

O/H. 12221
P. 19a

IF

44055

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO



AGENDA DE PERA

“ENTORNO COMPETITIVO Y VISION ESTRATEGICA
EN LA PROVINCIA DE RIO NEGRO”

AGOSTO - 2003

PARTICIPANTES

Alvarez, Silvina; Alvarez, Hugo; Amorosi, Luciano; Andrenacci, Gustavo; Antón, Francisco; Aristan, Cristian; Aurouxet, Natalia; Avellá, Juan Carlos; Barenghi, Diego; Bernal, Horacio; Barrere, Judith; Bisgarra, Esther; Boche, Adrián; Buccella, Alberto; Burgard, Isidro; Cabo, Ruben; Calendino, Marcelo; Castelino, Salvador; Caveerzán, Viviana; Cavali, Jorge Luis; Cabo, Ruben; Cerezuela, Candida; Cerezuela, Juan Pablo; Cerezuela, Mario; D'Amico, Jorge; De la Fourniere, Alejandro; De Rossi, Rafael; Di Carli, Raúl; Dussi, María Claudia; Felicindo, Nieto; Fernández Díaz, Diego; Fernandez, Horacio; Fernandez, Marcelino; Fernandez, Marta Rosa; Ferrarino, Arsenio; Ferrarino, Mirta; Ferrer, Miguel; Ferroni, Daniel; Ferroni, Edgardo; Ferroni, Jorge; Figueroa, Esteban; Figueroa, Jorge; Gajeuski, Juan Carlos; Gazoto, Roque; Gentile, Angel; Giacinti, Miguel; Gimeno, Guillermo; Giannini, Danilo Juan; Gómez Moreno, Hector; Gómez, Gustavo; Gómez, Roberto; González, Germán; González, Oscar Rubén; Honrado, Gregorio; Grossi, Ferruccio; Hernandez, Arturo; Ibar, Rosa; Jimenez, Estilo; Kabala, Andres V.; Kabala, Rosalda; Kirof, Pablo; Latorre, Sergio; Liberati, Daniel; Lorizo, Marelo; Liberati, Luis; Maidana, Margarita; Mao, Diego Ariel; Marini, Sergio; Matrailler, Nora; Menis, Pedro; Molinaro, Marcelo; Montanaro, Gilberto; Maya, Tadeo; Moñes, Cristina; Moratti, Pablo; Moschini, Andrés; Moschini, Silvana; Napolitano, Miguel; Padva, Mauricio; Palomares, Alberto; Pérez, Daniel; Perticone, Jorge; Pizzi, Jorge; Piedrabuena, Carlos Alberto; Pivoto, Ricardo; Plos, Gustavo; Quecpo, Oscar; Raineri, Raúl; Raiol, Juan; Rivero, Santiago "Picho"; Rivero, Silvia; Reeb, Pablo; Rodriguez Reig, Eugenio; Rosa, Juan Pablo; Rota, Carlos; Rozza, Carlolina; Rubio, Jorge; Sagatori, Aldo; Salina, Angel; San Segundo, Luis; Sanchez, Gregorio; Sánchez, Mario; Sánchez, Omar; Sánchez, Mirta; Sánchez, Raúl; Santos, Gabriel; Sarsa, Oscar; Severini Osvaldo Hnos; Siracusa, Luis; Stribeck, Guillermina; Tervel, José; Tonni, Angel; Tortarolo, Gustavo; Trinca, Ventura; Tortarolo, Luis; Trinco, Alejandro; Uicich, Héctor; Veres, Alejandro; Viazotto, Agustin; Villegas, Pedro; Videla, Roberto; Voctovich, Jorge; Wagner, Godofredo; Watson, Alejandro; Zaffino, Roberto; Zippolis, Modesto y Zubeldia, Héctor.

AGRADECIMIENTO POR LA COLABORACION RECIBIDA DE

Ente de Desarrollo de Cinco Saltos, Cont. Cordero y Campo Grande
 Agencia de Desarrollo Confluencia de Cipolletti y Fernández Oro
 Agencia de Desarrollo de Villa Regina -Fundación Génesis-
 Cámara de Productores de Peras y Manzanas de Lamarque
 Cámara de Productores Agrícolas de Río Colorado
 Federico Ocampo y Jorge Kasses (MCBA)
 Familia Moschini de Ingeniero Huergo
 Agencia de Desarrollo de Río Colorado
 Agencia de Desarrollo de General Roca
 Cámara Frutícola Agraria de Cervantes
 Cámara de Productores de Villa Regina
 Secretaría de Fruticultura de Río Negro

METODOLOGIA

Modelo Giacinti de Visión y Agenda Sectorial
 Registrado en la Dirección del Derecho de Autor (Expediente 222956)

INDICE

RESUMEN Y CONCLUSIONES	Página 5
BALANCE DAFO	Página 10
Resumen	Página 10
Debilidades	Página 11
Amenazas	Página 12
Fortalezas	Página 13
Oportunidades	Página 14
VISIÓN REGIONAL	Página 16
Factores de éxito	Página 16
Análisis descriptivo	Página 16
Análisis de similitudes	Página 18
Por áreas	Página 18
Por actividades	Página 20
Análisis de componentes principales	Página 21
Por áreas	Página 21
Por actividades	Página 22
MATRIZ BÁSICA	Página 23
Grupo 1 (Cinco Saltos, Cipolletti, Cervantes y Regina)	Página 23
Grupo 2 (Allen, Roca, Huergo y Valle Medio)	Página 24
Grupo 3 (Río Colorado)	Página 25
VISIÓN MUNDIAL	Página 26
Oferta y Demanda mundial	Página 26
Tendencia del consumo en fresco	Página 29
Costo directo de producción	Página 35
Paridad de las monedas frente al dólar	Página 37
AGENDA SECTORIAL	Página 39
Organización del sector	Página 40
Encadenamiento más competitivo	Página 44
Mejoramiento productivo	Página 46
Capacidad de respuesta al consumidor	Página 48

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Ranking de exportación de frutas frescas en Argentina (2002)	Página 5
Tabla 2 - Precio FOB y retorno por kilo según los mercados (2003)	Página 6
Tabla 3 - Margen bruto de rentabilidad en pera y manzana (2003)	Página 7
Tabla 4 - Debilidades del negocio de peras en la región	Página 11
Tabla 5 - Amenazas del negocio de peras en la región	Página 12
Tabla 6 - Fortalezas del negocio de peras en la región	Página 13
Tabla 7 - Oportunidades del negocio de peras en la región	Página 14
Tabla 8 - Premio que paga el consumidor en Europa por el orgánico	Página 15
Tabla 9 - Precios de venta mayorista en Estados Unidos (caja 20kg)	Página 15
Tabla 10 - Ranking de los factores de éxito en peras	Página 16
Tabla 11 - Posicionamiento mundial del negocio de pera (1999/2001)	Página 26
Tabla 12 - Oferta y demanda de pera en los principales países (1999/2001)	Página 27
Tabla 13 - Oferta varietal de peras por países (1999/2001)	Página 28
Tabla 14 - Comparación internacional de costos de producción (dólar/kg)	Página 35
Tabla 15 - Evolución de la paridad real de las monedas frente al dólar	Página 37
Tabla 16 - Evolución del costo directo de producción en peras (dólar/kg)	Página 38
Tabla 17 - Comparación de costos e impuestos entre Argentina y Chile	Página 41
Tabla 18 - Capacidad de pre-enfriado y empaque de pera por localidad (2001)	Página 45

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1 - Balance DAFO en pera para Río Negro	Página 10
Gráfica 2 - Características del pensamiento estratégico en Río Negro	Página 17
Gráfica 3 - Visión estratégica por áreas productivas	Página 19
Gráfica 4 - Diagrama del árbol de similitudes por áreas productivas	Página 19
Gráfica 5 - Visión estratégica por actividades	Página 20
Gráfica 6 - Diagrama del árbol de similitudes por actividades	Página 20
Gráfica 7 - Componentes principales por áreas productivas (factores 1 y 2)	Página 21
Gráfica 8 - Componentes principales de los conglomerados productivos	Página 21
Gráfica 9 - Componentes principales por actividades (factores 1 y 2)	Página 22
Gráfica 10 - Componentes principales de los conglomerados por actividades	Página 22
Gráfica 11 - Posicionamiento del consumo mundial de pera en los 90s	Página 30
Gráfica 12 - Valor de venta y compra en el mercado sostenible (20 kg)	Página 31
Gráfica 13 - Valor de venta y compra en el mercado esforzado (20 kg)	Página 32
Gráfica 14 - Valor de venta y compra en el mercado vulnerable (20 kg)	Página 33
Gráfica 15 - Valor de venta y compra en el mercado vulnerable (20 kg)	Página 34
Gráfica 16 - Costo directo de producción de pera en el 2003 (dólar/kg)	Página 36
Gráfica 17 - Evolución del rinde productivo (ton/ha)	Página 36
Gráfica 18 - Evolución del valor CIF de peras en Bélgica (euros y dólares)	Página 37

1. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El Gobierno de Río Negro desea avanzar hacia nuevos modelos de asociatividad en la actividad productiva en general, bajo el esquema de estratégicas colaborativas o cluster, gestionando un crédito a tal fin en el Banco Interamericano de Desarrollo “BID” para el sector privado, que recientemente fuera aprobado por el Directorio de esa Institución.

En este sentido, la propuesta de realizar una agenda estratégica de peras contribuye a facilitar el proceso ante el BID, además de ser una etapa de sensibilización sobre la necesidad de tener una estrategia regional y aprovechar la actual paridad del peso argentino frente al dólar estadounidense, para consolidar económicamente y socialmente al sector

El análisis de los datos del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria “SENASA” (Tabla 1), confirman que la principal fruta exportada en fresco en Argentina es pera, debe ser además el principal exportador del mundo según los datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación “FAO” (Tabla 12).

Tabla 1 - Ranking de exportación de frutas frescas en Argentina (2002)

-en fresco-	Toneladas	%	Valor FOB	%
Pera	313.635	32,3%	u\$s 137.999.400	36,8%
Limón	267.977	27,6%	u\$s 86.556.571	23,1%
Manzana	168.386	17,3%	u\$s 64.816.360	17,3%
Naranja	86.680	8,9%	u\$s 16.341.429	4,4%
Mandarina	44.228	4,6%	u\$s 17.248.920	4,6%
Uva	37.902	3,9%	u\$s 18.951.000	5,1%
Pomelo	23.909	2,5%	u\$s 7.754.341	2,1%
Ciruela	18.683	1,9%	u\$s 13.078.100	3,5%
Durazno	5.150	0,5%	u\$s 3.347.500	0,9%
Cereza	1.391	0,1%	u\$s 3.060.200	0,8%
Otras	2.851	0,3%	u\$s 5.661.500	1,5%
Total	970.792	100,0%	u\$s 374.815.321	100,0%

En base a los datos de la Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica “FUNPABA”, se puede apreciar que en la Provincia de Río Negro se origina el 84% de las exportaciones nacionales, siguiéndole en orden de importancia Neuquén (11%) y Mendoza (5%).

El 77% de la cosecha de pera se empaca en fresco en la Provincia de Río Negro, y se distribuye entre las siguientes áreas productivas: 28.5% Villa Regina, Godoy, Chichinales y Valle Azul; 20% General Roca; 19.9% Cipolletti y Fernández Oro; 15.8% Allen; 3.9% Ingeniero Huergo; 3.3% Lamarque; 3.8% Cinco Saltos, Campo Grande y Contralmirante Cordero; 2% Cervantes y Mainqué; 0.9% Río Colorado y 0.1% Coronel Belisle.

El objetivo de elaborar la primera agenda nacional de peras en forma integral fue cumplido a través de la realización de talleres en casi todas las áreas productivas, donde participaron 120 personas de todas las actividades (pequeños y medianos productores integrados e independientes, empresarios, funcionarios, proveedores, técnicos e investigadores independientes, así como técnicos vinculados a las empresas), los cuales colaboraron a título particular, sin representar a ninguna institución, ente o asociación.

En la actual temporada 2003, sobre la base de información de SENASA (Tabla 2), se confirma que el volumen de pera exportado es similar al año anterior (314.036 toneladas) y superior en un 2% en cuanto al valor FOB (141.4 millones de dólares), lo que representa una venta promedio por caja de 8.3 dólares para 18.5 kilos.

En base a esta información, el sector cobra los reembolsos y reintegros, con lo cual, el retorno promedio por kilo de fruta exportada es de 22.9 centavos de dólar.

Tabla 2 - Precio FOB y retorno por kilo según los mercados (2003)

Enero-Julio 2003	Peras Valor FOB 18.5kg	Peras Cuota de Mercado	Peras Retorno kg/fruta	Manzanas Valor FOB 18.5kg	Manzanas Cuota de Mercado	Manzanas Retorno kg/fruta
Rusia	u\$s 7,7	20,7%	u\$s 0,196	u\$s 7,2	28,9%	u\$s 0,170
Italia	u\$s 8,8	18,7%	u\$s 0,255	u\$s 8,1	3,1%	u\$s 0,221
Estados Unidos	u\$s 9,2	15,3%	u\$s 0,279	u\$s 9,2	2,5%	u\$s 0,278
Brasil	u\$s 7,3	11,7%	u\$s 0,184	u\$s 7,3	6,5%	u\$s 0,186
Bélgica	u\$s 8,6	10,5%	u\$s 0,241	u\$s 7,7	16,7%	u\$s 0,197
Holanda	u\$s 8,3	10,1%	u\$s 0,229	u\$s 7,9	16,4%	u\$s 0,207
Francia	u\$s 8,2	2,4%	u\$s 0,223	u\$s 8,7	0,5%	u\$s 0,250
Portugal	u\$s 7,7	2,2%	u\$s 0,194	u\$s 7,6	3,9%	u\$s 0,192
Suecia	u\$s 7,7	1,5%	u\$s 0,196	u\$s 7,5	5,3%	u\$s 0,186
España	u\$s 8,5	1,5%	u\$s 0,239	u\$s 7,8	5,7%	u\$s 0,201
México	u\$s 8,3	1,5%	u\$s 0,226	u\$s 7,2	0,5%	u\$s 0,172
Gran Bretaña	u\$s 10,3	0,8%	u\$s 0,333	u\$s 10,4	0,4%	u\$s 0,341
Canadá	u\$s 8,5	0,7%	u\$s 0,241			
Alemania	u\$s 8,5	0,3%	u\$s 0,238	u\$s 8,1	0,6%	u\$s 0,220
Paraguay	u\$s 6,2	0,3%	u\$s 0,112	u\$s 5,0	0,8%	u\$s 0,052
Noruega y Finlandia				u\$s 7,2	5,7%	u\$s 0,171
Dinamarca	u\$s 8,1	0,2%	u\$s 0,218	u\$s 8,4	0,4%	u\$s 0,234
Emiratos Árabes	u\$s 9,2	0,2%	u\$s 0,275	u\$s 7,3	0,3%	u\$s 0,175
Grecia	u\$s 7,6	0,2%	u\$s 0,187	u\$s 7,5	0,4%	u\$s 0,186
Polonia	u\$s 8,2	0,2%	u\$s 0,223			
TOTAL	u\$s 8,3	100%	u\$s 0,229	u\$s 7,6	100%	u\$s 0,189

Los términos más utilizados en el comercio mundial se denominan “*incoterms*”, son reglas internacionales sobre su interpretación y alcance del concepto, siendo entre ellos los más utilizados el *valor FOB* en el puerto de salida (Free on Board o Libre a bordo del barco) y *valor CIF* en el puerto de destino (Cost, Insurance an Freight o Costo, Seguro y flete).

También está la denominación EXW o en fábrica, que sería el caso de las exportaciones a Brasil, cuando el valor de venta es en la planta de empaque o frigorífico y no hay costo de flete hasta la frontera incluido en el mismo, dado que esta a cargo del importador.

La información de SENASA permite comparar los valores FOB de manzanas y peras (Tabla 2), visualizando claramente que la mayoría de los mercados a los cuales exporta Argentina presentan precios superiores en peras, aunque en algunos mercados son similares a manzanas (Estados Unidos y Brasil) y, en otros los más elevados corresponden a manzanas (Francia, Dinamarca y Gran Bretaña).

La Secretaria de Fruticultura de Río Negro suministró un cálculo de costo sobre el empaque, conservación y comercialización hasta el Puerto de San Antonio (Tabla 3), lo cual permitió estimar el retorno para la fruta empacada en base a la declaraciones de las empresas.

El margen bruto de rentabilidad por kilo de fruta empacado en la presente temporada 2003, proyecta un resultado positivo de 7 y 2,4 centavos de dólar para pera y manzana respectivamente (Tabla 3).

Primera conclusión: Dado que Río Negro es el principal exportador de peras del país, siendo la principal fruta exportada en fresco desde Argentina y a nivel mundial es el primer exportador, era necesario elaborar una agenda sectorial que pudiera contener la visión estratégica de todas las actividades involucradas. El sector frutícola de Río Negro es rentable en la actualidad. El margen bruto de ganancia en peras es superior al de manzanas, debido al mejor aprovechamiento comercial (menor descarte industrial) y el mayor precio de venta final en los mercados externos.

Tabla 3 – Margen bruto de rentabilidad en pera y manzana (2003)

	Pera	Manzana
1. Ingreso promedio por kilo de fruta cosechada	0,311	0,244
1.1. Venta en fresco en el mercado interno (Mercado Central de Bs. As.)	0,280	0,330
1.2. Venta en fresco en la exportación (Tabla 2)	0,449	0,411
1.3. Venta del descarte a la industria de jugo concentrado (muestreo)	0,030	0,080
2. Comercialización de la fruta cosechada	100%	100%
2.1. Mercado Interno (FUNBAPA, Julio del 2003)	15%	31%
2.2. Exportación (FUNBAPA, Julio del 2003)	58%	26%
2.3. Industria (FUNBAPA, Julio del 2003)	27%	43%
3. Hipótesis de rendimiento productivo por hectárea (kilos)	30.000	30.000
3.1. Fruta empacada para la venta en fresco (kilos)	21.900	17.100
3.2. Fruta para industria por descarte (kilos)	8.100	12.900
3.3. Cajas empacadas por hectárea [3.1. / 18.5 kilos]	1.184	924
3.4. Cajas exportadas por hectárea [3.3 x { 2.2 / (2.2 + 2.1) }]	941	422
3.5. Cajas mercado interno por hectárea [3.3 x { 2.1 / (2.2 + 2.1) }]	243	502
4. Costo promedio del proceso para la venta en fresco	0,221	0,219
5. Ingreso promedio por la venta de fruta en fresco	0,414	0,367
6. Retorno promedio para la fruta vendida en fresco (5 - 4)	0,193	0,148
6.1. % retorno Exportación FOB [(1.2. - 4.) / 1.2.]	51%	47%
6.2. % retorno Mercado Interno mayorista [(1.1. - 4.) / 1.1.]	21%	34%
7. Costo directo por kilo de fruta cosechada en dólares (Tabla 14)	0,098	0,105
8. Costo directo por hectárea en dólares (7. x 3.)	2.940	3.150
9. Recupero de la fruta de industria por hectárea en dólares (3.2. x 1.3.)	243	1.032
10. Egreso neto para la fruta empacada en dólares (8. - 9.)	2.697	2.118
11. Egreso directo por kilo de fruta empacada en dólares (10. / 3.1.)	0,123	0,124
12. Margen bruto por kilo de fruta empacada en dólares (6. - 11.)	0,070	0,024

Desde otro punto de vista, el análisis estadístico de similitudes o diagrama del árbol sobre los factores de éxito (Gráfica 4), permite descubrir la existencia de una visión estratégica desigual entre las áreas productivas de Río Negro, pudiendo agruparse en tres cluster:

- ✓ Grupo 1: Cipolletti (abarca Fernández Oro), Regina (abarca Godoy, Chichinales y Valle Azul), Cervantes (abarca Mainqué) y Cinco Saltos (abarca Campo Grande y Cont. Cordero),
- ✓ Grupo 2: Allen, General Roca, Ingeniero Huergo y Valle Medio (Lamarque, Choele Choel, Luis Beltrán, Chimpay).
- ✓ Grupo 3: Río Colorado.

Las definición de *factores de éxito* utilizado en los talleres de pera, es similar a los referenciados en la Agenda de Manzanas y a otros eventos análogos en el ámbito internacional y dentro del país. Se trata de una visión estratégica sobre diez variables del negocio de frutas en fresco, pensados en la realidad cotidiana, desde la producción hasta la comercialización, y es aquello que se percibe como necesario para lograr el desarrollo del sector a mediano y largo plazo.

El principal factor de éxito a nivel provincial que fuera *el más votado para el negocio de peras es costo competitivo en producción, empaque, conservación y comercialización de fruta*. Le *siguen en orden de importancia el incorporar más tecnología a la producción, renovar tecnología en el proceso -túnel de enfriado rápido en general y en algunas localidades máquina clasificadora-, acceso al crédito, mejorar la distribución comercial, un plan regional de marketing y promoción, mejorar el manejo de post-cosecha para alargar la vida comercial de la fruta y presentar al consumidor la calidad que satisfaga su expectativa* (Tabla 10). Las características que diferencian a grandes rasgos el pensamiento estratégico entre los grupos (Gráfica 2), está dado por:

- ✓ *Grupo 1*: costo competitivo, mejorar la distribución comercial, incorporar más tecnología en general, optimizar el manejo de post-cosecha e implementar un plan regional de marketing y promoción.
- ✓ *Grupo 2*: costo competitivo, acceso al crédito, implementar una indicación de procedencia “Patagonia”, cultivar peras orgánicas y bajo el programa de producción integrada, y mejorar la distribución comercial.
- ✓ *Grupo 3*: valorización de nuevas variedades con acceso al crédito para realizar la inversión, considerando que actualmente el 78% de la producción es de la variedad William’s.

Un dato relevador sobre la cuota de mercado en la exportación de peras de Argentina, en función de la tendencia a una mayor segmentación en la década de los 90s, es que el 42.8% se orientan a mercados esforzados, un 34.3% a mercados sostenibles, el 22.6% a mercados vulnerables y el 0.3% restante a mercados en retracción (Gráfica 11 y Tabla 2). El factor de éxito más importante para los *mercados esforzados* suele ser una mejora en la distribución comercial, acercarse al consumidor y eliminar intermediarios, en el *mercado sostenible* son los costos competitivos, mientras que en los *mercados vulnerables y en retracción* el valor agregado (nuevas variedades, calidad diferenciada, marca, etc.). Sin embargo, en el capítulo 5 se menciona que ante la imposibilidad de mejorar la distribución comercial para los mercados esforzados, sólo queda el tener un costo más competitivo para poder ser exitoso. En general, el tema costos competitivos y mejora de la distribución comercial en peras, tienen correlación con la actual distribución de la cuota de mercado.

Segunda conclusión: existe asimetría en el pensamiento estratégico por la presencia de tres grupos heterogéneos, lo que puede responder a las siguientes consideraciones: a) Diferentes esquemas comerciales. Cada grupo se caracteriza por vender con una participación diferente en los mercados tradicionales o tienen esquemas diferentes de venta. b) Percepción de que no se puede innovar en la distribución comercial. Esta situación lleva a una misma estrategia final, abordar con costos competitivos los mercados esforzados y sostenibles. c) Realidades muy diferentes en lo agronómico, infraestructura, financiación y comercialización. ***Esta heterogeneidad en particular y la segmentación de los mercados en los 90s en general, son una fortaleza si se los tienen en cuenta para poner en marcha una estrategia colaborativa desde el sector privado y definir políticas activas desde el Gobierno***. El desconocer estas desigualdades, también observadas en la Agenda de Manzana con la presencia de cuatro grupos de visión estratégica diferente, no sólo es una debilidad, sino que también explicaría los fallidos intentos de planes frutícolas y políticas activas.

Desde otro punto de vista, por medio del análisis DAFO, se detectó que las principales debilidades “D” del sector están localizadas en: individualismo; liquidación promedio de fruta y no por calidad-tamaño-mercado; sin estrategia regional y coordinación de la oferta exportable; baja organización sectorial; 70% de la tecnología de pre-enfriado instalada es obsoleta o poco competitiva; bajo nivel de capacitación en general; el estado sanitario impactó en mayores costos; venta poco transparente e inseguridad en las cobranzas; ausencia de un plan regional de marketing y promoción.

En cuanto a las principales amenazas “A” indicadas fueron: no hay acceso a información estratégica de los mercados, algunos estudios señalan que la mujer sería la principal consumidora de peras en Estados Unidos y en Argentina; la retención de exportación que disminuye capacidad financiera para incorporar tecnología o recursos para un plan regional de marketing, aumento de impuestos o salarios del peón rural desde el Gobierno (120%) que disminuyen competitividad frente a Chile; desmejoramiento del euro frente al dólar que disminuya el valor FOB en dólares; el clima impactando negativamente sobre volumen de cosecha o calidad de la fruta comercializada en fresco; no acceso a créditos bancarios por parte de los productores y las PyMEs; erróneo rol del Estado ignorando a las PyMEs y sin políticas sectoriales; normas del Banco Central de la República Argentina para otorgar créditos, no sólo en las garantías sino también en el límite de edad (65 años).

La evaluación de las principales fortalezas “F”, presenta los siguientes elementos: mejor rinde productivo por hectárea que en manzanas, la fruta es más pesada; buena infraestructura de puerto y riego (calidad y abundancia de agua); la actividad fue rentable en los últimos años y por eso se cuidó más la superficie cultivada de peras; reconocimiento internacional sobre la calidad de nuestras peras, limpieza y sabor; bajo descarte industrial 27%, frente a manzanas que tiene el 43%; la producción regional está en crecimiento; experiencia de técnicos regionales y el ex programa de extensión Cambio Rural; adaptabilidad de la pera a diferentes suelos y predisposición de todas las empresas comercializadoras por comprar esta fruta.

En cuanto a las oportunidades “O” más relevantes, fueron señaladas las siguientes: incrementar la producción en base a que la región tiene un clima óptimo para esta fruta; decisión gubernamental para instrumentar una política activa consensuada con el sector; que se mantenga una buena paridad del peso argentino frente al dólar estadounidense y en forma estable o constante; promover el desarrollo desde el Estado de peras con calidad diferenciada –orgánica o producción integrada-; desarrollar nuevos mercados o mejorar los actuales; diversidad industrial para mejorar el precio final de la fruta que se descarta de la venta en fresco; hay pocos países con buen clima para producir pera; William’s es la primer fruta que ingresa al Hemisferio Norte de contra estación; y mejorar la representatividad sectorial.

La matriz básica del Modelo Giacinti de Visión y Agenda Sectorial, combina los principales factores de éxito con las más relevantes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO). De esta forma, los participantes a los talleres realizan las sugerencias de las actividades que permitirían superar las debilidades y minimizar las amenazas, constituyendo en este sentido, la Agenda Sectorial que tiene cuatro objetivos: I) Organización del sector, II) Encadenamiento más competitivo, III) Mejoramiento productivo y IV) Capacidad de respuesta al consumidor. Además, cada objetivo esta compuesto por varias estrategias, totalizando 27 acciones estratégicas que deben llevarse a cabo en el corto y mediano plazo.

Tercera conclusión: la implementación de la Agenda de Pera, requiere de una etapa previa para ampliar el consenso al resto del sector privado y lograr el apoyo gubernamental sobre las actividades planteadas. Esta situación demanda una importante difusión pública de la Agenda Sectorial de Pera, para posibilitar el mayor debate posible con vistas al consenso sobre el contenido, o bien, para recibir propuestas que permitan mejorarla.

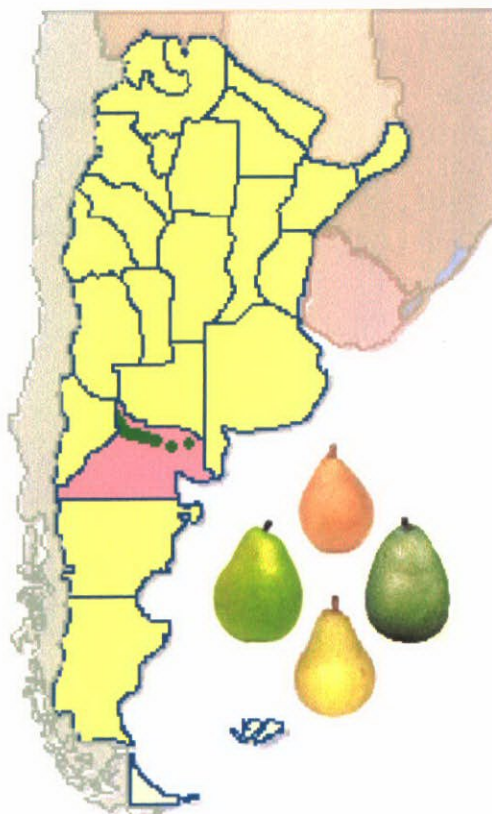
2. BALANCE DAFO

2.1. Resumen

De los talleres realizados, se presenta en forma resumida los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) del sector:

Gráfica 1 - Balance DAFO en pera para Río Negro

<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualismo • Liquidación “promedio”, no por calidad y mercados • Sin estrategia regional, baja organización sectorial • Tecnología pre-enfriado obsoleta en un 70% • Capacitación en general • Tema sanidad, principalmente en manzanas • Venta: poco transparente e insegura la cobranza • Sin estrategia regional de marketing y promoción
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de información estratégica de los mercados • Retención de exportación y aumento de impuestos • Desmejoramiento del euro frente al dólar • Clima, afectando volumen y calidad • No existe crédito para las PyMEs y productores • Mal rol del Estado y sin políticas activas sectoriales • Normas del BCRA sobre créditos (ej. edad 65 años)
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rinde productivo por hectárea (menos unidad x caja) • Infraestructura (riego y puerto) • Rentable en los últimos años, por eso más se la cuidó • Reconocimiento internacional (peras limpias, sabor) • Bajo descarte industrial 27% (manzana 43%) • Producción en crecimiento en la región • Experiencia de técnicos y ex programa Cambio Rural • Adaptabilidad de la pera a diferentes suelos • Predisposición a comprarla por las empacadoras
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen clima para pera, calidad de agua y suelos. • Políticas Activas consensuadas con el sector • Paridad actual del \$ contra el u\$s, en forma constante • Promover calidad diferenciada (orgánico y PFI) • Nuevos mercados y diversidad industrial • Pocos países productores con buen clima para pera • William’s, es la primera fruta de contra estación • Mejorar la representatividad sectorial en la región



2.2. Debilidades

El primer apartado del análisis DAFO sobre el entorno de competitividad se refiere a las variables internas y controlables que deben ser superadas. La información de los talleres fue asociada en tres grupos para facilitar el diagnóstico y presentación del trabajo (Tabla 4), conforme el análisis estadístico de similitudes o diagrama del árbol (referencia 3.3.1).

Existen debilidades en todos los niveles del complejo frutícola, aunque con mayor intensidad en los temas comerciales, tecnológicos y de conocimientos. Por otro lado, sobresalen, como aspectos negativos, el individualismo, poca transparencia en el negocio y en la liquidación de fruta, ausencia de una estrategia regional para exportar, antigua tecnología en la mayoría del pre-enfriado, baja capacitación y alto impacto en costos del tema sanitario.

Tabla 4 - Debilidades del negocio de peras en la región

DEBILIDADES	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Promedio
	Regina Cipolletti Cinco Saltos Cervantes	Allen Gral. Roca Ing. Huergo Valle Medio	Rio Colorado	
Individualismo	12,2%	15,5%	16,3%	14,6%
Liquidación promedio (debe ser por calidad, tamaño y mercado)	7,1%	3,5%	12,5%	7,7%
Sin estrategia comercial para exportar a nivel regional	10,3%	5,5%	6,3%	7,3%
Baja capacitación en general, además copiamos y no reflexionamos	6,2%	8,9%	5,0%	6,7%
Tecnología antigua en la mayoría de los túneles de pre-enfriado	4,3%	7,1%	7,5%	6,3%
Delicado estado sanitario, principalmente originado en manzanas	8,3%	4,4%	5,0%	5,9%
Comercialización poco transparente e inseguridad en las cobranzas	2,2%	7,1%	7,5%	5,6%
Sin plan regional de marketing y promoción	3,3%	1,7%	10,0%	5,0%
Plantaciones añejas	5,4%	1,8%	7,5%	4,9%
Problemas de manejo en tecnología de post-cosecha (maduración)	4,1%		10,0%	4,7%
Bajo desarrollo empresario y no coordinar la oferta exportable	6,1%	5,5%		3,9%
Baja incorporación tecnológica en general (producción y empaque)	2,0%	2,7%	6,3%	3,6%
Conducción no uniforme, rameado, manejo agua y fertilización	4,9%	4,9%		3,3%
Bajo recambio generacional		3,6%	6,3%	3,3%
Escasa jornadas técnicas a campo y sin programas de extensión	3,8%	5,8%		3,2%
Deficiencia en la cobertura del riesgo climático	2,4%	5,3%		2,6%
Poca diversidad industrial (impacta en el precio final de la fruta)	1,9%	3,2%		1,7%
Concentrada oferta varietal (42% William's y 32% Packham's)	1,4%	3,4%		1,6%
Escasa investigación aplicada sobre variedad y porta-injerto	4,7%			1,6%
Falta control de calidad en las plantas vendidas por los viveros	2,4%	1,4%		1,3%
Discontinuidad en las estadísticas regionales (Ej.: stock y censo)	1,4%	2,4%		1,3%
Re-empaque de la pera en algunos países de Europa	3,1%			1,0%
Camino rural, transporte desde la chacra	0,6%	1,4%		0,7%
Cosecha solapada, peras tardías vs. manzanas primicias	0,6%	1,4%		0,7%
Lenta entrada en producción comparado con manzana y carozo		1,8%		0,6%
Poco fomento a frutas diferenciadas (Ej.: orgánica)		1,5%		0,5%
Deslealtad comercial (no se respeta normas de clasificación)	1,5%			0,5%

El pre-enfriado con adecuada tecnología sería el 27% de la capacidad actual que es de 279,079 m³ -210 túneles con 1.329 m³ c/u-. El empaque de pera con bolsa de polietileno exige una permanencia en el pre-enfriado de 36 horas con tecnología moderna -túnel de 300 m³-, frente a los más atrasados tecnológicamente -túnel de 1.400 m³- que son 96/120 horas. La capacidad con tecnología de menos de 10 años de antigüedad, que no necesariamente es modera, es la siguiente: a) 24% el grupo 1, b) 31% el grupo 2 y c) 20% el grupo 3.

2.3. Amenazas

Este apartado se refiere a las variables externas y no controlables por el sector, pero que de ocurrir, impactan negativamente sobre el negocio de pera en Río Negro.

El 63% de las amenazas se originan en el Estado, en forma directa e indirecta -fallas de mercado: asimetría en información-, 26% en la evolución del mercado y 11% por el clima.

Entre los temas gubernamentales se ubican el acceso a la información sobre los mercados para las PyMEs, ausencia de una política activa sectorial, retención a la exportación, aumento de impuestos y suba del salario rural, inaccesibilidad al crédito, baja disponibilidad de mano de obra por los planes jefes y jefas de hogar, normas del Banco Central de la Republica Argentina "BCRA", sin equidad para la recuperación productiva, escasa investigación aplicada por áreas productivas, inestabilidad macroeconómica, inseguridad rural, problema de legislación y descontrol en la introducción y uso del material vegetal.

Tabla 5 - Amenazas del negocio de peras en la región

AMENAZAS	Grupo 1 Regina Cipolletti Cinco Saltos Cervantes	Grupo 2 Allen Gral. Roca Ing. Huergo Valle Medio	Grupo 3 Río Colorado	Promedio
Falta de información estratégica sobre temas comerciales	16,9%	8,6%	17,5%	14,3%
Rol del estado -no PyME- y sin política activa sectorial	10,0%	4,3%	23,8%	12,7%
Clima, afectando volumen y calidad	7,7%	10,0%	15,0%	10,9%
Retención a las exportaciones, aumento impositivo y salarial	11,0%	11,4%	10,0%	10,8%
Crédito inaccesible y caro	10,4%	14,5%		8,3%
Desmejoramiento del euro frente al dólar (caída del valor FOB)	5,5%	6,4%	12,5%	8,1%
Inseguridad en las cobranzas e inestabilidad en los contratos	6,1%	7,0%	7,5%	6,9%
Normas del BCRA para el crédito (Ej.: restricción +65 años)	2,7%	2,7%	7,5%	4,3%
Decisión política sin equidad en la recuperación productiva	2,5%	8,7%		3,7%
Baja en la rentabilidad (menor precio de mercado)	1,0%	1,4%	6,3%	2,9%
Sin control y evaluación, en introducción y uso de material vegetal	1,2%	5,3%		2,2%
Escasa investigación aplicada por área productiva	2,9%	3,6%		2,1%
Limites de tolerancia en los mercados externos	1,9%	4,0%		2,0%
Más competitividad Chile, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda	5,4%			1,8%
Inestabilidad macroeconómica impacta sobre los ingresos		5,3%		1,8%
Desvirtuado rol de CAFI, impacta sobre productores y PyMEs	2,9%	2,0%		1,6%
Barreras para-arancelarias para el comercio internacional	1,4%	3,4%		1,6%
Distancia a los mercados (flete y deterioro)	3,1%			1,0%
Inseguridad rural	1,1%	1,4%		0,9%
Cambio de gusto del consumidor sobre nuestras peras	2,1%			0,7%
Desarraigo rural	2,0%			0,7%
Baja disponibilidad de mano obra por los subsidio (jefes y jefas)	1,7%			0,6%
Subsidio en los países competidores	0,7%			0,2%

El tema crediticio a tomado más notoriedad en los últimos meses, a partir de la posibilidad de un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo -BID-. En este sentido, la necesidad de incorporar más tecnología a la actividad para consolidar el modelo exportador, no sólo en túnel de pre-enfriado sino también en lo productivo, a motivado preocupación en el sector frutícola por las normas crediticias del Banco Central -BCRA-, tal el caso de la edad límite de 65 años y de las exigencias de garantías reales en materia de previsión de riesgo.

También aparece la preocupación por la inexistencia en el país de bancos especializados en el negocio frutícola y con interés por desarrollar las PyMEs.

2.4. Fortalezas

Las fortalezas de la producción y comercialización de pera en Río Negro, son las variables estratégicas internas y controlables por el sector, considerando aquellos elementos en los cuales hay una ventaja comparativa frente a otras zonas productoras del país o de competidores, así como con relación al mercado en general.

Tabla 6 - Fortalezas del negocio de peras en la región

FORTALEZAS	Grupo 1 Regina Cipolletti Cinco Saltos Cervantes	Grupo 2 Allen Gral. Roca Ing. Huergo Valle Medio	Grupo 3 Río Colorado	Promedio
Bajo descarte industrial 27% (Manzana 43%)	9,1%	11,8%	5,0%	8,6%
Buen rendimiento por hectárea (mas pesada por unidad)	11,4%	8,9%	5,0%	8,4%
Reconocimiento internacional sobre calidad (pera limpia, sabor)	11,6%	11,7%		7,8%
Tradición en el cultivo de peras	8,8%	14,4%		7,7%
Infraestructura (puerto y riego: disponibilidad y calidad de agua)	7,4%	2,7%	12,5%	7,5%
En los últimos años ha sido más rentable que las manzanas	9,1%	10,6%	2,5%	7,4%
Adaptabilidad a diferentes suelos	4,0%	2,2%	12,5%	6,2%
El volumen de cosecha sigue creciendo	8,6%	3,8%	5,0%	5,8%
Argentina es el primer exportador mundial	4,0%	10,2%	2,5%	5,6%
Hay disponibilidad tecnológica	1,3%	3,8%	11,3%	5,5%
La pera es más fácil de cosechar que las manzanas	2,5%	5,3%	7,5%	5,1%
Algunas experiencia de asociatividad para exportar			14,9%	5,0%
Buena experiencia de los técnicos regionales	5,5%	2,2%	6,3%	4,7%
Disponibilidad de tierras para aumentar producción	2,1%	1,8%	10,0%	4,6%
Predisposición de las empresas a comprar todas las peras	4,3%	2,7%	5,0%	4,0%
Cambios en el sistema comercial, eliminación de intermediarios	1,0%	5,4%		2,1%
Bajo impacto ambiental (plan de sanidad menor al de manzana)	5,6%			1,9%
Experiencia positiva del ex-programa Cambio Rural	2,0%	2,5%		1,5%
Instituciones (consorcio, cámara, tecnológica, empresaria, etc.)	1,7%			0,6%

Los aspectos positivo del sector se presentan muy diferentes a las señaladas en la Agenda de Manzana, en cuanto a que la pera tiene como fortaleza el bajo nivel de descarte de la fruta cosechada por un alto aprovechamiento comercial, buen rendimiento productivo, hay tradición en su cultivo, presenta particularidades que la diferencian en el mercado internacional -limpieza y sabor-, se adapta a diferentes tipos de suelos, hay una tendencia creciente de producción hacia el mediano plazo, presenta ciertas facilidades para su cosecha frente a otras frutas, las empacadoras tratan de comprar la mayor cantidad posible y tiene un menor costo de programa sanitario que las manzanas. La sumatoria de las fortalezas en general, ha permitido que la pera registre utilidad en los últimos años en forma continua y por ello, se le otorga un alto nivel de cuidado a la producción.

Por otro lado, entre las particularidades merece un comentario especial el menor nivel de intermediación señalado en los grupos 1 y 2, así como la mayor predisposición a la asociatividad para exportar en forma directa o indirecta del grupo 3. Algunos de los comentarios mencionados fueron que este cambio de actitud les permitió una mejora en la visualización de los mercados, un mayor aprovechamiento comercial de la cosecha, la toma de conciencia de la importancia de tener costos competitivos en toda la cadena, la importancia del financiamiento para no tener una dependencia del importador, la necesidad de incorporar más tecnología y además, incursionar en una estrategia asociativa que no es de integración.

2.5. Oportunidades

En este caso, se refiere a las variables externas y no controlables por el sector de pera en Río Negro, que de existir, consolidarían un desarrollo sustentable en el tiempo.

Un clima óptimo para producir peras es la mejor oportunidad que tiene la región para el desarrollo de frutas de clima templado, además de lograr consensuar una política activa con el Gobierno Nacional, aprovechando los mercados de contra estación con una identificación geográfica "Patagonia" sobre la base de calidad diferenciada -orgánico y PFI-, ampliando el período de cosecha desde el Valle Inferior al Alto Valle para diversificar la oferta de variedades de peras, además de contar con un tipo de cambio favorable para exportar en forma constante en el tiempo, así como una menor carga impositiva –incluso en lo laboral-.

Tabla 7 - Oportunidades del negocio de peras en la región

OPORTUNIDADES	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Promedio
	Regina Cipolletti Cinco Saltos Cervantes	Allen Gral. Roca Ing. Huergo Valle Medio		
Clima óptimo para producir peras, calidad y abundancia del agua	17,0%	23,2%	12,5%	17,5%
Política Activa consensuada con el sector y pro-asociativismo.	16,0%	3,6%	15,0%	11,5%
Contra estación (William's: primera en ingresar al hemisferio norte)	10,5%	4,1%	10,0%	8,2%
Disminuir las retenciones y reforma impositiva	2,0%	5,4%	15,0%	7,5%
Reconocimiento de nuestra calidad de pera en algunos mercados	8,6%	5,0%	7,5%	7,1%
Mayor transparencia comercial (iniciativa gubernamental)	3,0%	5,4%	12,5%	7,0%
Cosecha primicia (anticipación con relación al Alto Valle)		2,7%	17,5%	6,7%
Buena paridad el peso frente al dólar y en forma constante	8,7%	11,3%		6,7%
Identificación Geográfica Protegida "Patagonia"	5,5%	10,8%		5,5%
Pocos países productores con buen clima para producir peras	3,1%	11,4%		4,8%
Alta segmentación, más aprovechamiento comercial	2,0%	2,8%	6,3%	3,7%
Mejor representatividad sectorial, impulsado por la Provincia	7,7%			2,6%
Calidad diferenciada (orgánica y producción integrada)	0,9%	6,4%		2,4%
Dólar de insumo y tecnología importada igual al dólar exportación	3,5%	2,2%		1,9%
Menor costo de explotación frente a otras frutas	2,0%		3,8%	1,9%
Optimizar recursos públicos a favor del sector (INTA, UNC, etc)	4,9%			1,6%
Desarrollar nuevos mercados, incluso mejorar el mercado interno	2,8%	1,8%		1,5%
Diversidad industrial, para mejor el precio final de la fruta	2,0%	2,3%		1,4%
Atraso cambiario frente al dólar en los países competidores		1,7%		0,6%

La identificación geográfica "Patagonia" o indicación de procedencia -Ley N° 25.380-, basada en una calidad de fruta diferenciada de producción orgánica e integrada -PFI-, aparece como una excelente oportunidad para implementar una estrategia comercial en la región desde el grupo 2. En este sentido, General Roca y Allen se acercan a la visión del Valle Medio, que siempre ha mantenido su propuesta de una estrategia de calidad diferenciada, aprovechando la imagen asociada por el consumidor a la palabra "Patagonia", aún para manzanas. Por consiguiente, esta coincidencia de visión es lo que permite asociar tres grupos para el diagnóstico de las peras, en lugar de los cuatro que fueron señalados en manzanas.

Poder instrumentar una denominación de origen regional implica documentar la existencia de algún atributo o característica que la diferencie del resto del mundo, además de reconocida por el consumidor, mientras que la indicación de procedencia sólo hace mención al origen. En ambos casos debe existir un consejo de administración y un acuerdo bilateral, entre el Estado y los gobiernos de los países donde se encuentran nuestros mercados.

Una aproximación al perfil del consumidor europeo de alimentos diferenciados en general es el siguiente: a) Visitante ocasional que esporádicamente entra en tiendas de productos para dietas vegetarianas, de plantas medicinales, o de productos naturales. Descubren productos ecológicos y deciden probarlos; b) Presenta un cierto reparo a los altos precios; c) Consumidor habitual de comida natural en restaurantes vegetarianos, que se interesan por productos ecológicos, y aprovechan las ofertas que se presentan en pequeños shops en el interior del restaurante; d) Gente joven, con espíritu de querer probar nuevos productos, y medianamente o muy concientizada por lo natural, saludable, prácticas de protección y conservación medioambiental, etc.; e) Consumidor de medio a alto nivel de renta y poder adquisitivo, entre 40 a 50 años de edad, que están interesados y/o sensibilizados en mejorar la salubridad de los alimentos y su atributo de "productos naturales", aceptando el pago de un precio superior y f) Los padres que están interesados en alimentar a sus hijos con productos de máxima garantía, sanos y naturales.

Otro aspecto es el sobreprecio o premio que el consumidor está dispuesto a pagar por los alimentos diferenciados. En este sentido, con relación al orgánico, el porcentaje de sobreprecio en frutas, hortalizas, cereales y leche en el mercado Europeo, muestra una marcada asimetría o diferencia entre los distintos países. Incluso más, un análisis en particular sobre pera (Tablas 5 y 6, Revista Fruticultura Profesional nro 136, página 12), resalta esta diferencia en los precios pagados por el consumidor con una oscilación del 20 al 100% en la Unión Europea. Mientras que en Estados Unidos el spread del precio mayorista -no consumidor final- frente al de producción convencional ha disminuido en los últimos años, pero igualmente manteniendo un diferencial, en algunas variedades más que en otras.

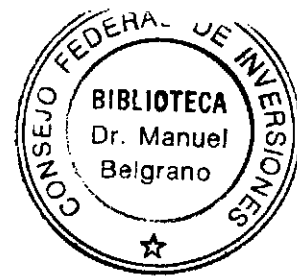
Tabla 8 - Premio que paga el consumidor en Europa por el orgánico

Referencia	Pera	Manzana	Naranja	Limón
Gran Bretaña		50%	38%	16%
Suiza	39%	133%		
Suecia	130%	141%	31%	
Holanda	56%	78%	60%	
Austria	20%	25%	33%	31%
Italia	58%	72%	89%	71%
Mínimo	20%	25%	31%	16%
Promedio	61%	83%	50%	39%
Máximo	130%	141%	89%	71%

Tabla 9 - Precios de venta mayorista en Estados Unidos (caja 20kg)

Variedades	Convencional 1996/2002	Orgánico 1996/2002	% Premio 1996/2002	% Premio 2002
B. D'Anjou	USD 14,13	USD 25,87	83,1%	17,2%
Beurre Bosc	USD 15,74	USD 31,87	102,5%	50,6%
Bartlett/Williams	USD 16,49	USD 27,07	64,2%	18,3%
Red Bartlett	USD 19,88	USD 28,01	40,9%	15,0%

Una conclusión sobre el mercado de calidad diferenciada es que no existe una pauta uniforme de sobreprecio con relación al sistema convencional de producción. Esta situación demanda la implementación de una estrategia de calidad diferenciada: 1) inteligencia comercial sobre competidores y consumidores, 2) adecuados canales de venta, 3) coordinar la oferta exportable, 4) estrategias según variedades y 5) programa regional de marketing.



3. VISIÓN REGIONAL

3.1. Factores de éxito

Se utilizó un breve cuestionario para sondear la opinión de los participantes a los talleres, con relación a la visión estratégica sobre los factores de éxito del negocio de pera en fresco, con las siguientes variables:

- “NueVar”: cultivar nuevas variedades de peras
- “TecPro” incorporar tecnología al cultivo “en maquinaria, riego, defensa de heladas, etc.
- “PFI-PO” producir fruta orgánica -biológica- o bajo el sistema de fruta integrada
- “TecE+F” incorporar tecnología de proceso, en preenfriado, clasificación, etc.
- “P-Cose” adecuado manejo de post-cosecha, para el menor deterioro posible de la calidad de la fruta hasta llegar a la góndola de venta
- “Distrib” mejorar la distribución comercial, dar una respuesta eficiente al consumidor y conocer sus características, eliminar intermediarios, “vender” y “no despachar”
- “Mark P” instrumentar un programa regional de marketing y promoción
- “DO (P)” implementar una marca de calidad: indicación de origen “Patagonia”
- “Credito” disponibilidad de créditos con intereses y condiciones de pago accesibles
- “Costo C” lograr costos competitivos en general, desde la producción hasta la venta.

La propuesta era realizar un ranking, calificando de mayor a menor importancia los factores de éxito señalados anteriormente -según la realidad agronómica y comercial de cada localidad-, donde el número podía variar de 10 a 1, sin que se repitan. Las actividades representaban a productores independientes e integrados -pequeños y medianos-, técnicos independientes y vinculados a las empresas, proveedores, empresarios y funcionarios.

3.2. Análisis descriptivo

El ranking de los factores de éxito se realizó a través del promedio matemático por actividad en cada taller, así como entre los mismos para establecer el global de la región. También se realizó una distribución de la frecuencia sobre los 120 participantes, para conocer la proporción de votaciones con puntaje mayor a 6 en los factores de éxito (Tabla 10).

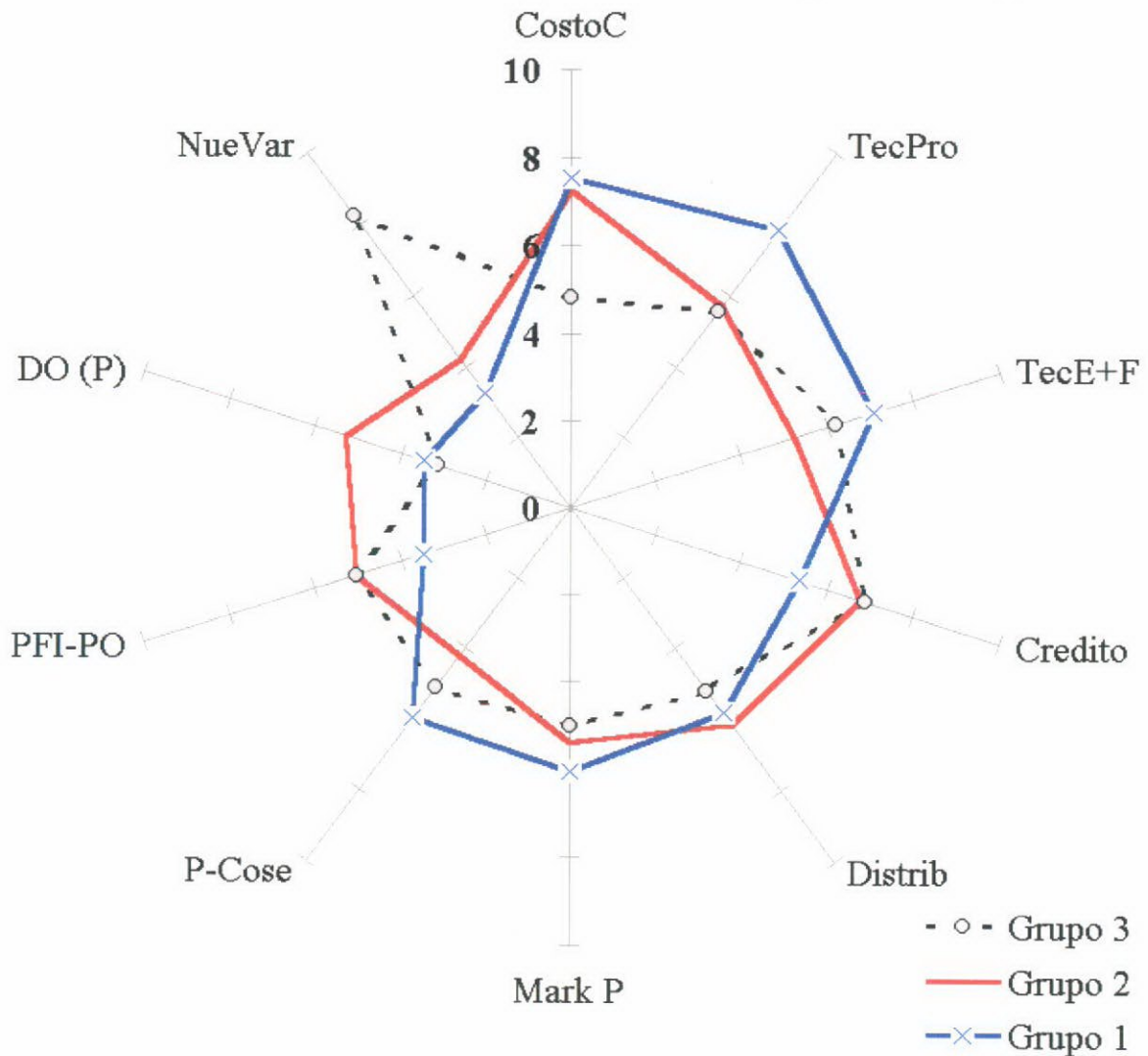
En general, existe una importante coincidencia de opinión sobre la necesidad de producir y empaquetar a costos competitivos a nivel internacional; en incorporar más tecnología a la producción y al proceso, especialmente en pre-enfriado; en el acceso a créditos para financiar las inversiones en tecnología y para capital de trabajo; en mejorar la distribución comercial; así como en implementar una estrategia regional de marketing y promoción. .

Tabla 10 – Ranking de los factores de éxito en peras

Detalle	Región	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	% Votación entre 10 y 6	% Votación entre 5 y 1
CostoC	7,2	7,5	7,2	4,8	79,3%	20,7%
TecPro	6,6	7,8	5,7	5,6	68,5%	31,5%
TecE+F	6,2	7,1	5,2	6,2	64,9%	35,1%
Credito	6,1	5,3	6,8	6,9	55,0%	45,1%
Distrib	5,8	5,8	6,1	5,2	53,2%	46,9%
Mark P	5,6	6,0	5,4	5,0	55,0%	45,1%
P-Cose	5,1	6,0	4,2	5,1	36,0%	64,0%
PFI-PO	4,3	3,5	5,0	5,0	30,2%	69,9%
DO (P)	4,2	3,4	5,3	3,1	34,2%	65,8%
NueVar	4,2	3,3	4,2	8,2	24,3%	75,7%

Las características que diferencian a grandes rasgos el pensamiento estratégico entre los grupos está dado por: a) en el grupo 3 -Río Colorado- la valorización de la necesidad de nuevas variedades, donde actualmente el 78% de la producción es de la variedad William's; b) en el grupo 2 -Allen, Roca, Huergo y Valle Medio- la implementación de una indicación de procedencia "Patagonia" y mejorar la distribución comercial; c) en el grupo 1 -Cinco Saltos, Cipolletti, Cervantes y Regina- la incorporación de tecnología en general, optimizar el manejo de post-cosecha e implementar un plan regional de marketing y promoción.

Gráfica 2 – Características del pensamiento estratégico en Río Negro



El factor de éxito que aparece globalmente como más importante para toda la región es costo competitivos a nivel internacional "CostoC" (Tabla 10, promedio 7.2). El 79.3% de los participantes a los talleres consideran que la valorización se ubica entre 6 y 10 puntos, siendo más relevante en el Alto Valle (7.5) y Valle Medio (6.6), que en Río Colorado (4.8). En este tema hay una alta coincidencia con la Agenda de Manzana, y la variación de la paridad de las monedas en los países competidores tiene una alta influencia, como se verá más adelante.

En segundo lugar es la incorporación de más tecnología a la producción "TecPro" (Tabla 10, promedio 6.6). El 68.5 % de los participantes la ubicó entre 6 y 10 puntos, siendo menos relevante para Valle Medio, Río Colorado, Roca y Allen, donde la media del conjunto de estas localidades es 5.4 puntos, en comparación del resto que la ubica en 7.7 en promedio.

La incorporación de nueva tecnología de pre-enfriado en mayor medida, aunque también en el empaque para algunas localidades “TecE+F”, se ubica en el tercer lugar de importancia (Tabla 10, promedio 6.2). El 64.9% de los participantes registró una valorización por encima de 6 puntos, teniendo poca importancia para las áreas productivas de Roca, Allen y Huergo, con valores promedios de 3.8; 4.7 y 4.8 respectivamente.

El acceso al financiamiento en condiciones aceptables para el sector “Credito” es el cuarto factor de éxito en orden de importancia (Tabla 10, promedio 6.1). El 55% de los participantes a los talleres lo valoró de 6 a 10 puntos, siendo menos relevante en Regina, Cipolletti y Cervantes (4.6; 4.9 y 5.1 respectivamente), aunque con una alta importancia para Valle Medio, Huergo y Río Colorado (7.3; 7.1 y 6.9 respectivamente).

Mejorar la distribución comercial “Distrib” se posiciona en el quinto lugar (Tabla 10, promedio 5.8), con un 53.2% de los participantes que la ubicaron con una votación superior a 6 puntos. En particular, las localidades que dieron preferencia a esta variable son Huergo (7.1) y Cinco Saltos (6.7), mientras que la relegaron Cipolletti (3.6) y Valle Medio (4.8).

Implementar un programa regional de marketing y promoción se ubica en el sexto lugar “Mark P” (Tabla 10, promedio 5.6), donde el 55% de los participantes a los talleres la valoró por encima de 6 puntos. Los promedios por localidades son bastantes homogéneos, con algunas diferencias en Cinco Saltos (6.6), Regina (6.4) y Valle Medio (4.7).

En el séptimo lugar se posiciona un mejor manejo en post cosecha “P-Cose” (Tabla 10, promedio 5.1), donde tan sólo el 36% la consideró con un puntaje superior a 6 puntos, mientras que el 64% de los participantes coincide en otorgarle una baja relevancia. Sin embargo, hay un alto valor en Cipolletti (6.8) a diferencia de la baja consideración de Valle Medio y Huergo (2.9 y 3.7 respectivamente).

La producción de fruta con calidad diferenciada “PFI-PO”, cultivar nuevas variedades de peras “NueVar” e implementar una indicación de procedencia Patagonia “DO (P)”, son las menos consideradas a nivel global y no difieren en cuanto a su valorización (Tabla 10, promedios 4.3; 4.2 y 4.2 respectivamente). En cuanto a la distribución de frecuencia, un bajo nivel de participantes las consideró muy relevantes (30.2%, 34.2% y 24.3% respectivamente), mientras que la mayoría le asignó una baja valorización de importancia (69.9%, 65.8% y 75.7% respectivamente).

El análisis por localidad refleja una valorización superior a la media en la indicación de procedencia “Patagonia” para Roca (6) y Valle Medio (5.4), así como en calidad diferenciada para Valle Medio (6.1) y Río Colorado (5).

En relación a nuevas variedades, existió una alta valorización en Río Colorado (8.2), donde el 77% de la producción corresponde a William’s, mientras que en Cipolletti (5) se puntualizaba la necesidad de una diversificación varietal para la región, dada la actual distribución: William’s 43%, Packham’s Triumph 32% y B. D’Anjou 11%, Red Bartlett 6%, Abate Fetel 2%, Beurre Bosc 1.5% y Beurre Giffard 0.8% entre otras.

3.3. Análisis de similitudes

3.3.1. Por áreas

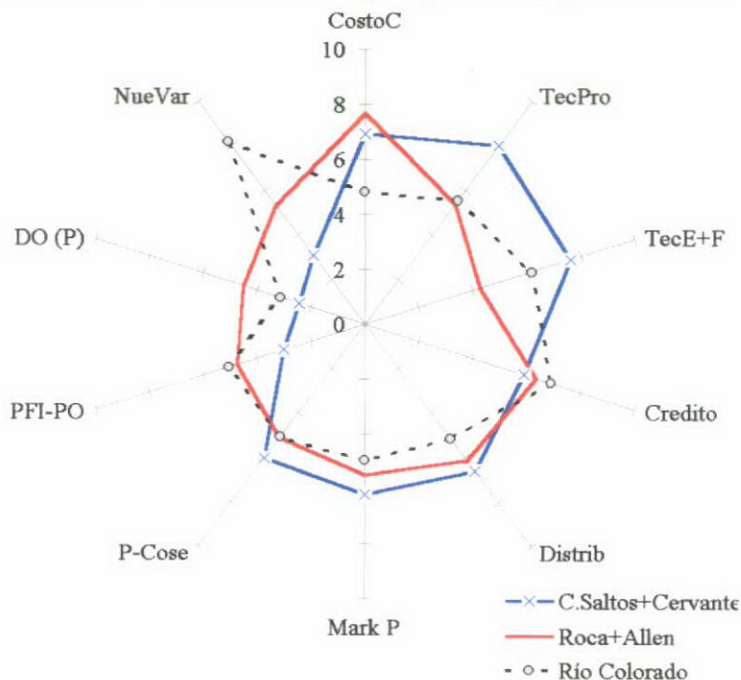
El diagrama del árbol por áreas productivas (Gráfica 3), muestra a grandes rasgos tres grupos similares en la forma de pensar estratégicamente sobre el negocio de pera en fresco, definiendo de tal forma, los siguientes cluster:

- Grupo 1: Cervantes, Cinco Saltos, Cipolletti y Regina;
- Grupo 2: Allen, Roca, Cervantes y Valle Medio
- Grupo 3: Río Colorado.

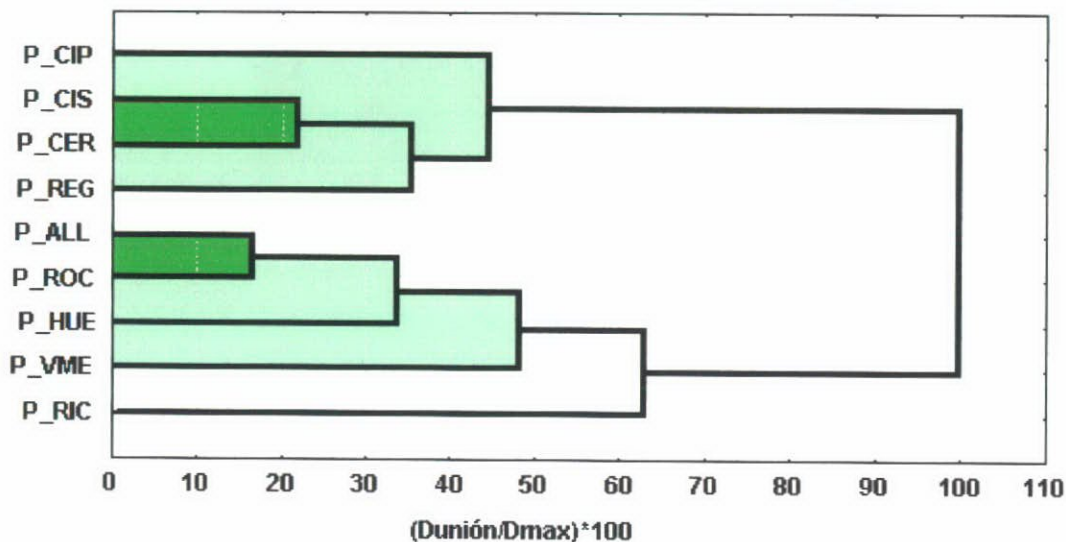
Se observan dos pares de elementos centrales (Gráfica 4), a partir de los cuales se definen dos grandes cluster¹, como son el “grupo 1” con Cinco Saltos y Cervantes, y el “grupo 2” con Roca y Allen.

Las diferentes visiones entre estos pares de elementos (Gráfica 3), están dadas por: 1) Cinco Saltos y Cervantes avisa la necesidad de más incorporación de tecnología en general, de mejorar el manejo de post-cosecha y la distribución comercial, así como tener un plan regional de marketing, y 2) Allen y Roca resaltan la calidad diferenciada -orgánico/PFI-, costos competitivos a nivel internacional y una indicación de procedencia “Patagonia”.-DO(P)-.

Gráfica 3 – Visión estratégica por áreas productivas



Gráfica 4 – Diagrama del árbol de similitudes por áreas productivas



¹ Matriz de distancias euclídeas entre áreas

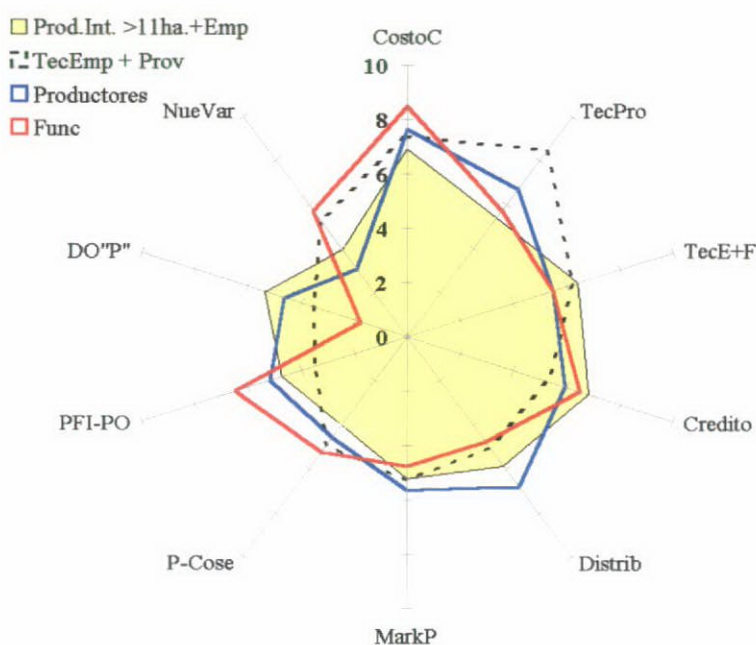
	Cipolletti	Allen	Roca	C. Saltos	Regina	V. Medio	R. Colorado	Cervantes	Huergo
Cipolletti	0,00	5,17	5,74	5,03	4,35	5,95	5,69	4,15	6,58
Allen	5,17	0,00	1,92	5,14	3,97	4,24	5,54	5,90	3,09
Roca	5,74	1,92	0,00	6,10	4,47	4,98	6,01	6,54	3,69
C. Saltos	5,03	5,14	6,10	0,00	3,73	6,32	7,68	2,53	5,28
Regina	4,35	3,97	4,47	3,73	0,00	5,87	7,59	3,64	4,32
V. Medio	5,95	4,24	4,98	6,32	5,87	0,00	5,80	6,46	4,76
R. Colorado	5,69	5,54	6,01	7,68	7,59	5,80	0,00	7,45	6,40
Cervantes	4,15	5,90	6,54	2,53	3,64	6,46	7,45	0,00	5,79
Ing. Huergo	6,58	3,09	3,69	5,28	4,32	4,76	6,40	5,79	0,00

3.3.2. Por actividad

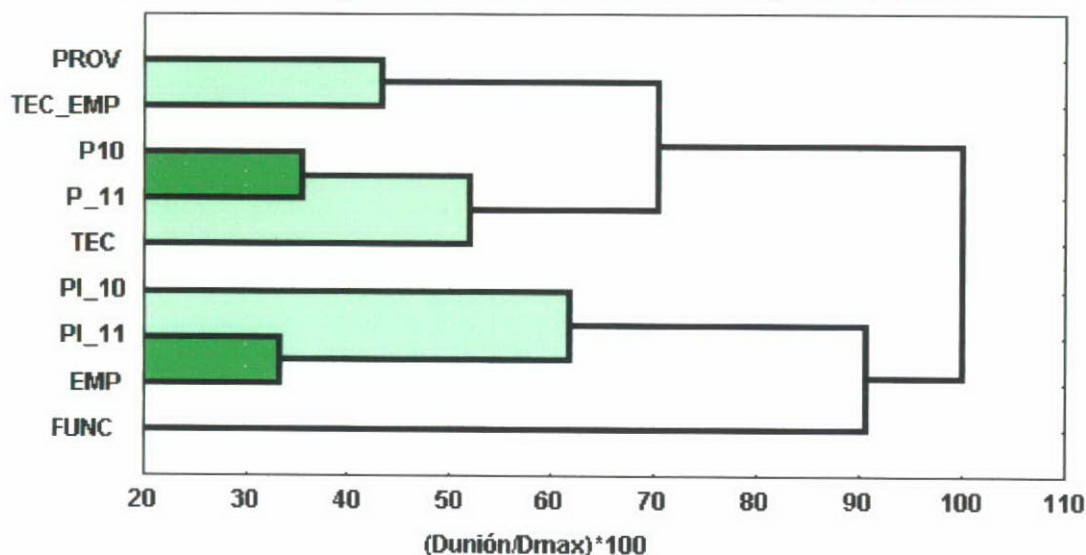
La gráfica 6 presenta cuatro formas de pensar², con dos pares de elementos muy homogéneos (productores independientes en general, así como empresarios y productores integrados con más de 11 ha).

Las diferencias en la visión según las actividades (Gráfica 5), son: 1) Productores independiente un plan de marketing regional y mejorar la distribución, 2) Empresarios y productores integrados acceso al crédito, tecnología de preenfriado y marca regional "Patagonia", 3) Funcionarios resaltan costos competitivos, calidad diferenciada y nuevas variedades, 4) Los proveedores y técnicos de empresas más tecnología en la producción.

Gráfica 5 – Visión estratégica por actividades



Gráfica 6 – Diagrama del árbol de similitudes por actividades



² Matriz de distancias euclídeas de los sectores:

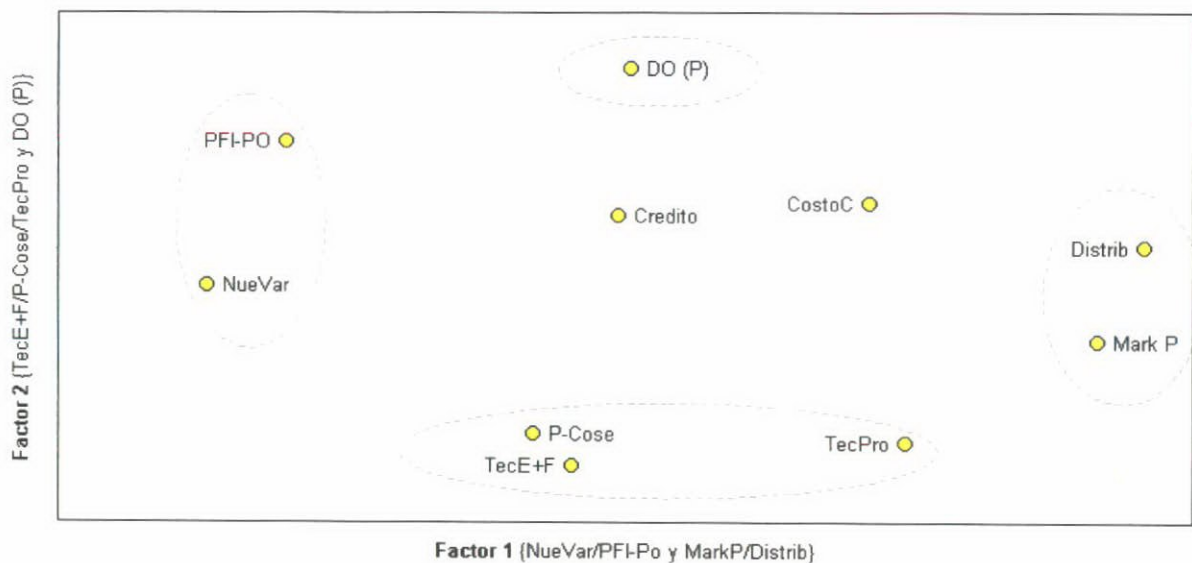
		PROV	P_10	PI_10	PI_11	P_11	EMP	TEC	TEC_EMP	FUNC
Proveedor	PROV	0.00	3.21	6.23	4.54	3.68	3.92	5.06	3.12	4.25
Productor	<10 ha / P_10	3.21	0.00	4.53	3.10	2.56	3.64	3.96	3.46	4.75
Productor Integrado	<10ha / PI_10	6.23	4.53	0.00	3.86	3.98	4.00	5.10	5.99	6.09
Productor Integrado	>11ha / PI_11	4.54	3.10	3.86	0.00	2.94	2.40	3.74	5.36	5.64
Productor	> 11ha / P_11	3.68	2.56	3.98	2.94	0.00	3.58	2.91	3.60	5.27
Empresario	EMP	3.92	3.64	4.00	2.40	3.58	0.00	4.98	5.59	4.73
Técnico independiente	TEC	5.06	3.96	5.10	3.74	2.91	4.98	0.00	4.64	7.38
Técnico de empresa	TEC_EMP	3.12	3.46	5.99	5.36	3.60	5.59	4.64	0.00	5.85
Funcionario	FUNC	4.25	4.75	6.09	5.64	5.27	4.73	7.38	5.85	0.00

3.4. Análisis de componentes principales

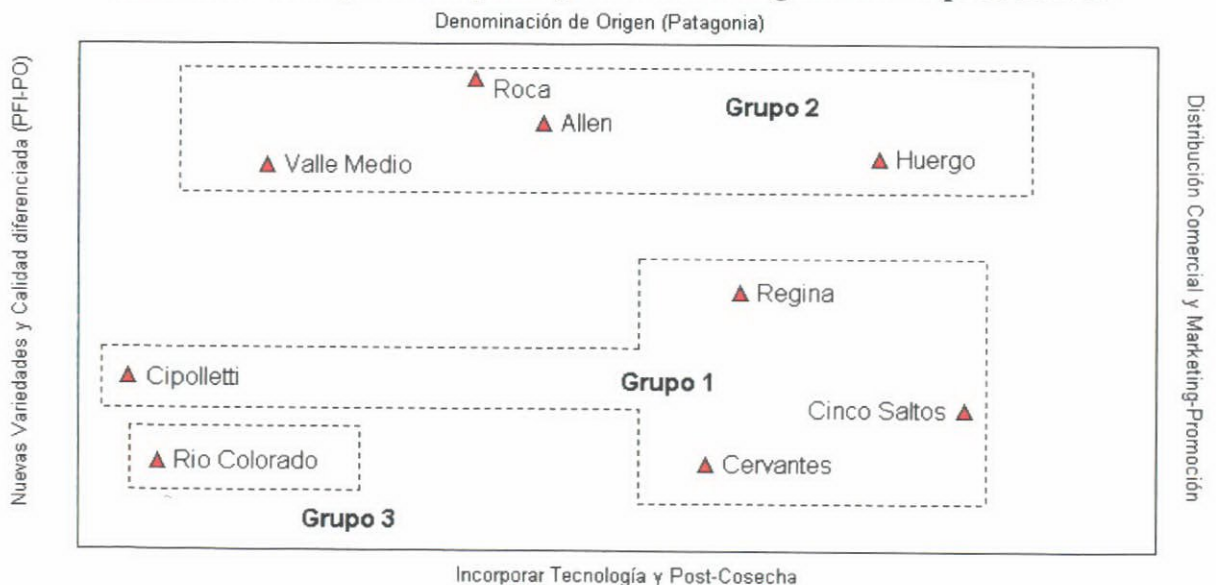
3.4.1. Por áreas

Este análisis estadístico complementario sobre las visiones estratégicas de los cluster o conglomerados por localidades, permite señalar que 64% de las diferencias son explicadas por el Factor 1 (asociado a “Distrib” y “Mark P” en forma positiva y “NueVar” y “PFI-PO” en forma negativa) y Factor 2 (asociado a “DO(P)” en forma positiva y “TecE+F” y “TecProd” en forma negativa). Desde este punto de vista, las particularidades en el grupo 2 son la marca regional “Patagonia”, aunque Valle Medio hace hincapié en una calidad diferenciada “PFI-PO” y Huergo con mejor distribución comercial. En el grupo 1 es la distribución comercial, un plan regional de marketing y mejor la tecnología de pre-enfriado. En el grupo 3 lo principal es cultivar nuevas variedades dado que el 77% de la producción es de William’s, además de incorporar más tecnología en general.

Gráfica 7 – Componentes principales por áreas productivas (factores 1 y 2)



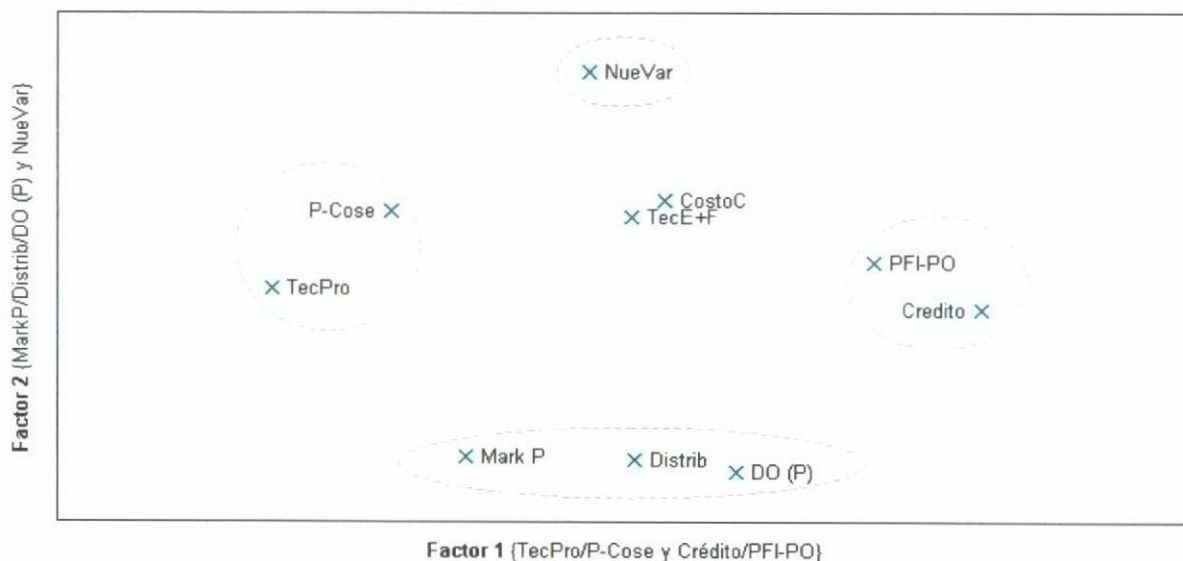
Gráfica 8 – Componentes principales de los conglomerados productivos



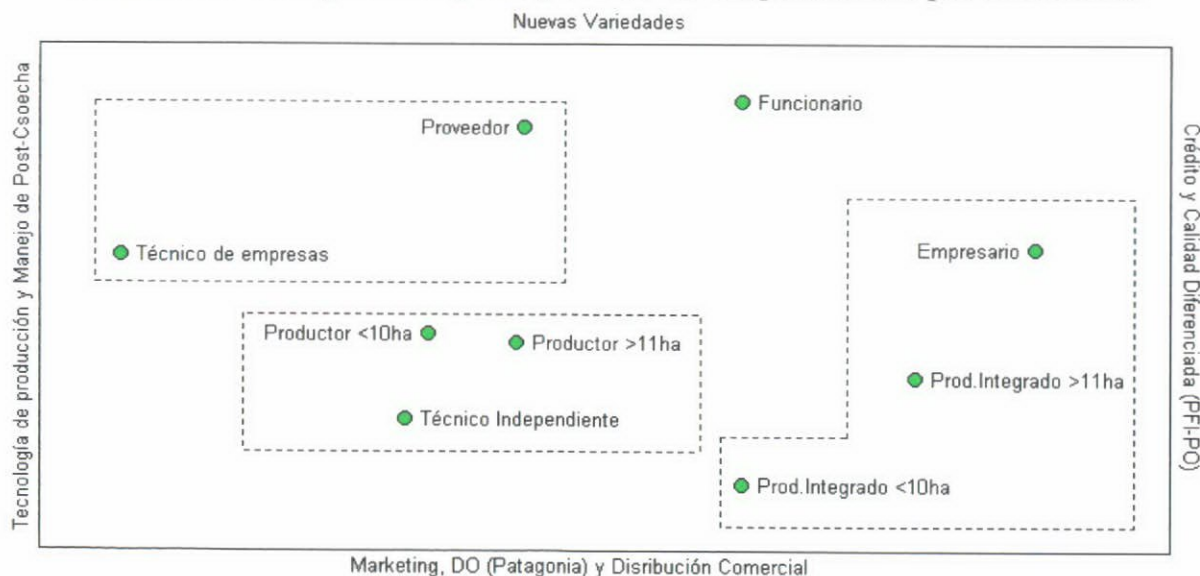
3.4.2. Por actividad

El análisis de componentes principales por actividades proporciona visualmente el 70% de las diferencias, a través del Factor 1 (asociado a “PFI-PO” y “Credito” en forma positiva y “P-Cose” y “TecPro” en forma negativa) y Factor 2 (asociando “NueVar” en forma positiva y “Mark P”, “distrib.” y “DO (P) en forma negativa). En este sentido, los funcionarios resaltan la necesidad de ampliar el cultivo con nuevas variedades y cultivar en forma orgánica o con PFI; así como los empresarios y productores integrados particularizan el acceso al crédito e incorporar mejor tecnología de pre-enfriado, mientras que los de menor superficie cultivada hacen hincapié en una marca regional “Patagonia”. Los productores y técnicos independientes señalan la necesidad de mejorar la distribución comercial e incorporar más tecnología a la producción, siendo esto último compartido por los técnicos de las empresas y proveedores, pero le suman la necesidad de un buen manejo de post-cosecha y cultivar nuevas variedades.

Gráfica 9 – Componentes principales por actividades (factores 1 y 2)



Gráfica 10 – Componentes principales de los conglomerados por actividades



4. MATRIZ BASICA

4.1. Grupo 1 (Cinco Saltos, Cipolletti, Cervantes y Regina)

	(d1) Individualismo (d2) Delicado estado sanitario, con principal foco en las manzanas (d3) Sin estrategia regional para exportar (d4) Una liquidación promedio de la fruta (d5) Baja capacitación del sector en general	(f1) Buen rinde x caja (+pesada la fruta) (f2) reconocimiento de calidad (limpia y de buen sabor) (f3) Descarte 25% (manzana 50%) (f4) Tradición (f5) Rentable en los últimos años	(a1) retenciones y suba de impuestos (a2) PyMEs: Sin acceso a información estratégica comercial (a3) sin crédito (a4) Clima: menor volumen y calidad (a5) Rol del Estado, ignorar a las PyMEs	(o1) Clima óptimo, suelos y buen agua (o2) Política Activa consensuada con el sector privado (o3) Buena paridad del \$ frente al u\$s (o4) Hay mercados de contra estación (o5) Consumidor UE reconoce calidad en nuestras peras
FACTORES DE ÉXITO	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
(7.8) Incorporar tecnología a la producción	(d1-d3-d4-d5) dificulta elegir la mejor opción	(f2-f3-f5) facilitan la amortización	(a1) bajan recursos (a2) +difícil decidir (a3) proceso +lento	(o1-o2-o3-o4) allana el camino de una buena elección
(7.5) Costos competitivos	(d1-d2-d3-d5) impacto negativo	(f1-f3-f5) favorecen	(a1-a2-a4) obstáculo (a3) aumenta costo	(o1-o2-o3) alienta (o4-o5) +exportación
(7.1) Incorporar tecnología al proceso	(d1-d5) la dificultan (d3) mayor exigencia	(f2) orienta la decisión a túnel de pre-enfriado y clasificación de fruta	(a1) bajan los recursos (a3) proceso +lento (a5) concentración	(o2) permite lograr economía de escala (o4) mejora la venta
(6.0) Plan regional de marketing	(d1-d3-d4) discrepancias para su puesta en marcha	(f2) marca regional "Patagonia" (f4) imagen campaña	(a1) menores recursos (a2-a5) bajo consenso regional para definirlo	(o4-o5) establecer un adecuado canal de comunicación
(6.0) Mejorar el manejo de post-cosecha	(d4) apremia porque no fomenta calidad (d5) no se optimiza	(f2) incrementar participación en los mercados	(a2) no ayuda para reconocer el problema (a4) +requerimiento	(o3-o4-o5) acredita las exportaciones, mejora el precio final de venta
(5.8) Mejorar la distribución comercial	(d1-d3) no se elimina a los intermediarios (d2-d5) obstaculizan	(f1-f2-f3) justifica y permite consolidar un escenario rentable	(a2) impedimento (a4) se incumple los compromisos	(o2) si está pautado (o3) como mínimo en la exportación
(5.3) Créditos accesibles	(d1) limita acceso (d2-d5) afecta repago (d3-d4) inestabilidad	(f4-f5) ayuda para determinar el bajo riesgo sectorial	(a2-a5) limitará el desarrollo regional	(o2) financiación sobre la base de la estrategia regional

Grupo 2 (Allen, Roca, Huergo y Valle Medio)

(d1) Individualismo	(f1) Tradición	(a1) Sin créditos	(o1) Clima óptimo
(d2) Baja capacitación en todo el sector	(f2) descarte 25% (manzanas 50%)	(a2) Retenciones y suba de impuestos	(o2) Pocos países con clima óptimo
(d3) Tecnología obsoleta en túnel de pre-enfriado	(f3) Reconocimiento de calidad (limpia y de buen sabor)	a3) Clima: afecta calidad y volumen	(o3) Buena paridad del \$ frente al u\$s, y estable en el tiempo
(d4) Sin transparencia comercial e insegura la cobranza	(f4) Rentable en los últimos años	(a4) Decisiones políticas ignorando a las PyMEs	(o4) Alto crecimiento de la demanda en fruta orgánica
(d5) Escasas jornadas técnicas a campo y sin programa de extensión	(f5) 1er exportador mundial de peras	(a5) PyMEs: Sin acceso a información estratégica comercial	(o5) Consumidor UE reconoce calidad en nuestras peras

FACTORES DE ÉXITO	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
(7.2) Costos competitivos	(d1-d2-d3-d5) impactan negativamente	(f2-f4) favorecen	(a1) proceso +lento (a2-a3-a4) menor competitividad	(o1-o3) lo posibilita (o2) disputar mercado
(6.8) Créditos accesibles	(d1) limita el acceso (d2-d3-d4) devolución	(f4-f5) ayuda si existe oferta de bancos	(a2-a3-a5) devolución (a1-a4) sin desarrollo	(o1-o2) mejor repago (o3-o5) exportación
(6.1) Mejorar la distribución comercial	(d1) divergencias (d3) acorta la vida comercial de la fruta	(f2-f3-f5) mayor volumen de venta	(a1-a5) malas ventas (a3) se incumple los compromisos	(o2-o4-o5) facilita la planificación
(5.7) Incorporar tecnología a la producción	(d2-d5) no se optimiza (d4) difícil decisión de la mejor alternativa	(f2-f4) facilitan su amortización	(a1) proceso lento (a2-a3) disminuye poder de compra (a5) decisión riesgosa	(o1) economiza (o3) para mejor los costos
(5.4) Plan regional de marketing	(d1-d4) bajo consenso (d3) deteriora calidad	(f1) imagen campaña (f3) marca de origen (f4-f5) presupuesto	(a3) limita el impacto (a5) dificulta la definición	(o4-o5) establecer un adecuado canal de comunicación
(5.2) Incorporar tecnología al proceso	(d2) no permite un adecuado manejo	(f2-f4) facilitan la amortización	(a1) proceso +lento (a2-a3) disminuye poder de compra	(o5) mejorar el precio final de venta
(5) Producir Orgánico y PFI	(d1-d3-d4) canal de venta desfavorable (d2-d5) obstáculo	(f1-f3) allana el camino de la exportación	(a1-a5) desinterés (a2-a3) menor competitividad	(o3-o4-o5) diversificar la oferta regional

4.2. Grupo 3 (Río Colorado)

	(d1) Individualismo (d2) Liquidación promedio de fruta (d3) Manejo de post-cosecha inadecuado (d4) Sin plan regional de marketing (d5) sin transparencia comercial e insegura la cobriza de la venta	(f1) Infraestructura: Puerto y riego (f2) Algunas experiencias de asociatividad (f3) El peral se adapta a diferentes suelos (f4) Disponibilidad regional de tecnología (f5) Disponibilidad de tierras para aumentar la producción	(a1) Sin política activa para el sector (a2) PyMEs: Sin acceso a información estratégica comercial (a3) Clima: menor volumen y calidad (a4) Desmejora del euro frente al dólar (a5) Retenciones y suba de impuestos, incluido tema laboral	(o1) Cosecha primicia sobre el Alto Valle (o2) Política Activa consensuada con el sector privado (o3) baja de impuesto y de retenciones (o4) Clima óptimo, suelos y buen agua (o5) +Transparencia comercial: acceso a buena información
FACTORES DE ÉXITO	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
(8.2) Cultivar nuevas variedades	(d2-d3-d4-d5) dificulta tomar la mejor decisión	(f1-f3-f5) mayor diversidad y cantidad para exportar	(a1-a2) tardíamente (a3-a4-a5) afecta capacidad de invertir	(o1-o2-o3-o4-o5) allanan camino a una buena elección
(6.9) Créditos accesibles	(d1-d2-d3-d4-d5) obstaculiza	(f1-f3-f4-f5) desarrollar la región	(a1-a2) lo restringe (a3-a4-a5) devolución	(o2) +asociatividad (o1-o4-o5) exportar
(6.2) Incorporar tecnología al proceso	(d1-d3) no es efectiva (d5) retrasa selección	(f2) volumen justifica (f4) fácil acceso y competitiva	(a1-a2) lentamente (a3-a4-a5) afecta el poder de compra	(o1-o2-o3) facilita tomar decisiones (o5) mejora las ventas
(5.6) Incorporar tecnología a la producción	(d2-d4-d5) limitan y por ello dificultan una buena elección	(f1-f3-f4-f5) facilitan repago de la inversión	(a1-a2) lentamente (a3-a4-a5) afecta capacidad de invertir	(o4-o5) buen rinde y costo competitivo
(5.2) Mejorar la Distribución Comercial	(d1-d4-d5) +difícil por las discrepancias (d3) limita mercados	(f1-f2) +exportación (f3-f5) incrementa la oferta en general	(a1) rumbo inestable (a2) malvendemos (a3) incumplimientos	(o1) amplia oferta (o4) mejor fruta (o2-o5) organizan
(5.1) Mejorar el manejo de post-cosecha	(d2-d5) no se alienta calidad y complica (d1-d3) no se optimiza	(f1-f3) facilitan (f4) muy competitiva	(a1) lento proceso (a3-a4-a5) afecta el poder de compra	(o2-o5) acceso a los mercados lejanos (o4) mejor calidad
(5) Plan regional de marketing	(d1-d2-d3-d5) discrepancias para su puesta en marcha	(f2) promovedores	(a2) discrepancias (a3-a4) menos recurso	(o5) establecer un adecuado canal de comunicación
(5) Producir Orgánico y PFI	(d1-d3-d5) inadecuado canal comercial	(f2-f5) atacar nichos de mercados	(a2-a3-a4-a5) menos competitividad	(o2-o5) promoverla e investigaciones de mercado

5. VISION MUNDIAL

5.1. Oferta y Demanda mundial

El consumo mundial se incrementó de 8.4 a 15.5 millones de toneladas entre 1990 y el 2001 (equivalente a una suba del 6.3% anual), pasando de 1.6 a 2.5 kilos por habitante, y representa en la actualidad el 4.1% del consumo total de frutas en fresco.

La oferta se compone en un 91.3% de producción doméstica y el 8.7% restante de importación, mientras que la demanda se estructura de la siguiente manera: 8.7% exportación, 81.3% consumo en fresco y 10% industrialización (conservas y jugos principalmente).

El mayor volumen de producción se ubica en Asia, mientras que Sudamérica es el más importante exportador con relación a la demanda (38.9%), y se destacan en importaciones la ex URSS (22.7%), Norte y Centro de América (20.8%) y Europa (19.6%).

El mayor productor es China (Tabla 12), y le siguen en importancia Estados Unidos, Italia, España, Argentina, Alemania, Japón, Turquía y Chile. Al excluir China por su gran envergadura, nos encontramos que los países con un alto volumen de consumo son España, Italia, Estados Unidos, Japón, Turquía, República de Corea, Alemania y Francia.

Desde otro punto de vista, con relación a la importación se destacan Alemania, Gran Bretaña, Italia, Federación de Rusia, Estados Unidos y México. Los principales exportadores son Argentina, Estados Unidos, Chile, Italia, España y Sudáfrica.

El mayor volumen industrial se ubica en Estados Unidos (43%), seguido de Alemania (70%), Argentina (27%), Italia (12%), Australia (41%), Chile (13%) y Francia (15%). La imposibilidad de vender en fresco los tamaños chicos o el alto costo de la mano de obra para lograr buenos tamaños en la cosecha, explican la variación en los porcentajes de industria.

Tabla 11 – Posicionamiento mundial del negocio de pera (1999/2001)

Millones de kilos	Oferta	Producción	Rinde ton/ha	Importación	Exportación	Saldo Comercial	Industria	% Industria /Producción	Consumo	kg/año/persona	Peras/Fruitas
Europa	4.393	3.530	15.7	863	665	-198	653	18%	3.055	4.2	6.1%
% distribución	100%	80.4%		19.6%	15.1%		14.9%		69.5%		
Asia	10.417	10.201	8.6	215	202	-13	428	4%	9.786	2.8	5.7%
% distribución	100%	97.9%		2.1%	1.9%		4.1%		93.9%		
NyC América	1.202	952	29.2	251	166	-85	394	41%	633	1.3	1.3%
% distribución	100%	79.2%		20.8%	13.8%		32.8%		52.6%		
ex URSS	487	377	4.3	110	4	-107	40	11%	443	1.4	4.9%
% distribución	100%	77.3%		22.7%	0.8%		8.2%		91.0%		
África	498	490	10.5	8	101	93	16	3%	381	0.5	0.9%
% distribución	100%	98.4%		1.6%	20.3%		3.2%		76.5%		
Oceanía	206	202	23.2	4	25	22	71	35%	108	3.4	3.3%
% distribución	100%	98.3%		1.7%	12.3%		34.6%		52.6%		
Sur América	1.132	979	24.4	153	440	287	206	21%	480	1.4	1.3%
% distribución	100%	86.5%		13.5%	38.9%		18.2%		42.4%		
Total Mundial	18.335	16.732	10.3	1.603	1.603	0	1.831	11%	14.887	2.4	4.1%
% distribución	100%	91.3%		8.7%	8.7%		10.0%		81.3%		

Los países con mayor dependencia del comercio internacional en el consumo de peras son Alemania, Gran Bretaña, la Federación de Rusia, México, Brasil y Canadá (Tabla 12), mientras que los más orientados a la exportación son Argentina, Chile, Sudáfrica y Bélgica.

Tabla 12 – Oferta y demanda de pera en los principales países (1999/2001)

Millones de kilos	Oferta	Producción		Saldo Comercial			Industria		Consumo	kg/año/persona	Participación Peras / Frutas
		Rinde ton/ha	Importación	Exportación	% Industria /Producción						
China	8.375	8.369	8,1	6	150	144	401	5%	7.824	6	13,5%
Estados Unidos	992	902	34	90	175	85	387	43%	7.807	1,5	1,4%
Italia	980	869	19,9	111	135	24	106	12%	739	12,8	9,5%
España	737	708	18,5	29	125	96	34	5%	578	14,7	12,8%
Alemania	681	516	19,8	165	9	-156	375	73%	297	3,4	3,2%
Argentina	584	583	27,9	1	294	293	160	27%	130	3,4	4,0%
Japón	413	412	22,5	1	3	2	1	0%	409	3,3	6,2%
Turquía	367	367	10,1	0	10	10	18	5%	339	5,2	4,7%
Francia	360	265	19	95	48	-47	40	15%	272	4,7	5,3%
Chile	341	341	31,1	0	150	150	46	13%	145	9,3	12,9%
República de Corea	334	334	12,9	0	8	8	4	1%	322	6	9,6%
Holanda	285	171	28,5	114	163	49	10	6%	112	7,1	5,3%
Sudáfrica	271	271	19,9	0	100	100	15	6%	156	3,4	9,7%
Bélgica	254	179	31,3	75	171	96	6	3%	77	6,8	6,1%
India	186	185	8	1	0	-1	0	0%	186	0,2	0,4%
Australia	161	160	20,7	1	18	17	65	41%	78	3,9	4,4%
Rusia Fed.	156	63	3,6	93	0	-93	9	14%	147	0,9	3,1%
Ucrania	148	148	3,7	0	0	0	31	21%	117	2,1	9,1%
Gran Bretaña	146	27	11,9	119	1	-118	1	5%	144	2,5	2,9%
Austria	142	125	38,2	17	1	-16	0	0%	141	16,6	15,5%
Portugal	141	123	9,3	18	23	5	9	7%	109	10,7	7,9%
México	113	33	7,1	80	0	-80	2	6%	111	1,1	1,2%
Suiza	103	95	23,7	8	0	-8	0	0%	103	14,6	15,1%
Brasil	97	17	8,2	80	0	-80	0	2%	97	0,6	0,6%
Grecia	90	75	7,7	15	2	-13	8	11%	80	8,4	4,8%
Canadá	90	17	12,5	73	1	-72	5	30%	84	2,7	2,1%
Polonia	73	66	3,6	7	3	-4	7	10%	63	1,5	2,9%
Nueva Zelanda	44	42	42	2	8	6	6	14%	30	7,9	7,1%
Israel	31	26	17,2	5	0	-5	2	9%	29	4,7	4,3%
Uruguay	19	18	15,9	1	1	0	0	1%	18	5	5,8%

El 44% de la importación de peras en la UE es de Argentina, siguiéndolo en orden de importancia: 28% Sudáfrica, 18% Chile, 3% Estados Unidos, 2% China, 1.4% Turquía, 1% Nueva Zelanda, 0.5% Hungría, 0.4% Eslovenia, 0.3% Australia y 0.2% Uruguay.

El relevamiento agronómico, sobre los principales países productores con variedades europeas, permite señalar que William's es la más cultivada en América y Oceanía, mientras es la segunda en la Unión Europea, detrás de Conference. Además se advierte, en esta investigación, una tendencia a la concentración productiva en pocas variedades en la mayoría de los países analizados, y este perfil puede originar oportunidades para el desarrollo de nuevos cultivos en el Hemisferio Sur, como también aprovechar las fortalezas de cada región.

Tabla 13 – Oferta varietal de peras por países (1999/2001)

País / Región	William's - Bartlett	Bon Chrétien	Conference	Packham's Triumph	Beurre D'Anjou	Abate Fétel	Beurre Bosc - Kaiser	Doyenne Comice	Blanquilla	Coscia-Ercolini	Guyot - Limonera	Santa Maria	Red Bartlett	Passa Crassam	Rocha	Otras variedades	Concentración (tres variedades)	Cosecha (millones de kilos)
Estados Unidos	57%			29%			8%	1%								5%	95%	902
México	6%															94%	90%	33
Canadá	53%			2%			30%									15%	85%	17
Unión Europea	12%	32%	0%		8%	3%	8%	8%	3%	4%	0%	1%	1%	3%	15%	52%		3.171
Italia	21%	16%			30%	6%	8%		5%	1%	1%	3%	2%		6%	66%		869
España		30%							33%	8%	8%					21%	71%	708
Alemania		61%					19%									20%	80%	516
Francia	34%	11%					10%			28%			6%		10%	73%		265
Bélgica		78%					14%									8%	92%	179
Holanda		66%					20%									14%	86%	171
Austria	35%		5%				18%									43%	57%	125
Portugal														81%	19%	81%		141
Suiza	30%	22%					17%									30%	70%	95
Grecia	31%								46%	5%			5%		13%	82%		75
Gran Bretaña		89%														11%	89%	27
Turquía	13%								14%		22%					52%	48%	367
Hemisferio Sur	30%	1%	40%	5%	1%	9%	2%					2%	0%		12%	82%		1.417
Argentina	42%	1%	32%	11%	2%	1%						4%			9%	85%		583
Chile	6%	1%	55%	2%	1%	24%									13%	84%		341
Sudáfrica	20%		46%			7%	6%								22%	72%		271
Australia	52%		38%			6%									3%	97%		160
N. Zelanda			5%			24%	24%								46%	54%		42
Uruguay	83%			6%											11%	89%		18

5.2. Tendencia del consumo en fresco

5.2.1. Según la metodología MACA³

En el consumo anual de peras se observa la existencia de cinco grandes grupos según la dimensión de los mercados:

- a) Más de 1 millón de toneladas (China).
- b) Entre 999 y 500 mil toneladas (Italia y España).
- c) Entre 499 y 150 mil toneladas (Estados Unidos, Japón, Turquía, Alemania, República de Corea, Francia, India, Sudáfrica e Irán).
- d) Entre 149 y 50 mil toneladas (Austria, Rusia Fed., Gran Bretaña, Brasil, Suiza, Argentina, Chile, Ucrania, Portugal, Holanda, México, Grecia, Canadá, Australia, Argelia, Bélgica-Lux, Polonia, Rumania y Túnez).
- e) Menos de 49 mil toneladas (Egipto, Hong Kong, Georgia, Marruecos, Suecia, Nueva Zelanda, Israel, Azerbaijón, Uzbekistán, Pakistán, Singapur, Dinamarca, Indonesia, Malasia, Perú, Siria, Moldova, Colombia, Bielorrusia, Arabia Saudita, Bulgaria, Kazajstán, Finlandia, Hungría, Emiratos Árabes, Kuwait, Filipinas, Libia, Tailandia, Taiwán, Uruguay y Venezuela).

El análisis del posicionamiento del consumo en fresco, abarca todos los países de los grupos señalados, representando el 97% del consumo mundial de pera.

Los países que muestran una tasa de crecimiento anual, en orden de importancia, por encima de la media mundial (6.3%) son: Filipinas (15%), Chile (14%), Colombia (13.4%), China (12.7%), Moldova (12.6%), Taiwán (9.8%), Indonesia (9.4%), Kuwait (9.3%), Rusia Fed. (9.1%), Perú (8.7%), Venezuela (8.6%), Argelia (7.9%), Rep. de Corea (7.3%), Brasil (7.2%), Argentina (6.8%), Sudáfrica (6.4%) y Georgia (6.3%).

Con una tasa de crecimiento anual positiva y por debajo de la media mundial, se ubican: Túnez (6%), Israel (5.1%), Libia (5%), Holanda (4.7%), México (4.6%), Dinamarca (4.5%), Malasia (4.4%), Emiratos Árabes (3.9%), India (3.7%), España (3.4%), Canadá (3.4%), Austria (3.2%), Azerbaijón (3.1%), Finlandia (2.7%), Portugal (2.7%), Bélgica-Lux. (2.6%), Polonia (2.3%), Gran Bretaña (1.6%), Grecia (1.5%), Irán (1.5%), Estados Unidos (1.4%), Australia (1.2%), Hong Kong (0.7%), Singapur (0.7%), Marruecos (0.5%), Suiza (0.1%), Rumania (0.1%) y N. Zelanda (0.1%).

Los países que muestran una tasa negativa de crecimiento, esto es, que han retrocedido en el consumo anual son: Francia (-0.2%), Alemania (-0.3%), Japón (-0.4%), Uzbekistán (-1.1%), Suecia (-1.2%), Turquía (-1.5%), Italia (-1.5%), Siria (-1.7%), Egipto (-3.2%), Arabia Saudita (-3.2%), Pakistán (-3.6%), Tailandia (-6.4%), Kazajstán (-6.7%), Ucrania (-7.1%), Bielorrusia (-9.7%), Hungría (-9.8%), Bulgaria (-9.9%) y Uruguay (-9.9%).

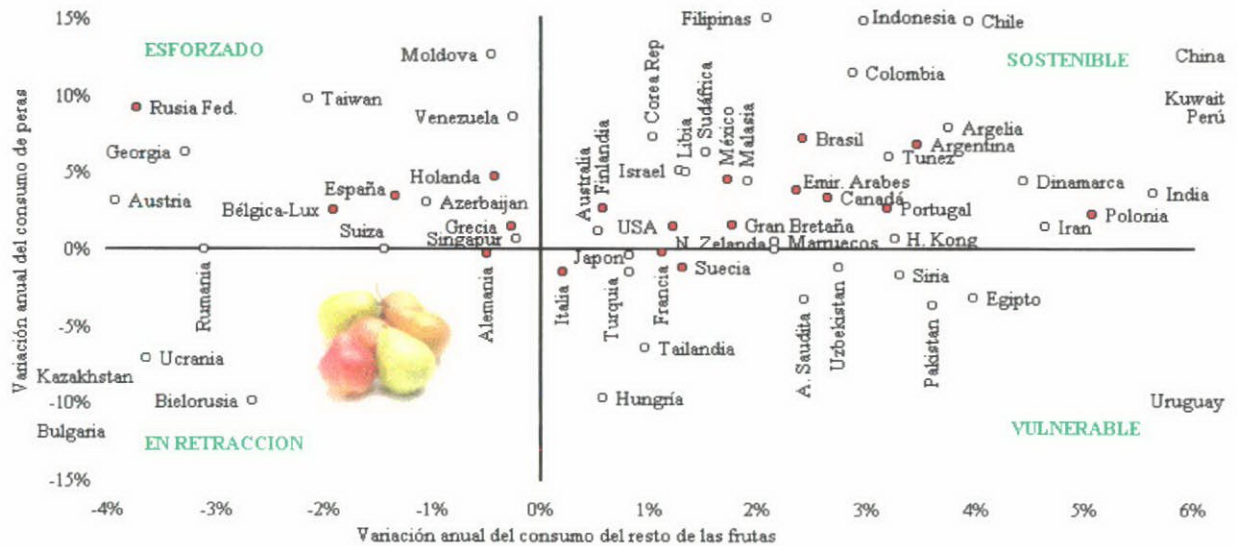
En general, el consumo mundial de peras entre 1990 y el 2001, pasó de 1.6 a 2.5 kilos por habitante, significando que el volumen total evolucionara de 8.4 a 15.5 millones de toneladas.

Ahora bien, el crecimiento mundial observado va acompañado de un dinamismo muy particular, por cuanto no solamente se verifica la existencia de países que han retrocedido en la demanda de frutas en fresco -a nivel de volumen anual- sino que también, existe un comportamiento diferenciado en peras, con distintas dependencias al abastecimiento internacional, permitiendo señalar que la tendencia en el consumo en los años 90s, no fue hacia un mercado único en cuanto al perfil, origen y evolución de la demanda (Gráfica 11).

³ MACA = Modelo de Análisis del Consumo Agroalimentario, Estudio Fruticultura en Perspectiva, Consejo Federal de Inversiones, 1998. Tomo V Datos actuales "Visión del consumo mundial de pera". Revista Fruticultura Profesional n° 135 de Julio/ 2003, Editorial Agrolatino, Barcelona, España. Páginas 39 a 53.

En la gráfica 11 se observa la existencia de los cuatro mercados diferentes, como son: sostenible (crece el consumo de pera y del resto de las frutas), esforzado (crece el consumo de pera pero no el consumo de otras frutas), vulnerable (cae el consumo de pera pero crece en el resto de las frutas) y en retracción (cae la demanda de peras y del resto de las frutas). Los mercados que tienen un círculo pintado de rojo son a los cuales Argentina exporta.

Gráfica 11 - Posicionamiento del consumo mundial de pera en los 90s



En los años 60s se podría haber desarrollado la teoría de un mercado global o único, dado que la tendencia del consumo de pera se ubicaba con el 98% en el mercado “sostenible”. Sin embargo, la tendencia en los años 90s, ubica al 72% del consumo de pera en el mercado “sostenible”, el 10% en el mercado “esforzado”, el 14% en el mercado “vulnerable” y el restante 4% en el mercado de “retracción”. Por último, si excluimos a China de este análisis de posicionamiento final sobre la última década, dado el menor nivel de actividad existente en los 60’ de ese país, el consumo se distribuiría entre los siguientes mercados: 38% sostenible, 22% esforzado o vigoroso, 32% vulnerable y 8% en retracción.

5.2.2. Mercado Sostenible o en Crecimiento

El aumento del volumen del consumo en este mercado se explica en gran medida por la suba de la producción (95%) y de la importación (5%) en la mayoría de los casos. Se pueden diferenciar seis grupos de países que explican este comportamiento, a saber:

- I] Por aumento de la producción (India, Argelia, Marruecos, Túnez e Irán).
- II] Por aumento de la producción, que además del crecimiento del consumo, también impacta en un incremento de las exportaciones (China, Argentina, Chile, Corea Rep., Sudáfrica y Estados Unidos).
- III] Por incremento de importaciones y sin producción propia (Malasia, Indonesia, Colombia, Filipinas, Kuwait, Finlandia y Emiratos Árabes).
- IV] Por aumento de importación y disminución de la producción propia (Libia, Canadá, Dinamarca, México, Gran Bretaña, Perú y Brasil).
- V] Por disminución de la industrialización (Australia) y
- VI] Por menor exportación o reventa de la importación (Hong Kong).

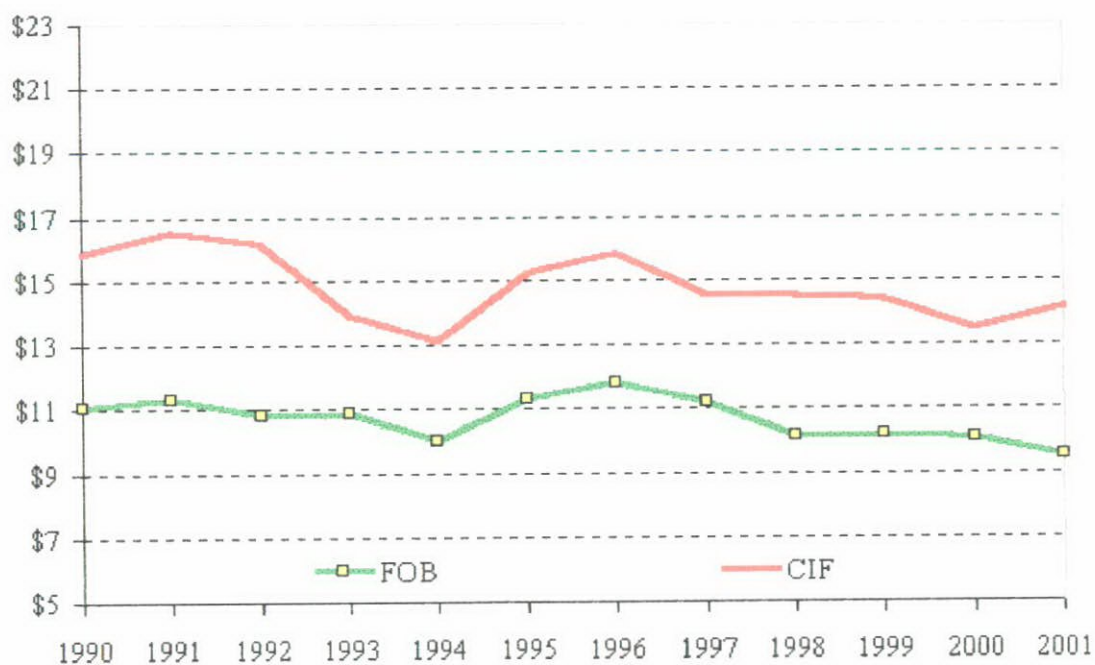
El mercado “sostenible” se estructura desde la oferta por un 94.4% de producción propia y el restante 5.6% por importaciones, mientras que la demanda se compone en un 82.4% de consumo interno, el 7.6% de exportación y 10% restante por la industria.

También es importante destacar que este mercado muestra el menor nivel de proporción de importación, con relación a la oferta -influenciado en gran medida por China, Argentina, Chile, Sudáfrica e Irán, entre otros países-, comparativamente con el resto de los mercados caracterizados (esforzado, vulnerable y en retracción).

La proyección de la producción en el mercado sostenible hacia el 2005 implica un incremento del 11.9% con relación al 2000 -de 11.9 a 13.3 millones de toneladas-, lo que incrementará el consumo en fresco de este mercado y las exportaciones desde el hemisferio sur (como sería el caso de Argentina, Chile y Sudáfrica).

Los valores de venta en el comercio internacional -CIF de importación y FOB de exportación- presentan una tendencia levemente hacia la baja en forma constante en el mercado sostenible (Gráfica 12), así como también es importante destacar que el valor FOB de exportación es el más bajo en comparación con los mercados esforzados, vulnerables y en retracción, lo que requiere una máxima competitividad en los costos para poder ser exitoso.

Gráfica 12 – Valor de venta y compra en el mercado sostenible (20 kg)



5.2.3. Mercado Esforzado o Vigoroso

El aumento del consumo en este mercado esforzado se explica por una suba de la producción (70%) y un incremento de las importaciones (30%), pudiendo distinguir tres grupos de países que caracterizan este comportamiento:

- I] Por aumento de la producción (Bélgica, Holanda, Azerbaijón, Georgia, Moldova, Suiza, Austria y España).
- II] Por aumento de importación y sin producción (Taiwán, Venezuela y Singapur) y
- III] Por suba de importaciones y con menor producción (Grecia y Rusia Fed.).

El mercado “esforzado” se estructura desde la oferta por un 78.4% de producción propia y el restante 21.6% por importaciones, mientras que la demanda se compone en un 71.9% de consumo interno, el 23.6% de exportación y 4.6% restante por la industria (Figuras 14 y 15). El mercado esforzado, es el de menor nivel de industrialización en términos porcentuales sobre la demanda.

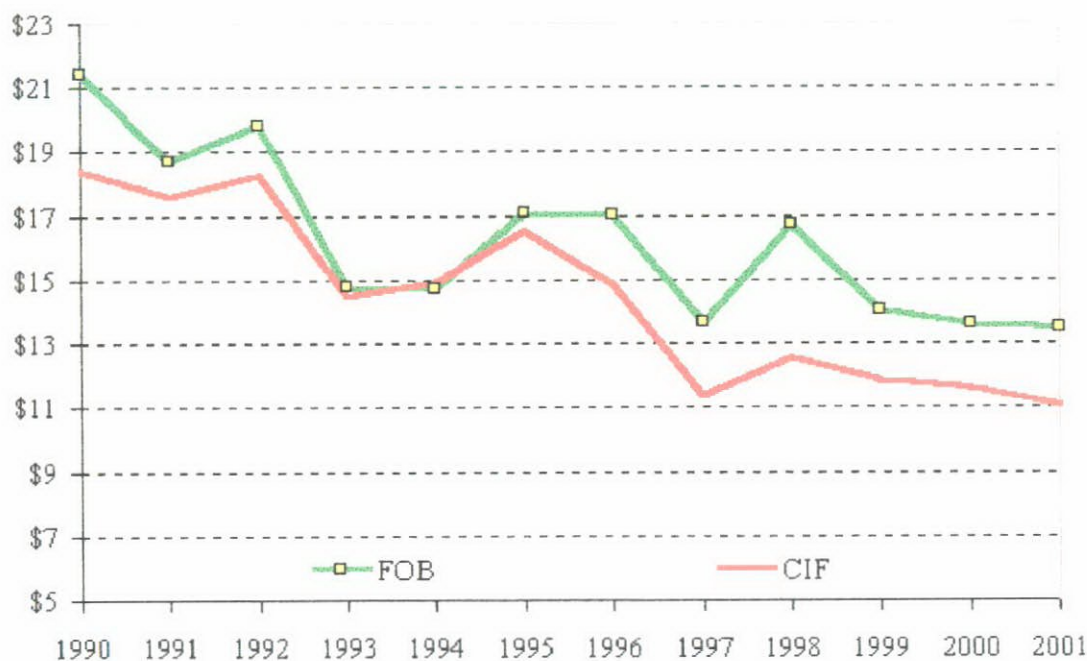
La proyección de la producción en el mercado esforzado hacia el 2005 implicará una leve suba del 2% con relación al 2000 -de 1.5 a 1.6 millones de toneladas-.

Este incremento impactará en un mayor consumo en general, aunque también puede reducir las importaciones de Holanda y Bélgica. Por ello las transacciones comerciales estarán signadas por una necesidad de mejorar la distribución comercial, en especial, aquellos países proveedores de los importadores holandeses y belgas, quienes a su vez la re-exportan.

De no mediar una mayor eficiencia en la distribución, será necesario una mejora de su costo en dólares para compensar la baja de precio, como sería el caso de Argentina -principal exportador mundial y fuerte abastecedor de estos operadores europeos-. Algo similar ocurrirá sobre algunos países del sudeste asiático, dada la influencia de las exportaciones de China en ese comercio regional.

Los valores de venta en el comercio internacional -CIF de importación y FOB de exportación- presentan una tendencia hacia la baja en el mercado esforzado (Figura 13), así como también es importante destacar que el valor de importación CIF de los últimos años es el más bajo en comparación con los mercados sostenibles, vulnerables y en retracción.

Gráfica 13 – Valor de venta y compra en el mercado esforzado (20 kg)



5.2.4. Mercado Vulnerable o Cansado

El menor volumen de consumo se explica por una baja en la producción (85%) y por el aumento de las exportaciones (10%), aunque también, en menor medida, a una baja de las importaciones (2.5%) y una suba de la fruta industrializada (2.5%).

Podemos señalar que existen cinco grupos de países que explican por diversos motivos la baja del consumo:

- I] Por una baja de la producción (Egipto, Japón, Hungría y Francia).
- II] Por una baja de producción y aumento de exportación (Uzbekistán, Turquía e Italia).
- III] Por una suba de exportación mayor al avance de producción (Nueva Zelanda y Siria).
- IV] Por mayor industrialización y sin producción (Arabia Saudita y Tailandia) y
- V] Por mayor industrialización y con leve aumento de producción (Pakistán y Uruguay).

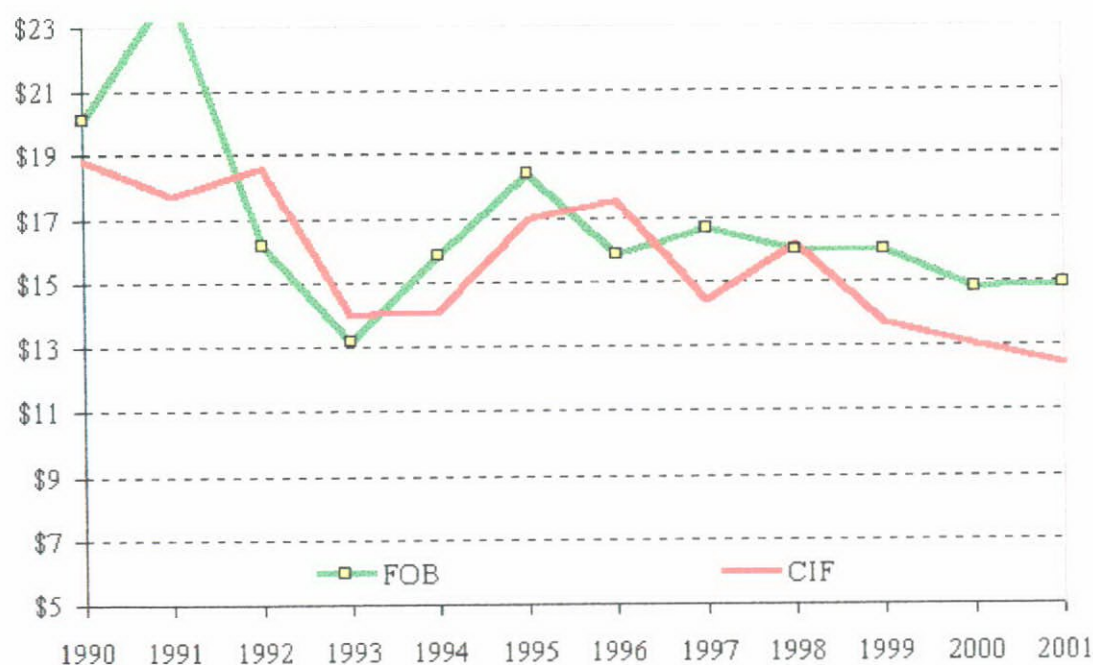
El mercado “vulnerable” se estructura desde la oferta por un 90% de producción propia y el restante 10% por importaciones, mientras que la demanda se compone en un 81.3% de consumo interno, el 9.4% de exportación y 9.3% restante por la industria.

La principal estrategia de Italia es la innovación varietal, la producción con denominación de origen de una fruta con óptimas condiciones de presentación –calidad y sabor-, para abordar un consumidor que tiende a comprar menos peras. La estrategia hacia el mercado interno es de valor agregado, mientras que en gran parte de las exportaciones predomina una estrategia de costos, hacia mercados donde el principal motivo de compra es el precio.

La proyección de la producción en el mercado vulnerable hacia el 2005 implica un incremento del 9.1% con relación al 2000 -de 2.2 a 2.4 millones de toneladas-. Como se evidencia en los últimos años, un 60% de esta suba repercutirá en un incremento del comercio internacional desde Italia -cuyo mercado interno se encuentra con tendencia hacia la baja-, así como el 40% restante en un aumento del consumo, principalmente en Turquía y Egipto.

Los valores de venta en el comercio internacional -CIF de importación y FOB de exportación- presentan una tendencia hacia la baja en el mercado vulnerable (Figura 14), así como también es importante destacar que el valor de exportación FOB de los últimos años es el más alto en comparación con los mercados sostenibles, esforzados y en retracción.

Gráfica 14 – Valor de venta y compra en el mercado vulnerable (20 kg)



5.2.5. Mercado en Retracción o en Caída

La baja del consumo en este mercado se explica por una caída de la producción, y además, por las limitaciones económicas para importar fruta. Podemos señalar que existen tres grupos de países que explican esta situación, como son:

- I] Por una baja de producción y limitaciones económicas para importar (Kazajstán, Bielorrusia, Bulgaria y Ucrania).
- II] Por una baja de la importación (Alemania) y
- III] Por un aumento de la industrialización (Rumania).

El mercado “en retracción” se estructura desde la oferta por un 81.1% de producción propia y el restante 18.9% por importaciones, mientras que la demanda se compone en un 51.9% de consumo interno, el 1.1% de exportación y 47% restante de industrialización. El mercado en retracción evidencia los menores niveles porcentuales de exportación e industrialización sobre la demanda, en comparación con el resto de los mercados.

La proyección de la producción en este mercado hacia el 2005 implicará una baja del 8.1% con relación al 2000 -de 836 a 768 mil toneladas-, y considerando el perfil de los países posicionados en este mercado, esta caída de la producción deteriora el consumo si no hay un mayor poder adquisitivo que permita suplir con importaciones esta disminución de oferta.

Los valores de venta en el comercio internacional -CIF de importación y FOB de exportación- presentan una tendencia hacia la baja en el mercado vulnerable (Figura 15), como en el resto de los mercados analizados.

Gráfica 15 – Valor de venta y compra en el mercado vulnerable (20 kg)



5.3. Costo directo de producción

El 90% de las importaciones de peras de la Unión Europea son desde Argentina, Chile y Sudáfrica, quienes muestran una importante reducción en sus costos directos de producción, liderado por Chile a través de costos competitivos a nivel internacional para incrementar la exportación, en el ámbito macroeconómico (devaluación constante) y de políticas activas para el sector frutícola (3% aportes laborales, PROCHILE, CORFO, etc). Argentina y Sudáfrica están muy cerca en la actualidad del nivel de costos directos de producción de Chile, aunque tan sólo por mérito de la devaluación de sus monedas frente al dólar estadounidense.

Tabla 14 – Comparación internacional de costos de producción (dólar/kg)

para 35 ton/ha	Argentina	Sudáfrica	Chile	Australia	Nueva Zelanda	Est. Unidos
Costo 1994	\$ 0,157	\$ 0,160	\$ 0,116	\$ 0,180	\$ 0,210	\$ 0,176
Costo 2002	\$ 0,068	\$ 0,080	\$ 0,080	\$ 0,134	\$ 0,158	\$ 0,189
Costo 2003	\$ 0,085	\$ 0,084	\$ 0,080	\$ 0,136	\$ 0,170	\$ 0,189
Maquinaria	\$ 0,010	\$ 0,016	\$ 0,010	\$ 0,020	\$ 0,022	\$ 0,030
Insumos	\$ 0,034	\$ 0,027	\$ 0,024	\$ 0,035	\$ 0,038	\$ 0,058
-Fertilización	\$ 0,007	\$ 0,005	\$ 0,003	\$ 0,007	\$ 0,006	\$ 0,011
-Sanidad	\$ 0,024	\$ 0,017	\$ 0,016	\$ 0,023	\$ 0,030	\$ 0,039
-Otros	\$ 0,002	\$ 0,005	\$ 0,005	\$ 0,005	\$ 0,002	\$ 0,007
Salarios	\$ 0,040	\$ 0,038	\$ 0,043	\$ 0,076	\$ 0,102	\$ 0,088
-Cosecha	\$ 0,008	\$ 0,005	\$ 0,013	\$ 0,018	\$ 0,056	\$ 0,034
-Poda	\$ 0,014	\$ 0,005	\$ 0,008	\$ 0,020	\$ 0,019	\$ 0,024
-Otros	\$ 0,018	\$ 0,028	\$ 0,022	\$ 0,038	\$ 0,027	\$ 0,030
Asist. Técnica	\$ 0,003	\$ 0,003	\$ 0,003	\$ 0,005	\$ 0,008	\$ 0,013
Distribución	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Maquinaria	11,2%	19,2%	12,5%	14,7%	12,9%	15,9%
Insumos	39,6%	32,3%	30,0%	25,7%	22,4%	30,5%
-Fertilización	8,3%	6,0%	3,8%	5,1%	3,5%	6,1%
-Sanidad	28,6%	20,4%	20,0%	16,9%	17,6%	20,7%
-Otros	2,6%	6,0%	6,3%	3,7%	1,2%	3,8%
Salarios	46,4%	45,5%	53,8%	55,9%	60,0%	46,8%
-Cosecha	8,8%	6,0%	16,3%	13,2%	32,9%	18,2%
-Poda	16,1%	6,0%	10,0%	14,7%	11,2%	12,7%
-Otros	21,5%	33,5%	27,5%	27,9%	15,9%	15,9%
Asist. Técnica	2,9%	3,0%	3,8%	3,7%	4,7%	6,8%

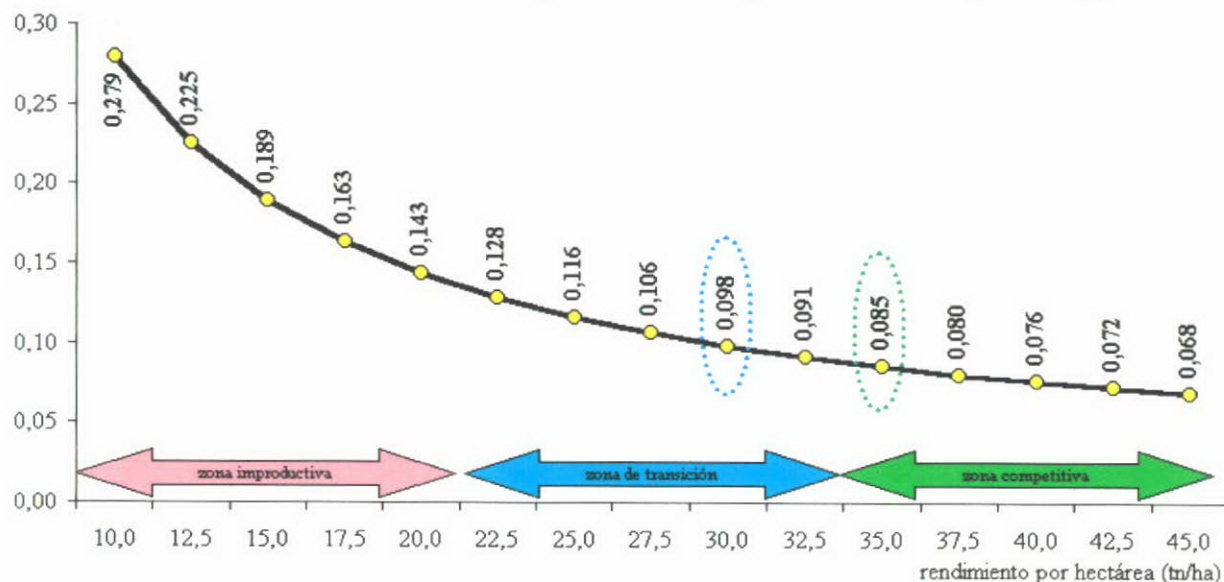
Argentina tenía el liderazgo en el 2002, pero pierde competitividad debido al aumento salarial del 120% otorgado por el Gobierno Nacional, que si bien fue analizado desde la óptica de la Pampa Húmeda, no se tuvo en cuenta el alto impacto que tenía sobre las economías regionales exportadoras.

Sin embargo, en la actualidad, la diferencia más importante está en los insumos en comparación de Chile y Sudáfrica, donde influye la actual crisis sanitaria por carpocapsa y la menor proporción de montes con moderna tecnología de conducción.

El análisis comparativo de costos (Tabla 14), se realizó sobre un rendimiento de 35 toneladas por hectárea pero, sin embargo, en nuestro país, la cosecha promedio fue de 27.9 ton entre 1999 y el 2001 (Tabla 11), cuando Chile y Sudáfrica registraban 31.1 y 19.9 ton respectivamente, registrándose el mayor nivel en Austria (38 ton) y USA. (34 ton).

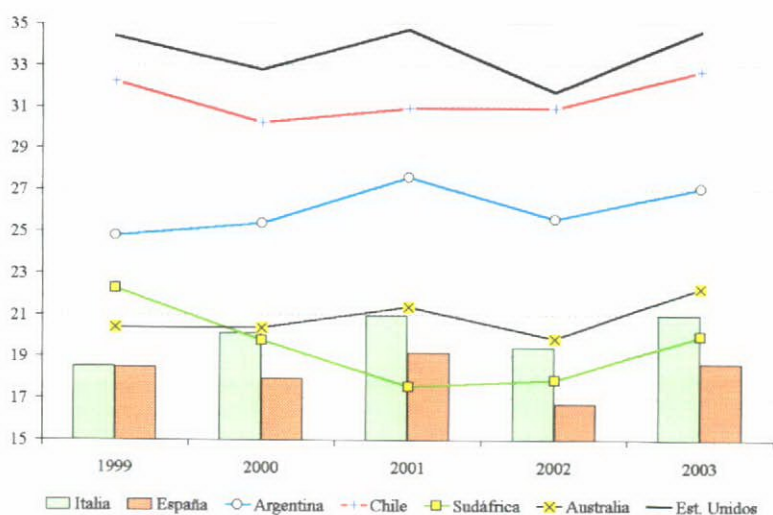
La gráfica 16 es muy elocuente de la variabilidad del costo directo de pera a los distintos rendimientos de producción o cosecha por hectárea en el Alto Valle.

Gráfica 16 – Costo directo de producción de pera en el 2003 (dólar/kg)⁴



En la actualidad el rendimiento de producción en el Alto Valle del Río Negro y Neuquén se ubica en 30 toneladas por hectárea, con lo cual, el costo directo es de 9.8 centavos de dólar por kilo de pera producida. En la Tabla 14 se menciona 8.5 centavos, dado que este último se calculó sobre 35 toneladas para la comparabilidad con el resto de los países.

Gráfica 17 – Evolución del rinde productivo

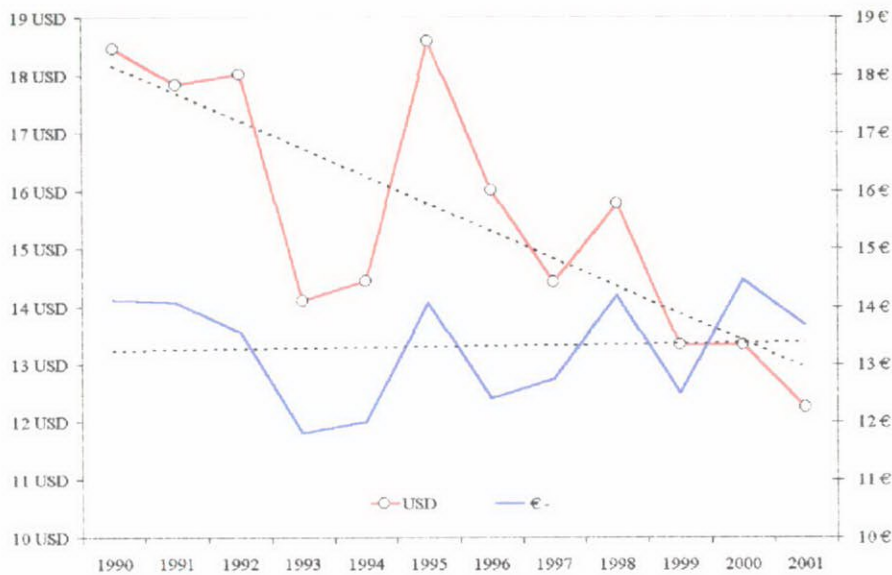


En general, más allá de los comentarios anteriores sobre el incremento salarial otorgado por el Gobierno de Argentina en el 2003, y dada la baja oscilación observada en los últimos años en los rendimientos de cosecha por hectárea (gráfica, ton/ha), la mayor variación en los costos directos de producción en el Hemisferio Sur, así como en muchos otros países, se origina en los movimientos de las paridades de las monedas frente al dólar estadounidense.

⁴ Fuente: Giacinti Miguel y Di Carli Raúl, en base al modelo frutícola del estudio “Fruticultura en Perspectiva” del Consejo Federal de Inversiones, con un dólar de 3 pesos y 10% de retención a las exportaciones. Superficie promedio 16 hectáreas y cultivadas en un 80%, sin considerar el costo del encargo de chacra.

5.4. Paridad de las monedas frente al dólar

Gráfica 18 – Evolución del valor CIF de peras en Bélgica



La evolución de la paridad de las monedas frente al dólar, suele tener un gran impacto en el análisis económico en el comercio internacional, a tal punto, de encontrarnos con dos situaciones diferentes en la tendencia, según sea en dólares ó euros, como es el caso de las importaciones de peras de Bélgica entre 1990 y el 2001 (Gráfica 18).

También es aplicable este comentario de

tendencias al análisis de precios CIF y FOB en los mercados sostenibles, esforzados, vulnerables y en retracción, aunque en nuestro país la medida de comparación es el dólar.

En la Tabla 15 se puede observar la evolución real de la paridad de las monedas de los principales países productores de peras, en comparación con el dólar estadounidense. El índice menor a 100 implica un país con su moneda sobrevaluada frente al dólar con relación a 1990, mientras que por arriba de 100 su paridad se encuentra devaluada, con lo cual, mejora su competitividad exportadora -menor costo en dólar- y actúa como protección del mercado interno -disminuye el precio CIF en dólares o de mantenerse cae el consumo importado-.

Tabla 15 – Evolución de la paridad real de las monedas frente al dólar (1990=100)

Año	Chile	Australia	Nueva Zelanda	Sudáfrica	Argentina	México	Canadá	Alemania	Bélgica	Francia	España	Italia	Israel	Turquía	China	Corea
1990	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1991	98	101	105	97	78	91	92	105	103	115	101	101	105	101	113	99
1992	90	110	116	90	66	83	94	96	97	114	96	98	102	100	112	102
1993	92	119	116	96	62	78	99	100	104	124	117	123	106	99	102	103
1994	88	111	107	98	61	84	106	98	101	97	121	124	100	134	126	100
1995	79	109	96	95	61	120	108	88	90	76	111	123	93	113	107	94
1996	79	103	91	109	62	107	112	94	96	72	112	115	92	115	101	97
1997	77	112	98	109	63	95	110	108	111	76	130	127	93	118	80	116
1998	82	132	121	125	64	96	112	111	114	78	132	130	99	111	76	152
1999	90	129	125	134	66	88	113	117	120	107	138	136	105	111	92	134
2000	94	144	149	150	69	82	121	137	140	145	159	159	105	109	100	130
2001	110	157	163	180	72	78	136	142	144	150	163	164	111	142	102	145
2002	121	147	148	205	167	78	141	135	137	135	152	153	126	122	106	136
2003	120	145	137	197	148	80	135	133	136	141	153	150	126	122	105	136

En definitiva, una revalorización del dólar a nivel internacional como ocurriera a partir de 1996, tuvo un fuerte impacto sobre los países exportadores de frutas del Hemisferio Sur, donde sus ventas se orientan principalmente a la Unión Europea, Rusia y Asia. Ante este escenario, la mayoría de estos países ajustaron sus monedas devaluándola, disminuyendo sus costos en dólares, a excepción de Argentina que recién la efectuó en el 2002.

El posicionamiento exportador de algunos países del hemisferio sur teniendo como parámetro el dólar estadounidense, con relación al negocio de peras en particular y de otras frutas en general, conlleva la necesidad de ajustar en forma permanente la paridad de las monedas para permitir que el costo sea competitivo.

En este sentido, aplicando la variación real del dólar entre 1994 y el 2002 (Tabla 16), proyecta un costo directo de producción para peras en el 2003 muy similar al real, con una variación de +/- 5%, a excepción de Argentina (+32%). En este último caso, al considerar la comparación con el costo de producción del 2002 (0.068 dólar/kg, Tabla 14), la proyección sería bastante en similar al costo proyectado (0.064 dólar/kg, Tabla 16).

En general, es válido señalar para el sector frutícola de manzanas y peras, que la paridad real de las monedas frente al dólar estadounidense es un determinante muy importante de competitividad internacional, especialmente a partir de 1996. Es una externalidad negativa para el sector si no se ajusta su paridad frente a otras monedas de países competidores o de los mercados a los cuales vende. También podemos decir que es una externalidad positiva cuando las otras monedas se mueven en su paridad de tal forma, que permite un aumento en dólares del valor CIF sin que ello implique un aumento para el consumidor en su moneda local, como sería lo que acontece en los últimos meses con relación al euro.

Tabla 16 – Evolución del costo directo de producción en peras (dólar/kg)

Referencia	Chile	Australia	Nueva Zelanda	Sudáfrica	Argentina
Índice dólar 1994 (Tabla 15)	88	111	107	98	61
Índice dólar 2003 (Tabla 15)	120	145	137	197	148
% de var. 2003/1994	36%	30%	28%	101%	143%
Costo real de 1994	\$0,116	\$0,180	\$0,210	\$0,160	\$0,157
Proyección al 2003	\$0,085	\$0,138	\$0,164	\$0,079	\$0,064
Costo real del 2003	\$0,080	\$0,136	\$0,170	\$0,084	\$0,085
Diferencia (real / proyección)	-5%	-2%	4%	5%	32%

6. AGENDA SECTORIAL

Los talleres en la Provincia de Río Negro abarcaron diferentes áreas productivas, teniendo por objetivo el análisis del pensamiento estratégico sobre el negocio de pera, desde los diferentes puntos de vista de productores, técnicos, empresarios y funcionarios.

Se realizó un análisis DAFO sobre el entorno competitivo y se elaboró un ranking de factores de éxito sobre la visión estratégica, conforme la opinión de cada uno de los 120 participantes (75 productores, 14 empresarios, 18 técnicos, 3 proveedores y 6 funcionarios).

Además, siguiendo la metodología, se construyó la matriz básica (Capítulo 4) con la información prioritaria del DAFO (Capítulo 2) y los factores de éxito (Capítulo 3), de la cual se elaboran las sugerencias de actividades para la Agenda Sectorial, con vistas a superar debilidades y minimizar amenazas.

La Agenda contempla cuatro objetivos generales y 27 actividades sugeridas, según el siguiente detalle.

OBJETIVO I: ORGANIZACIÓN DEL SECTOR

Actividad I.1. Representatividad sectorial

Actividad I.2. Estrategia Regional

Actividad I.3. Políticas activas

Actividad I.4. Patagonia Calidad Río-Negro

Actividad I.5. Banco o entidad financiera especializada

Actividad I.6. Lobby sobre costos competitivos

Actividad I.7. Introducción y evaluación de variedades y portainjertos

Actividad I.8. Tienda de insumos

OBJETIVO II: ENCADENAMIENTO MÁS COMPETITIVO

Actividad II.1. Información del negocio

Actividad II.2. Pronóstico, Tendencia y Evaluación

Actividad II.3. Pro asociativismo

Actividad II.4. Reforma impositiva y laboral

Actividad II.5. Sistema Educativo Provincial.

Actividad II.6. Programa para convocar jóvenes a la producción.

Actividad II.7. Actualizar la tecnología de pre-enfado

Actividad II.8. Estandarizar envases

OBJETIVO III: MEJORAMIENTO PRODUCTIVO

Actividad III.1. Nuevo modelo de liquidación de fruta

Actividad III.2. Programas de capacitación.

Actividad III.3. Proyecto para recuperar chacras con garantía hipotecaria.

Actividad III.4. Información agronómica para la reconversión de variedades.

Actividad III.5. Plan de "extensión" en el INTA y de "investigación" en la UNC.

Actividad III.6. Acceso a maquinaria, instalaciones y equipo usado.

Actividad III.7. Control de gestión

OBJETIVO IV: CAPACIDAD DE RESPUESTA AL CONSUMIDOR

Actividad IV.1. Investigar como es nuestro consumidor y qué desea

Actividad IV.2. Estrategia de marketing regional

Actividad IV.3. Programa de monitoreo de la calidad vendida

Actividad IV.4. Desarrollar mercados actuales o nuevos

OBJETIVO I: ORGANIZACIÓN DEL SECTOR**Actividad I.1. *Representatividad sectorial***

Instrumentar una organización de representación colectiva para el sector frutícola, bajo el esquema de la interprofesional europea o de otro modelo que se considere el más apropiado para nuestra realidad, de alcance nacional o regional, constituidas por entes representativos de la producción, investigación, transformación y comercialización agroalimentaria.

La participación debe ser voluntaria, y la norma básica es establecer una presencia de partes iguales entre los representantes del sector primario -producción- y del secundario -transformación-. La representatividad dependerá de criterios objetivos basados en el reconocimiento de las entidades implicadas en cada una de las fases y de la capacidad de interlocución que éstas tengan con los poderes públicos competentes. La normativa europea considera que, una interprofesional es representativa cuando agrupa al menos dos tercios de cada una de las ramas agremiadas del producto en la o las regiones involucradas.

Su principal objetivo es la negociación con las entidades públicas competentes de las disposiciones normativas referentes al sector. La defensa de los intereses de sus componentes puede ocasionar que estas entidades sean calificadas como grupos de presión o "lobby", lo que no supone que las relaciones con las instituciones públicas sean necesariamente conflictivas, sino que favorecen la puesta en marcha de las políticas, pues el sector público dispone de un interlocutor representativo.

Por otro lado, la meta es articular y administrar la región como un todo frutícola, bajo la teoría de cluster o estrategias colaborativas, lo cual requiere de un adecuado proceso de convocatoria y deliberación en función de las agendas para cada fruta (manzana pera, carozo y vid), respetando las identidades expresadas por cada grupo.

Actividad I.2. *Estrategia colaborativa regional o cluster frutícola*

La definición de una estrategia de desarrollo basada tan sólo en la dotación de los recursos naturales está condicionada en la Argentina, por la carga que ese modelo impuso en las primeras décadas del siglo pasado y por la organización social que lo sustentaba⁵. Esta herencia de pensamiento limita el actual desarrollo de las economías regionales, por la necesidad de ventajas competitivas, además de comparativas.

En este sentido, el avance del pensamiento estratégico ha sido hacia el cluster. Es un enfoque novedoso que tiene diferentes vocablos para referirse a un mismo concepto: estrategia colaborativa, agenda, conglomerado, distrito industrial y complejo productivo.

Las etapas de este proceso son: I) Iniciación: lo que implica un análisis de la visión estratégica en manzanas y peras por localidades, rescatando su identidad cultural, aunque luego debe incorporarse la vid y fruta de carozo. II) Gestación: a través de la búsqueda de apoyo para la realización de una agenda o cluster frutícola, por medio de apóstoles que logren el apoyo de grupos para su realización. III) Implementación: un plan estratégico regional con consenso mayoritario del sector, a través de un gran encuentro sobre la base de las agendas de la etapa I, conformando en la interprofesional un directorio para su puesta en marcha. IV) Mejoramiento: se llevará a cabo sobre el contenido de la agenda y el horizonte estratégico, por lo dinámico del mercado.

⁵ Lach, Juan José, El Crecimiento Regional: el papel de los cluster basados en los recursos naturales. Dic' 99, Serie de Estudios en Finanzas Públicas, CFI

Actividad I.3. *Políticas activas*

En el ámbito gubernamental no existen políticas activas sectoriales que tengan la debida continuidad en el tiempo, y es el momento oportuno para hacerlo en forma sostenible, dado el marco propicio para exportar que tiene el país y la evolución positiva del euro frente al dólar.

Se necesita un *Plan Frutícola* desde el Estado, consensuado con el sector privado, basado en la necesidad de asociativismo -parcial o total-, que no necesariamente implica la pérdida de pertenencia de la producción como ocurre en el concepto de integración. Las empresas no necesariamente avanzaron hacia un mejoramiento de la comercialización propia ó complementada con otras organizaciones, razón por la cual no se eliminaron los intermediarios y no se acercaron al consumidor, buscando tan sólo economía de escala, sea para operar una planta de empaque o para exportar. Además, las experiencias de productores que pasaron a ser socios de empresas que buscaron en la integración la solución a los problemas comerciales, terminaron en su mayoría con serias dificultades económicas.

Es necesario que la política activa sectorial contenga una *reforma impositiva en el sentido más amplio* para poder competir frente a otros países que no tienen retenciones y cuentan con un tipo de cambio ventajoso frente al dólar, como es Sudáfrica, Chile, Italia y España.

Tabla 17 - Comparación de costos e impuestos entre Argentina y Chile

Impuestos y costos laborales	Chile	Argentina
Impuesto de Renta a sociedades	15%	35%
Impuesto de Renta a personas físicas	5 a 45%	9% a 35%
Impuesto por dividendos al exterior	15%	0%
Ajuste por inflación en los balances	Si	Anulado
Impuestos sobre los combustibles	No	Si
Impuesto a la exportación (*10% retención)	No	*Si
Impuesto al Valor Agregado IVA	18%	21 y 10.5%
Contribuciones patronales	27,2%	3,3%
Accidente de trabajo (**fijo \$ 8.71 + 3.06%)	**4,2%	0,9%
Seguro para desempleo		2,4%
Jubilación 20.4%		
Jubilación con el acuerdo de competitividad	10,2%	
Obra Social	6,0%	
CASFEC (subsidio familiar)	5,3%	
Ley 19032, jubilados y pensionados	1,5%	
Aportes del empleado	13,0%	19,5%
Obra Social (# cubre accidente de trabajo)	3,0%	7,0%#
Jubilación en AFPJ (11% en el sist. Estatal)	7,0%	10,0%
Adm. Fondo de pensión		1,8%
Ley 19032, jubilados y pensionados	3,0%	0,7%
Salario peón rural (\$ 350 a \$ 2.7 el dólar fruta)	u\$s 130	
Decreto 1273/02 (\$ 203 a \$ 2.7 el dólar fruta)	u\$s 75	
Salario proyecto (decreto 1273/2 incorporado)	u\$s 205	u\$s 225

Para los productores y PyMEs que estén bajo una estrategia colaborativa o asociativa, se requieren acciones más específicas como es la provisión de información estratégica comercial, simplificar y reducir gastos aduaneros, un régimen simplificado de impuestos laborales a los que tienen menos de 20 empleados, acuerdos bilaterales para denominaciones de origen que promocionen la calidad diferenciada, apoyo logístico para lograr la primera exportación y financiamiento especializado de capital de trabajo y/o inversión.

Actividad I.4. *Patagonia Calidad Río-Negro*

La necesidad de implementar una estrategia regional de marketing y promoción, para el mercado interno y la exportación, requiere de un “ente especializado” que tenga información particular sobre los consumidores y en general de evolución de los mercados. Es similar a otras instituciones como el caso de Catalonia Qualitat (España), Ontario Apple Marketing Comisión (Canadá) o la Associazione di Produttori Ortofrutticoli Trentini (Italia).

Todos los sectores estarían convocados y la dirección sería por elección bianual desde los nuevos esquemas de representatividad u organización sectorial (Actividad I.1.), con aprobación del plan de tareas y la rendición de la gestión por asamblea pública. Recibiría fondos de la actividad privada y del sector público, el su accionar operativo tendría una correlación directa con la estrategia colaborativa regional aprobada (Actividad I.2.).

Actividad I.5. *Banco especializado*

La realidad que vive el país en cuanto a la falta de orientación estratégica de la banca hacia las economías regionales -falta de mercado- y la dificultad de los productores y las PyMEs para acceder al crédito, hace necesario la creación de una entidad financiera especializada por fuera de las normas tradicionales del Banco Central de la República Argentina, dada las limitaciones y obstáculos existentes. Tendría como eje central financiar por medio de un “plan de negocio”, alentar la exportación y fomentar la asociatividad parcial o total del sector. Puede ser de alcance provincial, regional o nacional.

Algunas experiencias internacionales son útiles para orientar el perfil de esta banca especializada, como el caso de México, donde el Gobierno instrumentó el Fideicomiso Institucional Regional para la Agricultura -FIRA-, operando a través de bancos comerciales que desean instrumentar créditos al sector privado con fondos de FIRA. Como esto no ha dado el resultado esperado, por la reticencia de la banca privada hacia el sector agrícola, hoy se analiza la posibilidad de que FIRA sea un banco de primer piso o banca comercial.

El Instituto de Comercio Exterior de España -ICEX- es una visión más moderna de banca especializada para las PyMEs agropecuarias, dado que además del financiamiento, trabaja en capacitación y acceso a información estratégica comercial.

Finalmente, el Gobierno de Chile decidió crear recientemente una Bolsa de Futuros -para dar previsibilidad al precio de los alimentos exportables- y una Banca Agropecuaria -para financiación especializada y supervisada-, como respuesta al desinterés de la banca privada por otorgar créditos a este sector en general, dado que solamente le interesa liquidar divisas de exportación y facturar servicios y de última, tan sólo financiar a las multinacionales.

Actividad I.6. *Lobby sobre costos competitivos*

Se requiere de acciones prioritarias con un fuerte “lobby” que tenga representatividad y consenso sectorial, y esto resultaría exitoso si el objetivo está puesto en lograr costos competitivos para toda el sector, favoreciendo desde el pequeño productor a la gran empresa.

Hay una gran coincidencia desde todas las áreas y actividades por la importancia competitiva de los costos en general para desarrollar las exportaciones de peras y manzanas, tanto en producción como en el procesamiento, conservación, venta y distribución de la fruta.

Esta situación también implica mejorar el diálogo con los entes públicos para evitar las divergencias que incrementen los costos, como podría ser el caso potencial de mayores aranceles por la Ley de Autarquía del SENASA, vinculados a sanidad o comercialización.

Actividad I.7. *Programa de introducción y evaluación de variedades y portainjertos*

Las nuevas variedades, así como el mejoramiento de las variedades tradicionales, a menudo se obtienen en áreas con condiciones agroclimáticas diferentes de nuestra región.

Por esta razón, su comportamiento puede presentar diferencias muy significativas a las esperadas. La importancia que el sector productivo tenga el acceso a mejor información agronómica y comercial sobre los portainjertos y variedades, hace necesario un programa de introducción y evaluación de los mismos.

El modelo del Instituto Tecnológico e Investigación Agroalimentaria español -IRTA- es un buen ejemplo orientador de lo necesario en la fruticultura regional. Los viveristas o importadores están sujetos a un control sanitario, en estaciones experimentales, quienes dan a conocer a la comunidad en una jornada anual de puertas abiertas, la información generada. Es un proceso previo, sin el cual no se puede vender plantas y portainjertos.

En nuestro caso debe abarcar con chacras experimentales desde Río Colorado hasta Añelo, para complementar la EE-INTA, así como considerar la generación del material vegetal propio, sobre variedades de mayor adaptación climática local.

Actividad I.8. *Tienda de insumos*

El sector percibe en general que es necesario avanzar en asociativismo, que no es lo mismo que integración, dado que la mayoría de las empresas no se integran hacia adelante, hasta llegar al consumidor. La integración no es simplemente estar asociado a una empresa, si ésta tiene una limitada visión en la eliminación de intermediarios, así como una baja voluntad de alianzas estratégicas, a la larga, terminan siendo tan o más individualista.

En este sentido, se podría comenzar con una “tienda” para compra de insumos y maquinarias, para la producción, el empaque y la conservación frigorífica.

El apoyo gubernamental en el capital de trabajo es determinante para la primera etapa de vida del proyecto, el cual estaría estructuralmente bajo la órbita del nuevo modelo de organización sectorial (Actividad I.1.), y en correlación con los lineamientos estratégicos del cluster frutícola (Actividad I.2.).

Esta propuesta se basa principalmente en la necesidad de mejorar la calidad de la fruta comercializada, teniendo en claro el problema de acceso al crédito de muchos productores y PyMEs, debido a la edad, instrumentación de garantías o por situación de morosidad.

La crisis que vivió el sector en los últimos años por la sobre valuación del peso frente a la paridad de las monedas de los mercados a los cuales se exporta, además de la poca predisposición de la banca comercial por dar créditos al sector frutícola, hacen necesario algún tipo de innovación en los instrumentos financieros vinculados al capital de trabajo.

OBJETIVO II: ENCADENAMIENTO MÁS COMPETITIVO

Actividad II.1. *Información del negocio*

Es necesario una base de datos unificada sobre oferta y demanda a nivel mundial y regional, así como sobre la evolución del negocio y de los competidores (caso de Chile y Sudáfrica principalmente). Todas las entidades y organismos deberían poner el mejor esfuerzo para lograrlo, buscando el consenso necesario, dejando de lado los objetivos particulares que hasta el presente sólo hacen que la generación de información sea aleatoria, contradictoria y discontinuada. Esta propuesta se potenciaría una mejor comunicación con los agregados comerciales, además de ayudar a detectar las oportunidades comerciales y brindar apoyo logístico para lograr la primera exportación.

Un censo frutícola y estadísticas continuas sobre el stock en las cámaras frigoríficas, coordinados entre Río Negro y Neuquén, también debe ser una meta de corto plazo.

El desarrollo de una página en internet de la nueva organización sectorial y/o del ente especializado en marketing y promoción, permitiría la accesibilidad a información y facilitaría la toma de decisiones agronómica y/o comercial.

Actividad II.2. *Pronóstico, Tendencia y Evaluación*

Para mejorar la comunicación intra y extra región es importante contar con una serie de eventos en el año, como foros o jornadas de puertas abiertas.

Estos eventos pueden ser complementados con presentaciones de especialistas, vinculados con temas que se consideren necesarios para lograr una mejor visión agronómica y comercial del negocio de pera. También aumentaría la posibilidad de mejorar la toma de decisiones de cada actividad, y generaría un proceso de mayor consenso en el corto y mediano plazo sobre acciones a realizar por el sector en su conjunto. El primer evento debería llevarse a cabo a mediados de diciembre para evaluar el pronóstico de cosecha, información sobre la tendencia de los mercados mundiales, así como oferta y demanda de los países competidores. La segunda jornada a fines de junio, para evaluar el pronóstico y la tendencia prevista del negocio, mejor llamado, reunión de reflexión y evaluación.

Actividad II.3. *Pro asociativismo*

Se percibe que el diseño de uno o varios modelos de asociatividad alternativos, basados en transparencia del negocio y en un proceso gradual de integración “paso a paso, hasta llegar a la venta”, podría aportar el esquema organizacional para instrumentar políticas activas como fuera señalado en la actividad I.3.. Esto abarca la simplificación y disminución de impuestos y gastos aduaneros, programas de extensión y capacitación, acceso a información estratégica sobre los mercados y otorgamiento de créditos en forma supervisada.

También puede complementarse con la figura de “programa de proveedor” para exportar a través de grandes empresas con su propia red comercial.

En el caso de asociatividad total, el modelo podría ser una cooperativa cuya liquidación de bienes no sea para el Estado, y el productor esté obligado a entregar a igual calidad el 50% de la producción, mientras que el restante 50% puede comercializarlo en forma libre. Ahora bien, los buenos resultados que se logren será el incentivo para que el productor entregue la totalidad de su fruta.

Actividad II.4. *Sistema Educativo Provincial*

El sistema educativo provincial debe acompañar al sistema productivo regional, máxime cuando de esta actividad dependen 50.000 empleos en la Provincia de Río Negro. La posibilidad de transferencia de conocimientos sobre la actividad frutícola a través de la escuela primaria y secundaria, tanto urbana como rural, ayudaría en forma directa a capacitar recursos humanos en el mediano y largo plazo. También se revalorizaría el trabajo en el sector a través de las hogares de los alumnos, y con ello, los padres o familiares vinculados al sector frutícola estarían más predispuestos a capacitarse y perfeccionar conocimientos.

Actividad II.5. *Programa para convocar jóvenes a la producción*

En Europa se ha visto el impacto negativo al no tener recambio generacional, lo que alienta la resistencia al cambio. También se avisa en esta región como un problema para la continuidad del sector y se considera necesario el diseño de políticas activas –financieras y de capacitación-, basadas principalmente en la recuperación de los familiares del productor para sustentar el desarrollo a largo plazo de la actividad frutícola.

Actividad II.6. *Actualizar la tecnología de pre-enfriado*

Se requiere un financiamiento de 16 millones de dólares para actualizar tecnológicamente unos 437 túneles de 300 m³ cada uno. En la región existe tecnología disponible “Túnel patagónico”, como se resalta en las fortalezas, que permiten un ahorro de gastos del 40% frente al túnel tradicional de 1.400 m³. El 50% de esta inversión necesaria se ubica en Villa Regina, siguiéndole en importancia General Roca (18%), Ingeniero Huergo (9%), Cipolletti (8%), Cervantes (5%), Allen (5%), Valle Medio (4%) y Río Colorado (1%).

Tabla 18 – Capacidad de pre-enfriado y empaque de pera por localidad (2001)

Localidades	Empaque de pera (ton)	Capacidad de pre-enfriado (m ³)	Pre-enfriado < 10 años	Capacidad por túnel (m ³)	Cantidad de túneles
Cipolletti y Fernández Oro	67.061	57.032	37%	1.213	47
General Roca	67.303	51.626	31%	1.475	35
Villa Regina, Godoy y Chichinales	95.974	51.233	19%	1.220	42
Allen	52.922	49.796	33%	1.660	30
Cinco Saltos, Cordero y C. Grande	12.575	37.258	13%	1.694	22
Ingeniero Huergo	13.044	8.488	0%	1.415	6
Río Colorado	3.126	7.110	20%	1.778	4
Fray Luis Beltrán	6.533	6.544	0%	1.309	5
Lamarque	10.963	4.277	80%	428	10
Cervantes	6.810	3.544	0%	1.181	3
Chimpay y Belisle	908	2171	100%	362	6
Provincia de Río Negro	337.219	279.079	27%	1.329	210

Actividad II.7. *Estandarizar los envases*

Un aspecto importante que se vincula al empaque, es la necesidad de estandarizar los envases, con vistas a una mejor imagen en los mercados y facilitar la logística de provisión.

OBJETIVO III: MEJORAMIENTO PRODUCTIVO

Actividad III.1. *Nuevo modelo de liquidación de fruta*

La liquidación o precio de la fruta en fresco para el productor debe ser por calidad, tamaño y mercado, y no como promedio general. Esto ayudaría al proceso de trazabilidad comercial para la actividad, aumentaría la confianza en la cadena y persuadiría un cambio sobre la calidad y tamaño de la fruta producida.

También podría ser que en el contrato se haga referencia del precio de compra de la fruta empacada por medio de un porcentaje del valor de venta mayorista (Ej.: 25% pera y 35% manzana) o sobre el valor FOB de exportación (Ej: 50% pera y 45% manzana).

Al existir información amplia, confiable y accesible sobre la evolución de precios en los mercados, se podría facilitar la determinación del retorno para la fruta y realmente transparentar la comercialización. En Europa este es el sistema autorizado legalmente para la compra de fruta, dado que está prohibido la formación de precios a través de la fijación del mismo en el contrato de compra y venta.

Actividad III.2. *Programas de capacitación*

Hay que diseñar un programa de capacitación para mejorar el conocimiento del personal que participa de las diferentes tareas culturales del sistema productivo (Ej.: cosecha, sanidad, conducción, etc.) y para la administración del sector, sobre gestión empresarial.

Esto puede ser a través de técnicos o empleados con cierto reconocimiento de liderazgo en la región, o por especialistas del sector. La aplicación de los manuales de buenas prácticas en particular, así como los acuerdos bilaterales entre los países en general, incrementan la necesidad de capacitación a los recursos humanos.

Actividad III.3. *Proyecto para recuperar chacras con garantía hipotecaria*

Las políticas activas deben incluir la necesidad de recuperar aquellos montes que tienen alguna posibilidad comercial. La inseguridad de no saber cómo van a actuar los bancos en el recupero de sus créditos hipotecarios, lleva a realizar pocas tareas culturales y esto explica, en muchos casos la menor calidad de fruta cosechada.

Para tener una dimensión de la magnitud del impacto de chacras hipotecadas, el Banco de la Nación Argentina registraba créditos por \$ 51.2 millones en la fruticultura de Río Negro en el 2001, en su mayor parte con garantía hipotecaria y en situación de mora en el pago.

La ciudad de mayor endeudamiento es Villa Regina (\$20 millones), siguiendo en importancia Allen (\$12.3 millones), General Roca (\$5.6 millones), Cipolletti (\$5.5 millones), Cinco Saltos (\$3 millones), Río Colorado (\$2.5 millones) y Conesa (\$2.3 millones).

Esta situación ha sido bien comprendida en algunos países, caso México, donde no se puede rematar las chacras bien cuidadas, y sí se subastan las abandonadas parcial o totalmente. Esto se debe a que una chacra bien cuidada tiene posibilidad de mejorar su rentabilidad o bien de venderse a un mejor precio, lo que mejora el activo en garantía.

Tal tipo de normas no sería de difícil logro, si el sector y el Gobierno buscaran el desarrollo equitativo para la actividad, requiriendo además de alguna oportunidad de financiamiento sobre capital de trabajo bajo la figura de licitación pública. Ayudaría también, al mejor estado sanitario de la región, a bajar costos de agroquímicos y a generar más empleo.

Actividad III.4. *Información agronómica para la reconversión de variedades*

Complementariamente al programa de introducción y evaluación de variedades y portainjertos a través del INTA (Actividad I.7.), debe desarrollarse un mapa regional de aptitud climática orientador de las variedades para reconvertir, similar a lo que hace IRTA de Lérida en España.

El principal horizonte estratégico son los costos competitivos, a excepción de nichos comerciales, donde el valor agregado es el principal factor a tener en cuenta. De nada vale que se divulgue información sobre las variedades de mayor precio como orientación para la reconversión, si las mismas requieren de un alto costo para poder cultivarlas, o bien se trata tan sólo de nichos comerciales y no de mercados amplios.

En general existe una gran dificultad para acceder a buena información agronómica y comercial que permita una óptima decisión a la hora de invertir en reconversión varietal con vistas al mediano plazo. El direccionamiento de recursos públicos a esta acción es prioritaria, los productores y las PyMEs no pueden hacerlo por sí solos, incluso a producir el nuevo material vegetal necesario para el sector.

Estrategia III.5. *Plan de “extensión” del INTA e “investigación” en la UNC*

Se consideró estratégico la reimplementación del programa de extensión del INTA, así como promover a la Universidad Nacional del Comahue que realice investigaciones.

Actividad III.6. *Acceso a maquinaria, instalaciones y equipo usado*

La posibilidad de incorporar tecnología usada, incluso reparándola a nueva, permitiría un período más acelerado de amortización de la misma, así como del crédito, al menos hasta que se logre una adecuada curva de experiencia en su utilización. Esta flexibilidad en el uso del crédito, podría aportar un mejoramiento en la incorporación de tecnología al cultivo actual, y con ello, a un costo más competitivo y mejorar la sanidad de la fruta.

Este modelo angloparlante de incorporación de tecnología con financiación al productor, a través instituciones especializadas, también se ha comenzado a utilizar en Chile a través de un convenio con el Gobierno de Alemania.

Actividad III.7. *Control de gestión*

Es importante unificar criterios y homologar un solo “cuaderno de campo” para toda la región, a la cual, se le puedan adicionar hojas complementarias según las particularidades que consideren pertinentes las empresas y los productores en el ámbito individual. El diseño del mismo, requiere de una combinación interdisciplinaria, entre nivel técnico y especialistas de comunicación y relaciones humanas

Es necesario que se elabore un check-list sobre pautas de seguimiento y control de las tareas en los predios frutícolas, así como rutinas de un adecuado proceso de auditoría.

También se sugiere propiciar un mayor conocimiento relacionado con el control de gestión agronómica en la carrera de Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional del Comahue, pudiendo incluso, hasta implementarse una materia a tal fin.

OBJETIVO IV: CAPACIDAD DE RESPUESTA AL CONSUMIDORActividad IV.1. *Investigar como es nuestro consumidor y que desea*

En Estados Unidos un informe sobre el consumidor típico de peras⁶, revela que el 71% tiene más de 35 años, familia compuesta por dos adultos y sin hijos en el hogar, de clase media -ingreso entre 50 y 75 mil dólares anuales-, caucásicos y preferentemente mujeres. Por lo general no planifican las compras y es muy diverso en preferencias de variedades -31% Bartlett o William's, 31% B.D'Anjou, 21% Beurre Bosc, 4% Rojas y 1% Comice-. Los principales atributos votados para decidir una compra fueron: 41% sabor, 24% apariencia, 8% jugosa, 8% contenido de azúcar, entre otras consideraciones. En cuanto al principal motivo por lo cual no compraría peras es una mala apariencia (52%), altos precios (20%), muy maduras (13%), por el color (9%), por la variedad (3%) y un 1% por no ser orgánica (1%).

La apariencia de una pera limpia y sin defectos en Estados Unidos, no tiene un parámetro similar para todas las variedades, dado que es aplicable para Bartlett y D'Anjou, mientras que para Beurre Bosc debe estar completamente sucia o tapada de russeting para que se la estima de buena presencia. Las peras con el color verde el mayor tiempo posible en las góndolas, también son apreciadas por los importadores y distribuidores.

Un aspecto interesante de este estudio sobre el consumidor de peras estadounidense, es que tiene una alta correlación con los datos sobre el perfil de la demanda en Argentina⁷, donde el 76.3% tiene más de 35 años, un 47% del consumo se posiciona en personas de clase media mientras que el 20.8% en niveles de ingresos altos, preferentemente mujeres, y que además, en dicho trabajo de investigación, el perfil de consumidor de manzanas es muy diferente con relación al de peras. Por esta razón, debería existir una diferencia en las estrategias de comunicación, de mantenerse esta situación que fuera relevada en 1997.

En febrero de 1999, el Institute of Food Research Entitled Understanding⁸ realizó una encuesta a los consumidores holandeses sobre cuales eran las mejores peras del mercado en ese momento, con el siguiente puntaje de preferencia por variedad y origen: 8 Conference Italia, 7 Abate Fetel Italia, 6.5 Concord Gran Bretaña, 6 Rocha Portugal, 5.7 Conference Gran Grataña, 5.5 D'Anjou Estados Unidos, 5.1 Conference Hungría, 5 Comice Italia, 4.9 Packham's Italia, 4.5 Beurre Ardí Gran Bretaña y 4.2 William's Sudáfrica. De este estudio sorprende que no está presente la oferta de Argentina, y con relación a la de origen sudafricano, es señalado que presentaba un color verde y dureza en su pulpa. El color verde no es un atributo, y el consumidor reconoce en Italia el mejor manejo de post-cosecha en peras, que le permite llegar al consumidor con una óptima maduración y sabor.

En definitiva, la realidad de los cambios que vive el mundo en general y en particular los consumidores de frutas, un país o región productiva que se aprecie por ser la principal exportadora mundial debe tener claro que piensa el consumidor sobre sus peras, como puede aumentar las ventas sin disminuir el precio, de que manera puede lograr una comunicación efectiva y como debe ser diseñada la estrategia de comunicación.

El método focus groups es aplicable a esta necesidad de conocer el posicionamiento de muestras peras, pero también es importante recopilar y analizar los trabajos similares de otros países. Además, este proceso de generación y búsqueda de información estratégica debe alcanzar a los nichos de fruta orgánica o bajo el sistema de producción integrada.

⁶ //postharvest.tfrec.wsu.edu/pc2002h.pdf

⁷ Artículo "Visión Mundial del consumo frutas, hortalizas, miel y bebidas alcohólicas", Tabla 5, publicado en la Revista Agroalimentaria CHIAL n° 12 Jun./2001, con referato internacional, avalada por la Asociación Internacional de Economía Alimentaria -AIEA2- (www.saber.ula.ve/ciaal/).

⁸ www.hdc.org.uk/sectors/tf_news_pdf/APRC%20NEWS%2021.pdf

Actividad IV.2. *Estrategia de marketing y comunicación*

La necesidad de implementar una estrategia de marketing y promoción a nivel regional, requiere de consenso y aporte de recursos del sector privado y apoyo del Estado.

Abarcaría desde la utilización de la técnica de focus group, análisis del perfil del consumidor, investigación de mercados y búsqueda de nichos comerciales para productos orgánicos o bajo el sistema de fruta integrada. Entre los elementos de la estrategia de comunicación se resaltan la imagen del pequeño productor con experiencia y tradición, adicionando el origen "Patagonia" para la exportación –bajo la posibilidad de una marca regional o identificación geográfica protegida- y un programa de educación al consumidor sobre las propiedades y diferentes formas que existen para su consumo (Ej.: repostería).

Este programa de generación de información y la administración de la estrategia de comunicación, estaría a cargo de un ente especializado (Actividad I.4.). Inicialmente, el alcance es provincial para los alimentos en general, pero luego puede integrar a otras Provincias en esta propuesta, especialmente para la exportación.

Actividad IV.3. *Programa de control de la calidad vendida*

El sector percibe que en lugar de hacer cumplir las actuales normas comerciales para pera en fresco, es importante desarrollar una versión actualizada del protocolo de calidad, teniendo en cuenta las diferencias climáticas y agronómicas de cada localidad o área productiva. También puede ser la conformación de un estándar regional suficientemente flexible para incorporar a todas las áreas productivas.

A partir de la adecuación del protocolo de calidad y ayudado por un nuevo esquema de liquidación de fruta que permite mejor la visión del negocio, se debe monitorear la calidad en toda la cadena comercial y sancionar a los que no cumplen con la nueva reglamentación.

Actividad IV.4. *Desarrollar mercados actuales o nuevos (calidad diferenciada)*

El mercado inglés es uno de los mejores en cuanto a posibilidad de altos precios de exportación (10 dólares FOB por caja de 18.5 kg), pero sin embargo, tan sólo vendemos el 0.8% de las peras y el 0.4% de las manzanas.

Por otro lado, México tiene un crecimiento muy importante en los precios de pera Bartlett o William's de tamaño 120 a 135, aunque poco sabemos de esta particularidad para poder mejorar las ventas hacia ese destino. Estos calibres son menospreciados en Europa y por consiguiente, aumentan el descarte industrial, principalmente del productor independiente. Siempre existe alguna pequeña posibilidad de comercializar tamaños chicos, que se reserva para la producción propia de los comercializadores.

La comercialización de peras orgánicas o bajo el sistema de producción integrada, también requiere de un desarrollo estratégico, con la elección del canal comercial más adecuado. Es resaltado en varios artículos periodísticos de Europa, que los importadores y mayoristas de fruta convencional, que reciben pequeñas partidas de calidad diferenciada, la terminan vendiendo sin diferencial de precios -como si fuera convencional-.

Es necesario desarrollar mercados para los productores y las PyMEs, lo cual requiere de un gran esfuerzo del estado por la imposibilidad de hacerlo en forma individual. Dentro de este amplio concepto, vale la pena estudiar la posibilidad de algún acuerdo con PyMEs mexicanas y españolas (en este caso por la relevancia de su volumen productivo y su perfil exportador en expansión dentro de Europa), con vistas a mejorar la distribución comercial.