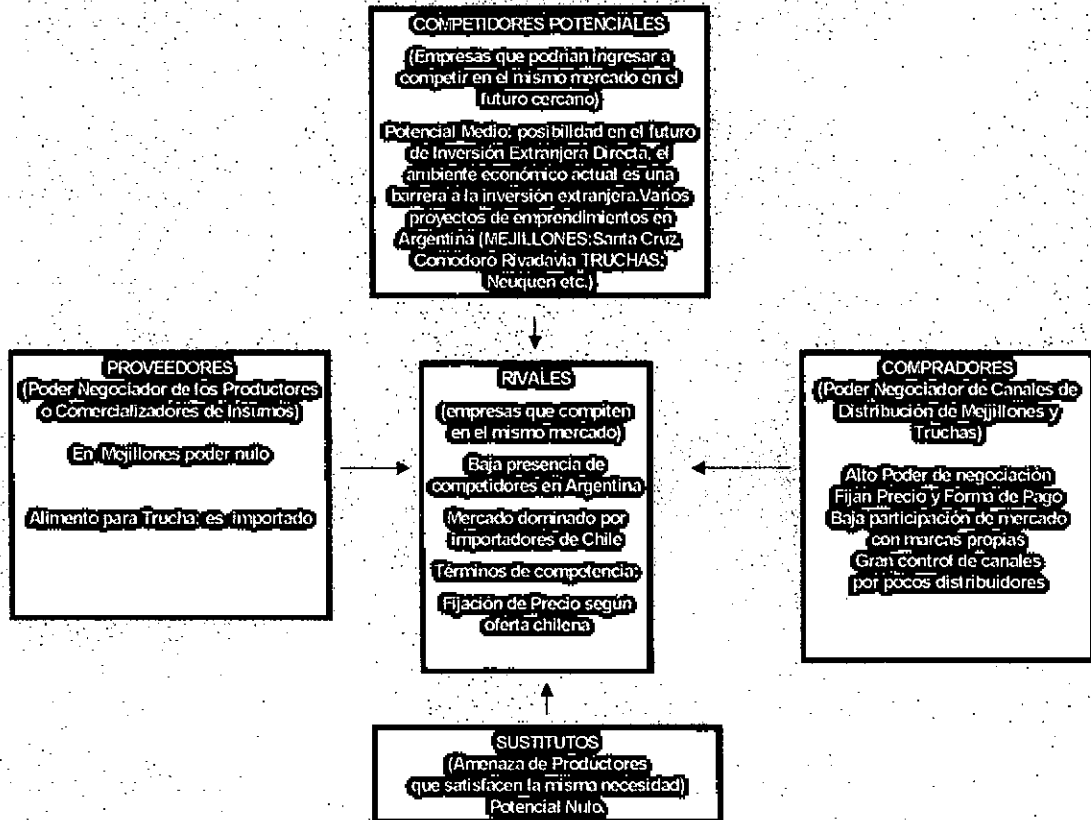
programa. A partir de ese momento, a la enorme tarea de iniciarse en la actividad de la cosecha de mejillones se adicionará la organización de la planta procesadora y la comercialización del producto.

Pero no debemos reducir este acontecimiento a una simple operación comercial. En Almanza se está generando conocimiento e innovación. Conocimiento como base de todo desarrollo económico. Pero ¿cómo dirigir el conocimiento? ¿Cómo y dónde "apalancar" el conocimiento de un sector que se está formando? Aquí la Administración Pública asume su nueva dimensión, ya no como Estado Benefactor sino como

agente activo de la promoción de la actividad económica. En esta experiencia se favoreció la inversión en casa, se potenciaron políticas activas de crecimiento dirigidas a los emprendimientos de residentes, el gobierno está comprometido con la competitividad de este proyecto.

En este punto se destaca el apoyo técnico brindado a través de Regina Silva de Recursos Naturales que actúa en la coordinación técnica del proyecto y la consultoría brindada por el CFI en el marco del proyecto "Apoyo a la Implementación, Desarrollo y Fomento del Cultivo de Mejillón (*Mytilus Chilensis* en el Canal Beagle" de Eduardo Sampatti y Marcela Pascual. Pero se requiere también celeridad para solucionar problemas administrativos que pueden entorpecer el trabajo técnico realizado (ver Amenaza #1 y el problema de los predios en tierra posterior al desarrollo del taller).

POSICION COMPETITIVA DE MARICULTORES FUEGUINOS



El taller se realizó en el Centro de Acceso del CFI en la ciudad de Ushuaia entre el 5 y 6 de Septiembre del 2001. Las características de este sector se diferencian de otros talleres realizados. En esta ocasión, se discutieron diversos aspectos de comercialización con agentes económicos que no comercializaron aún su producto y varios ni siquiera comenzaron a producir.

Lo que parecía una circunstancia adversa puede ser considerada como una ventaja. Al no haber comenzado las prácticas comerciales, se logró una mayor

abstracción de la realidad permitiendo prever y evaluar las posibles circunstancias futuras y prepararse de la mejor forma para solucionarlas

Hay que destacar también la heterogeneidad del grupo, no sólo por las actividades cultivo de mejillón-salmonicultura, sino por las experiencias de vida de los participantes. Este aspecto se trató en el taller buscando lo que Peter Senge describe como "alineamiento": condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.⁴

¿Pero cómo llegar a un Grupo de Acción Conjunta? Los emprendedores maricultores deben comprender lo que Jon Azua llama la "Esquizofrenia Competitiva": Competir+Compartir+Cooperar. Distinguir cuándo, dónde, con quién y hasta cuándo debemos realizar cada una de ellas, es el verdadero reto del empresario. Esta "esquizofrenia" estuvo presente en el taller: se habló de compartir materiales, cooperar en la puesta en marcha de la planta pero todos saben que su vecino es un competidor. ¿Se podrá comercializar en forma conjunta o lo haremos en forma individual? Lograr delimitar los roles es una condición indispensable para la creación de un grupo armónico con objetivos precisos.

La metodología empleada en este taller participativo es la misma de los anteriores descritos, basada en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mediante los formularios autoadministrados llamados grillas y que a continuación se reproducen con los resultados generales obtenidos

⁴ Peter Senge, 1990, "La Quinta Disciplina".

VARIABLES FODA SELECCIONADAS POR LOS MARICULTORES FUEGUINOS

OPORTUNIDADES
(Circunstancias del mundo exterior que pueden tener un impacto positivo)

- O-1 Denominación de Origen
- O-2 Posibilidad de Mayor Valor Agregado
- O-3 Demanda Insatisfecha

FORTALEZAS
(factores internos para capitalizar oportunidades y defenderse de las amenazas)

- F-1 Calidad del Producto
- F-2 Otro Potencial del Mercado
- F-3 Beneficios Fiscales
- F-4 Control de Calidad

DEBILIDADES
(obstáculos internos o problemas no resueltos)

- D-1 Planta de Procesamiento
- D-2 Marca de Origen
- D-3 Logística de Salida
- D-4 Acceso a Mano de Obra Calificada
- D-5 Distancia

AMENAZAS
(Circunstancias del mundo exterior que pueden tener un impacto negativo)

- AM-1 Contaminación por Desagües
- AM-2 Inseguridad Jurídica en Concesión de Espejo
- AM-3 Tránsito Marítimo Sobre Espejos de Agua

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F- 1	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	
Fortaleza		
CALIDAD DEL PRODUCTO		
Descripción		
<p>Los participantes coincidieron en destacar las cualidades únicas del mejillón (<i>Mytilus chilensis</i>) del Canal Beagle. Se habló de la sanidad y riqueza de las aguas pre-antárticas, como ser: el mayor desarrollo de la pulpa, el sabor de la misma, la falta de sedimentos y destacaron las técnicas de cultivo como factor aglutinante de todas estas ventajas.</p>		
Objetivo		
MANTENER O INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN EL TIEMPO		
A - 1	Acción: Trabajar en técnicas de cultivo, acumular experiencia y documentarla desde el inicio hasta el cierre del segundo ciclo.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores y Asesores		Desde ahora hasta dentro de 3 años.
A-2	Acción: Monitoreo del producto en Laboratorio. Laboratorios Municipal, Provincial y Laboratorio de Puerto Madryn.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Dirección de Recursos Naturales, Regina		Quincenal y semestralmente

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
 Horacio Babini & Jorge Caminotti

A-3	Acción: Optimizar el manejo post-cosecha de la producción, establecer pautas generales y documentar la experiencia
Responsables Productores y Asesores	Tiempo de Ejecución: Próxima cosecha. Estimada para Abril de 2002
A-4 F-1	Acción: Estandarización de tamaños de recolección, determinando el origen del producto (semilla o captación). Documentar la experiencia.
Responsables Productores y asesores	Tiempo de Ejecución: A partir de Abril de 2002

F-2	INTELIGENCIA COMERCIAL	
Fortaleza	POTENCIAL DEL MERCADO Y DEMANDA EN CRECIMIENTO	
Descripción	<p>Nuestro país importa 80% del consumo nacional, principalmente de Chile, elaborado y congelado en su mayor parte</p> <p>Es necesario contar con información precisa sobre el mercado para definir la demanda y sus características.</p> <p>Dentro de esta variable se consideró la necesidad de contar con una planta de faena habilitada por SENASA para poder exportar al continente.</p> <p>También analizada en F-5 Trabajo en Equipo.</p>	
Objetivo	ALCANZAR UNA CUOTA DEL MERCADO LOCAL Y NACIONAL	
A - 1	Acciones:	Realizar Estudios de Mercado con información actualizada sobre el sector.
Responsables	Productores, Recursos Naturales, Gerencia Pymes	Tiempo de Ejecución: 2002
A-2	Acciones:	Marketing y Promoción. Degustaciones en Ferias. Realización de eventos en Restaurants. Granjas educativas en Almanza. Turismo educativo.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

	Turismo gastronómico en Almanza.
Responsables Productores con el apoyo de Recursos Naturales y Gerencia PyMES	Tiempo de Ejecución: 2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-3	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
Fortaleza	TRABAJO EN EQUIPO	
Descripción	<p>Se debatió sobre los distintos niveles de trabajo en equipo, la necesidad de compartir información y experiencias, el aporte de los asesores, la urgencia de coordinar actividades. Se discutió sobre los distintos niveles de trabajo personal y compromiso, "hay que estar allá" en referencia a la Bahía Almanza, "tenemos que meternos al agua todos" en referencia al compromiso de futuros acuicultores, fueron frases que se escucharon durante todo el taller y que sintetizan la necesidad de sumar esfuerzos para lograr mayores niveles de producción. También se discutió la conveniencia de comercializar individual y/o conjuntamente la futura producción y cual sería la figura jurídica más conveniente.</p>	
Objetivo	OPTIMIZAR Y DEFINIR EL TRABAJO EN EQUIPO	
A - 1	Acción:	<p>Por cuestiones de tiempo se consensuó realizar una reunión específica para analizar con más detenimiento los temas discutidos. Especialmente la <u>conveniencia de la comercialización conjunta o individual de la producción y la/s figura/s jurídicas convenientes.</u> Relacionado con D-3 Planta de Procesamiento y O-1 Denominación de Origen (Inicio de actividades Grupales).</p>
Responsables	Todos los participantes del Taller	Tiempo de Ejecución: Inmediato