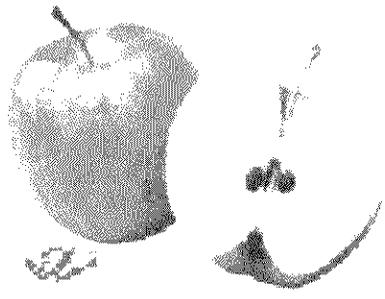
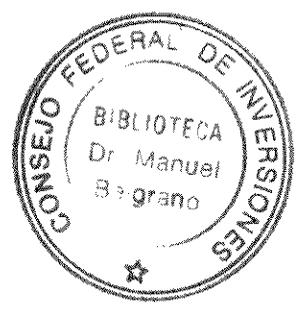
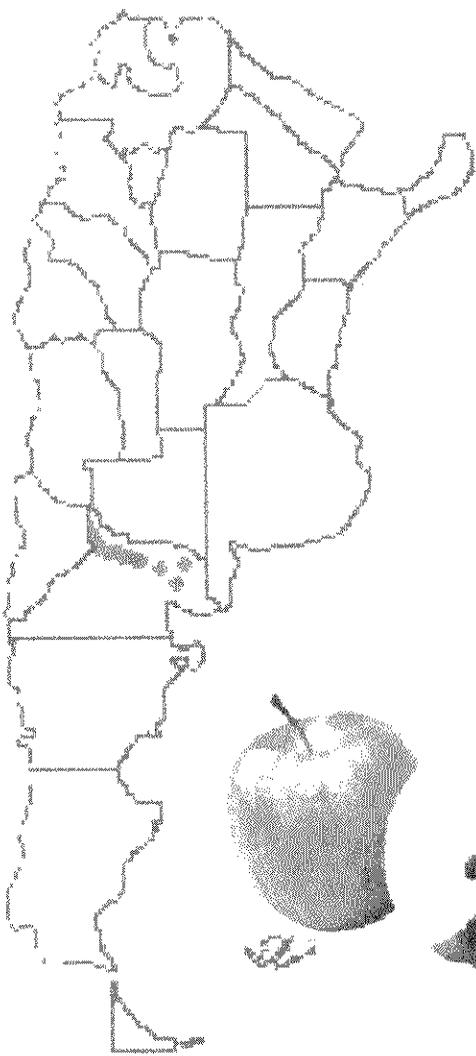


O/H. 12221
6 19 P
II

43580

ANEXO

(AGENDAS POR ÁREAS)



PLAN ESTRATEGICO DE MANZANA

“VISION AL 2007: ANALISIS DAFO Y FACTORES DE EXITO,
PENSAMIENTO MUNDIAL DE LOS TECNICOS”

ENERO - 2003

6. ANEXO (AGENDA POR AREAS)

A. CINCO SALTOS, CONT. CORDERO Y CAMPO GRANDE

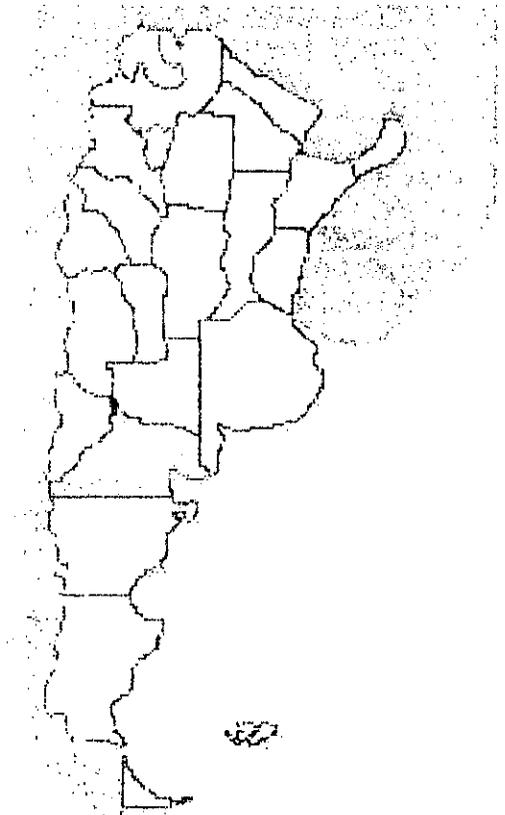
A.1. ENTORNO COMPETITIVO

A.1.1. Balance DAFO (resumen)

La comparación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas). A continuación se presenta esta matriz de información básica:

Figura 1 - Balance DAFO en manzana para Cinco Saltos y su zona de influencia

Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación económica en productores y PyMEs ✓ Individualismo ✓ Poca generación joven para la continuidad ✓ Alto valor agregado resta precio a la fruta primaria ✓ Parcelas pequeñas ✓ Costo elevado de la tecnología
Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen país, inestabilidad, inseguridad, entre otros ✓ Política tributaria, incluido el costo laboral ✓ Sin política para recuperar créditos hipotecarios ✓ Desmejoramiento del euro frente al dólar ✓ Falta de política nacional y regional hacia el sector ✓ Política financiera ✓ Sin acceso a la información comercial
Fortalezas (F)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clima seco, agua disponible y buenas tierras ✓ Constancia, pasión y orgullo por producir ✓ Cultura exportadora (influencia de los ingleses) ✓ Expectativa actual favorable para exportar
Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devaluación actual del peso frente al dólar ✓ Los mercados de contra-estación: hemisferio norte ✓ Exportadores con buena distribución comercial ✓ Política nacional a favor de la exportación ✓ Mas transparencia en el negocio



A.1.2. Debilidades

El primer apartado del análisis DAFO sobre el entorno de competitividad del negocio de la manzana en el área de Cinco Saltos, se refiere a las variables internas y controlables por el sector; que impactan negativamente en la producción y comercialización, y que además, deben ser superadas por el sector mismo para que exista un mejor desarrollo en esta actividad.

Tabla 1- Debilidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Valor agregado que no paga el consumidor resta precio a la fruta	1	19,57%
✓ Situación económica débil en los productores y en las PyMEs	1	17,39%
✓ Poco recambio generacional, hay pocos jóvenes	1	13,04%
✓ Individualismo	1	10,87%
Parcelas frutícolas pequeñas	2	6,52%
Costo elevado de la nueva tecnología	2	6,52%
Información para reconvertir (mapa de aptitud orientador)	2	4,35%
Poco desarrollada la agroindustria	2	4,35%
Organización y lobby sectorial, sin líderes transformadores	2	4,35%
Desconfianza en el manejo y gestión del negocio	2	4,35%
La manzana es un commodity, estrategia de costo	2	2,17%
Resistencia al cambio	2	2,17%
Personal poco capacitado	2	2,17%
Información de mercado y de paridad de monedas	2	2,17%

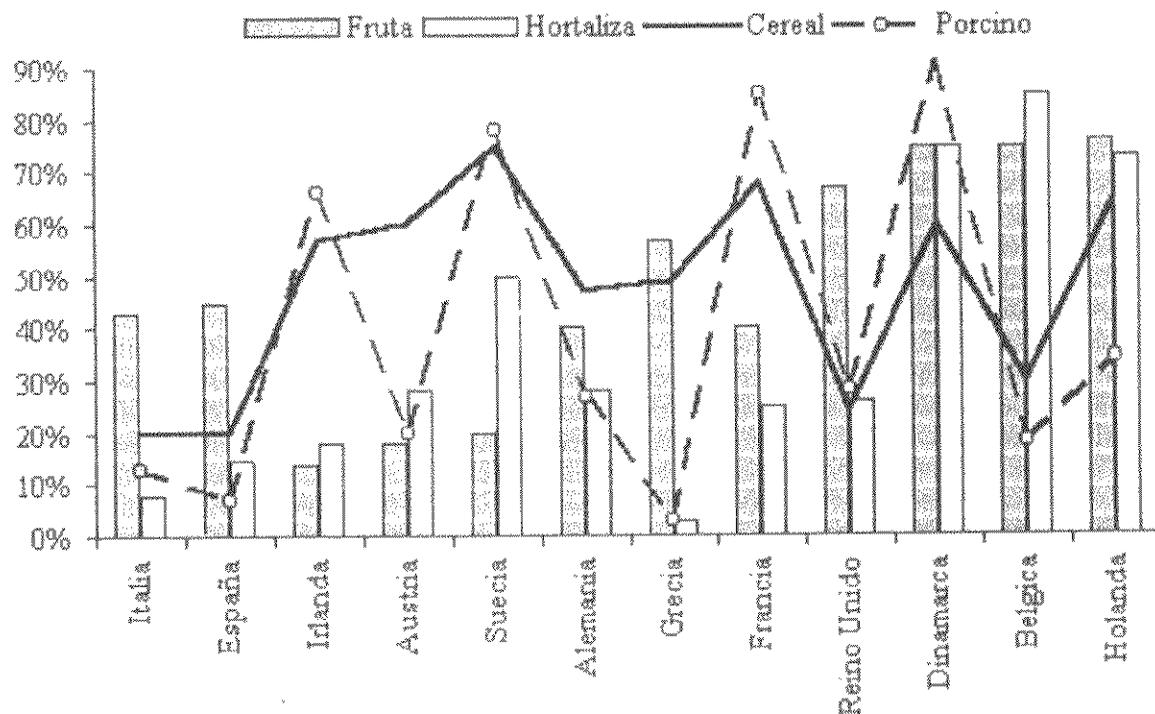
El 61% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras debilidades señaladas en la Tabla 1, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia A.2.2.).

Las debilidades más importantes que deben superarse en el corto y mediano plazo son el alto valor agregado comercializado en el mercado interno que le resta valor a la fruta a nivel primario; la situación financiera débil de la mayoría de los productores y de las empresas PyMEs del sector; el bajo recambio generacional que implica mayor grado de resistencia a los cambios y el alto individualismo.

Por otro lado, la ascendencia del origen de las personas que asistieron al taller tiene una gran coincidencia con el individualismo señalado, que parece un patrimonio de los latinos en general y no tan sólo de Cinco Saltos y su área de influencia. Esta región presenta una ascendencia en su mayor parte con España y en menor medida con Italia. El 60% de los asistentes al taller tiene el grupo sanguíneo "A" y el 40% restante es del grupo "O".

Resulta interesante observar que el modelo cooperativo¹ en Italia y España, a diferencia de lo que se menciona con habitualidad en nuestro país, no tiene la relevancia alcanzada en Holanda, Dinamarca, Suecia o Francia. Sin embargo, esta realidad está siendo superada con la ayuda de políticas activas, como la existencia de subsidios o créditos por medio de bancos especializados para productores integrados y no a nivel individual. Esto permite que la mayoría de los productores estén organizados comercialmente en cooperativas, empresas, alianzas estratégicas, programas de proveedores o macro-organizaciones de venta.

Figura 1 - Ventas por medio de cooperativas en la Unión Europea (1996)



¹ Documento "Visión de la integración frutícola española e italiana". CFI - VII Misión Técnica, Jun/2000.

A.1.3. Amenazas

Este apartado se refiere a las variables externas y no controlables por el sector, pero que de ocurrir, impactan destructivamente al sector manzanero de esta región.

Tabla 2 - Amenazas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Incertidumbre macroeconomía del país	1	21,31%
✓ Aumento de impuestos y costos laborales en general	1	13,11%
✓ Ausencia de políticas para recuperar créditos hipotecarios	1	13,11%
✓ Desmembramiento del euro frente al dólar	1	13,11%
✓ Inexistencia de una política nacional hacia el sector	1	9,84%
Política financiera, existencia de fallas de mercado	2	6,56%
Sin acceso a la información comercial, o en forma restringida	2	6,56%
Clima (granizo, heladas, altas temperaturas, vientos, entre otros)	2	3,28%
Países competidores (moneda, tecnología, políticas activas, etc.)	2	1,64%
Mal manejo de la calidad de la fruta en la cadena comercial	2	1,64%
Aparición de nuevas plagas (importación de plantas, entre otros)	2	1,64%
Sistema educativo alejado de la producción regional	2	1,64%
Abastecimiento de insumos	2	1,64%
Barreras comerciales y burocráticas sobre el mercado interno.	2	1,64%
Degradación del suelo por gestión de las represas hidroeléctricas	2	1,64%
Normas para-arancelarias que dificultan el comercio exterior	2	1,64%

El 70% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras amenazas señaladas en la Tabla 2, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia A.2.2.).

La apreciación sobre las dificultades para acceder al crédito a través de la “política financiera” es verificada como “fallas de mercado”, dado no sólo por los escasos créditos disponibles o la reticencia de la banca argentina para financiar a los productores y PyMEs en las economías regionales, sino también por la ausencia de medición de riesgo que justifiquen las altas tasas de interés demandadas².

² Políticas para las PyMEs: Evaluación y Propuestas. Gonzalez Fraga et al, 1999. IAMC y Mesa PyME del BNA.

A.1.4. Fortalezas

Las fortalezas de la producción y comercialización del sector manzanero en el área de influencia de Cinco Saltos, son las variables estratégicas internas y controlables de la región, considerando aquellos factores en los cuales hay una ventaja comparativa frente a otras zonas productoras del país, así como con relación al mercado en general.

Tabla 3- Fortalezas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Clima seco, agua disponible, amplitud térmica y buenas tierras	1	35,14%
✓ Constancia, sentido de pertenencia, pasión y orgullo por producir	1	18,92%
✓ Cultura exportadora (influencia de los ingleses)	1	16,22%
✓ Expectativa actual para exportar por el tipo de cambio	1	13,51%
Disponibilidad de asistencia técnica en la región	2	8,11%
Hay productores líderes o referentes para la actividad	2	5,41%
Puerto frutícola y red de caminos (no en el caso de rurales)	2	2,70%

El 83% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras fortalezas señaladas en la Tabla 3, conformando las más relevantes o importantes, que serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia A.2.2.).

La zona de Cinco Saltos es limitadamente importante en el contexto productivo de la Provincia de Río Negro, la que se encuentra concentrada en Villa Regina (25%) y le sigue en importancia las áreas Cervantes-Mainque-Hucrgo (14%), Roca (13%), Cipolletti-Fernández Oro (13%), Allen (12%), Lamarque-Beltran-Chimpay-Choele Choele (12%), Cinco Saltos-Contralmirante Cordero-Campo Grande (8%), Río Colorado (2%) y Conesa (1%).

Un aspecto muy importante de esta región son las buenas condiciones para obtener una manzana de buen color rojo y para larga conservación (amplitud térmica: diferencia importante de temperatura entre el día y la noche). Otro aspecto para resaltar es la propensión de los productores y empresarios a exportar hacia los mercados de ultramar, por la influencia de los ingleses que fueron los precursores del desarrollo de la fruticultura regional.

A.1.5. Oportunidades

En este caso, se refiere a las variables externas y no controlables por el sector manzanero del área de Cinco Saltos, que le aportarían una mejora económica al sector.

Tabla 4 – Oportunidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Devaluación actual del peso frente al dólar	1	25,00%
✓ Los mercados de contra-estación del hemisferio norte	1	25,00%
✓ Nuevos exportadores con buena distribución comercial	1	13,89%
✓ Política nacional a favor de la exportación, para generar empleo	1	13,89%
✓ Mas transparencia en el negocio	1	13,89%
Recursos públicos para capital de trabajo e inversión	2	2,78%
Mercados o nichos para productos orgánicos	2	2,78%
Caída de cosecha en países consumidores o exportadores	2	2,78%

El 92% de la valorización efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras oportunidades señaladas en la Tabla 4, conformando las más relevantes y posibles a tener en cuenta, que será utilizada para elaborar la matriz estratégica (referencia A.2.2.).

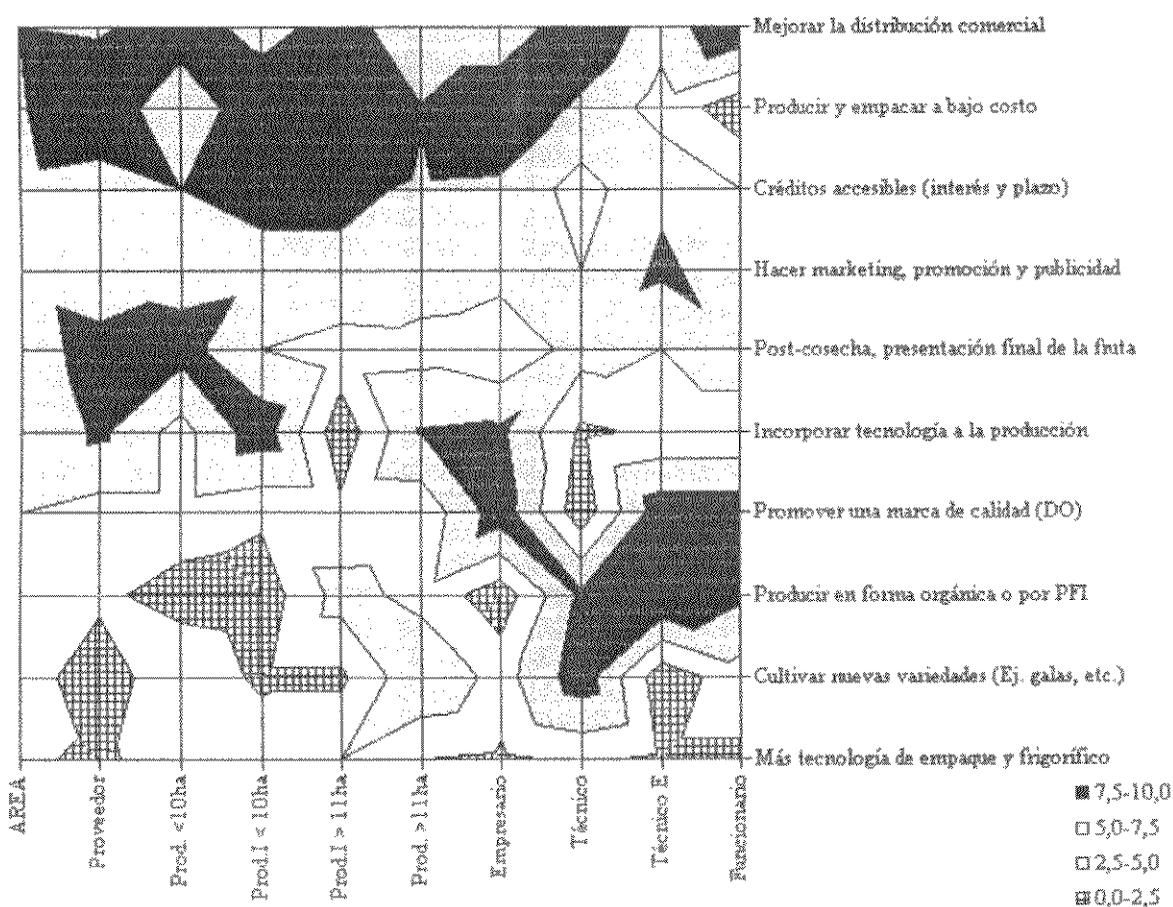
La influencia del Estado en las amenazas alcanza al 70% mientras que en las oportunidades llega al 42%. Es llamativo pero representativo de la realidad de las economías regionales, que siendo las principales locomotoras de la generación del empleo no tengan una política sectorial a favor de políticas activas desde la órbita gubernamental, incluso, muchas veces, con presencia de políticas negativas y por ello el panorama de las amenazas. La necesidad de exportadores que tengan una buena red comercial en el exterior, principalmente en los mercados de ultramar, así como con un sistema transparente de gestión en el negocio, también es considerada con el 39% una oportunidad para el crecimiento de la actividad manzanera de Cinco Saltos y su área de influencia. En esta “reconversión de empresarios” también las políticas activas juegan un papel fundamental, para mitigar el problema del individualismo y los fracasados intentos de organización comercial desde los productores, muchas veces sin financiamiento y conocimientos de mercados necesarios.

A.2. VISIÓN ESTRATÉGICA

A.2.1. Factores de éxito

En el sondeo de opinión sobre los factores de éxito, conforme a la graficación de las respuestas (valorización de 10 a 1 punto, de mayor a menor importancia respectivamente), permite visualizar resumidamente las percepciones según los sectores participantes.

Figura 2 – Visión estratégica en el área de Cinco Saltos (ranking de valorización)



Se trata de una visión sobre los factores de éxito de la actividad en particular, pensada en la realidad cotidiana de cada participante, y que se corresponde con aquello que se ha dado en llamar “estrategias implícitas” en los hechos. Pertenece al campo de lo latente, no de lo manifiesto, y es aquello que -en última instancia y a los efectos del cambio que se percibe como necesario en el sector- es lo significativo.

Los productores integrados (I) en la cadena comercial, a diferencia del productor tradicional, son los que además de contar con producción propia, realizan el empaque, la conservación y comercialización. En cuanto a los técnicos se diferencia aquellos que son independientes de los vinculados a las empresas (E).

Un promedio matemático entre todos los sectores participantes, permite la valorización del ranking de los factores de éxito sobre el sector manzanero en el área de Cinco Saltos:

- ✓ 7,5 Mejorar la distribución comercial
- ✓ 7,2 Producir y empaquetar a bajo costo
- ✓ 6,6 Hacer marketing, promoción y publicidad
- ✓ 6,3 Créditos accesibles (interés y plazo)
- ✓ 5,7 Post-cosecha, presentación final de la fruta
- ✓ 5,1 Incorporar tecnología a la producción
- 5,0 Promover una marca de calidad (DO)
- 4,7 Producir en forma orgánica o por PFI
- 3,9 Cultivar nuevas variedades (Ej. galas, etc.)
- 2,9 Más tecnología de empaque y frigorífico

A partir del análisis del balance DAFO, los factores de éxito que resultaron tener al finalizar la jornada una valorización mayor a 5 puntos, son mirados como de referencias para establecer el marco de intercambio de opiniones entre los presentes; sobre el cual se elabora la matriz estratégica (referencia A.2.2.), la que finalmente permitirá confeccionar la respectiva agenda para el desarrollo del sector manzanero para el área de Cinco Saltos.

En cuanto al nivel de coincidencias sobre los factores de éxito y conforme a las respuestas de los sectores analizados, registró un bajo nivel de consenso con un coeficiente de correlación del 51% a nivel general, con niveles del 70% en los productores tradicionales y en los integrados de menos de 10 hectáreas. En los empresarios el consenso se ubica en el 51%, mientras que en un menor nivel con relación al promedio del ranking son los productores integrados de más de 11 hectáreas, los técnicos, los proveedores en general y los funcionarios. Este último grupo presenta asimetrías o diferencias, a través de una visión estratégica de mayor importancia en el tema de cultivar nuevas variedades y de una denominación de origen bajo un estándar de calidad, así como en la producción de fruta orgánica ó bajo el sistema de producción de fruta integrada (PFI).

A.3. AGENDA SECTORIAL

Los participantes al taller consideran una visión comercial focalizada en la exportación a ultramar *-estrategia ofensiva-*, así como reestructurar los canales comerciales del mercado interno *-estrategia defensiva-*. De tal forma, que se propuso la siguiente “Agenda Sectorial”:

Convocar a los jóvenes a la producción

En países europeos se ha visto el impacto negativo para el sector al no tener un recambio generacional, influyendo incluso en la resistencia al cambio. Esta situación también se avisa en esta región como un problema para la continuidad del sector, y se considera necesario el diseño de políticas activas, principalmente financieras para capital de trabajo y de inversiones *-reconvertir-*, basadas en la recuperación de los familiares del productor para sustentar el desarrollo de la actividad en el largo plazo.

Modelo de asociatividad

Se percibe que el análisis y diseño de modelos de asociatividad, 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, incluso, para reestructurar los costos laborales y algunas disminuciones de impuestos, incluido el tema de las retenciones de exportación. Dentro de este esquema, también se incluye programas eficientes de proveedores para el comercio exterior.

Capacitación

La posibilidad de organizar cursos para mejorar el conocimiento de los obreros rurales que participan de las diferentes tareas culturales del sistema productivo, incluso para la cosecha y gestión empresarial. Esto puede ser a través de técnicos o especialistas, así como de casos líderes de la región.

Información para reconvertir variedades

El Estado a través del INTA, debe generar un mapa regional orientador de las variedades recomendadas para reconvertir, considerando los microclimas, la oferta de mano de obra y tecnología disponible, o bien la prevista en los programas de capacitación para el mediano plazo. De nada vale informar sobre los mayores precios, si las mismas requieren un alto costo para poder cultivarlas, ya sea por la tecnología necesaria o por el período de floración y su cobertura por los riesgos de heladas tempranas. El IRTA de España -similar al INTA-, está desarrollando estos conocimientos para transferirlos a los productores, incluso, recientemente ha publicado el libro “Variedades de manzanas” con toda la información necesaria para que pueda tomar una decisión técnica y comercial el que desea reconvertir sus cultivos de manzanas.

Estudiar y detectar mercados o nichos

Se requiere información sobre mercados o nichos que demandan manzanas de las características de esta zona, pudiendo ser entre otros en los mercados latinos en general o de gran influencia migratoria de estos países. Esto podría ser la base de algún programa piloto de exportación.

Programas de comunicación

La necesidad de implementar una estrategia de marketing y promoción en general, requiere de un adecuado nivel de información sobre el perfil del consumidor. Entre los elementos de la estrategia de comunicación se resaltan la imagen del productor con experiencia y tradición, como aquel que “sabe lo que hace: buenas manzana”, así como el educar al consumidor sobre las propiedades y diferentes formas de consumo, incluso en las comidas o como repostería. Otro aspecto de la estrategia de comunicación es la elaboración de un “manual de buen trato a la fruta o de buenas practicas comerciales en el manejo de la calidad” en toda la cadena comercial, principalmente en los super e hipermercados.

Otras posibilidades para la comercialización doméstica

La posibilidad de eliminar las barreras burocráticas y legales, permitiría un mejor desarrollo al sector incrementando el precio de la fruta al productor. Esto es así, dado que el consumidor de ingresos medios y bajos no paga el valor agregado, y el mismo es deducido al valor de la fruta, disminuyendo el ingreso primario. Las experiencias históricas de la región, así como de otros países -caso México-, hacen necesario un nuevo marco legal a través de la categoría de “manzana artesanal”, en envases “a granel” en forma directa desde la chacra, con el necesario marco formal -trazabilidad, origen- e impositivo. La realidad socioeconómica que vive el país, también le otorga sentido común a esta propuesta, no sólo para el productor, sino también para el consumidor. Por otro lado, la fruta “elegida” sólo se permitiría a la procesada en el empaque, destinadas al mercado interno de consumidores de altos y medios altos ingresos, así como para exportar.

Reforma impositiva y comercial

También se requiere de un adecuado conocimiento técnico a nivel impositivo y de las barreras burocráticas que impiden el desarrollo actual del mercado interno, para elaborar las bases de una reforma impositiva pro-exportación y pro-mercado interno que pueda ser utilizada como documento base por el Gobierno. Sólo basta mencionar que el costo laboral en Chile es del 3% (2.6% para seguro de desempleo), a modo de ejemplo de las políticas activas para exportar de otros países competidores.

Programa de extensión

Se visualiza como necesario la implementación de programas de extensión, similar a la experiencia de “cambio rural”, teniendo en claro el rol protagónico del INTA en este proceso, así como el de la Universidad en la investigación.

Manzana para los chicos

Utilizar una “identidad geográfica protegida” a nivel regional, con un protocolo de “buenas prácticas agrícolas”, para abastecer el segmento de los niños. Estos requieren de una seguridad alimentaria en el proceso de producción y comercialización, así como de un adecuado tamaño, generalmente de frutos pequeños. Esta posibilidad comercial podría ser a nivel del mercado doméstico, así como a nivel internacional. Pero sin duda, también debe tener un adecuado sustento en información sobre el perfil de estos consumidores, lo que incluye hábitos de consumo y gustos. Esta estrategia también implica asegurarse consumidores adultos en el largo plazo, es decir, formar y educar nuevos demandantes de esta fruta.

Maquinaria y equipos usados

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. Este modelo sajón de incorporación de tecnología, que también ha comenzado a utilizar Chile, podría aportar un mejoramiento en la incorporación de tecnología al cultivo actual, y con ello, a un costo más competitivo y a un avance de la calidad.

B. CIPOLLETTI Y FERNANDEZ ORO

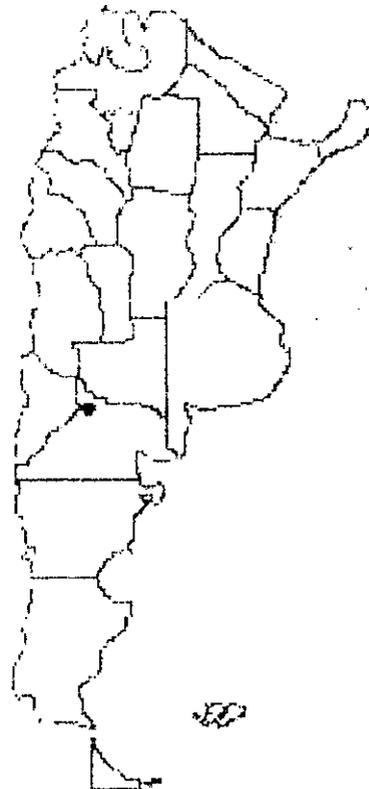
B.1. ENTORNO COMPETITIVO

B.1.1. Balance DAFO (resumen)

La comparación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), es una técnica para diseñar estrategias y conduce al desarrollo de cuatro alternativas: (FO) Ofensiva, (DO) Reorientación, (FA) Defensiva y (DA) Supervivencia. A continuación se presenta esta matriz de información básica:

Figura 1 - Balance DAFO en manzana para Cipolletti y su zona de influencia

Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No respetamos estándares de clasificación, hay poca seriedad comercial para exportar ✓ Poca estrategia comercial la región y las empresas ✓ Desconfianza y transparencia en el negocio ✓ Poca generación joven para la continuidad ✓ Organización y lobby sectorial, sin líderes ✓ Situación económica débil en los productores
Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política tributaria, incluido el alto costo laboral ✓ Imagen país, inestabilidad, inseguridad, entre otros ✓ Falta de política nacional y regional hacia el sector ✓ Desmejoramiento del euro frente al dólar ✓ Política financiera, hay fallas de mercado
Fortalezas (F)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clima seco, agua disponible y buenas tierras ✓ Desarrollo del complejo frutícola ✓ Constancia, pasión y orgullo por producir ✓ Cultura exportadora (influencia de los ingleses) ✓ Plan de desarrollo municipal, revaloriza al sector
Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devaluación actual del peso frente al dólar ✓ Política nacional a favor del sector y para exportar ✓ Nuevos exportadores con mejor distribución comercial, además de transparencia en el negocio ✓ Educar al consumidor y aprovechar temas de salud



B.1.2. Debilidades

El primer apartado del análisis DAFO sobre el entorno de competitividad del negocio de la manzana en el área de Cipolletti, se refiere a las variables internas y controlables por el sector; que impactan negativamente en la producción y comercialización, y que además, deben ser superadas por el sector mismo para que exista un mejor desarrollo en esta actividad.

Tabla 1- Debilidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ No respetamos estandares de clasificación, poca seriedad	1	17,07%
✓ Sin estrategia comercial la región y las empresas	1	13,41%
✓ Desconfianza en la gestión del negocio, sin transparencia	1	12,20%
✓ Resistencia al cambio, poco recambio generacional	1	12,20%
Organización y lobby sectorial, sin líderes transformadores	2	8,54%
Situación económica débil en los productores y en las PyMEs	2	4,88%
Individualismo	2	4,88%
Disparidad de criterios entre los técnicos	2	4,88%
Chacras abandonadas y estado sanitario en general	2	3,66%
No cultivamos lo más apto para nuestro clima regional	2	3,66%
Montes viejos en conducción y variedades	2	2,44%
Escasa información del mercado en general	2	2,44%
No aprovechamos como ventaja lo que sabemos hacer	2	2,44%
Imitamos y copiamos, no somos creativos	2	2,44%
Pérdida cultural o de identidad de la ciudad sobre la manzana	2	2,44%
Falta de investigación aplicada al medio que tenemos	2	2,44%

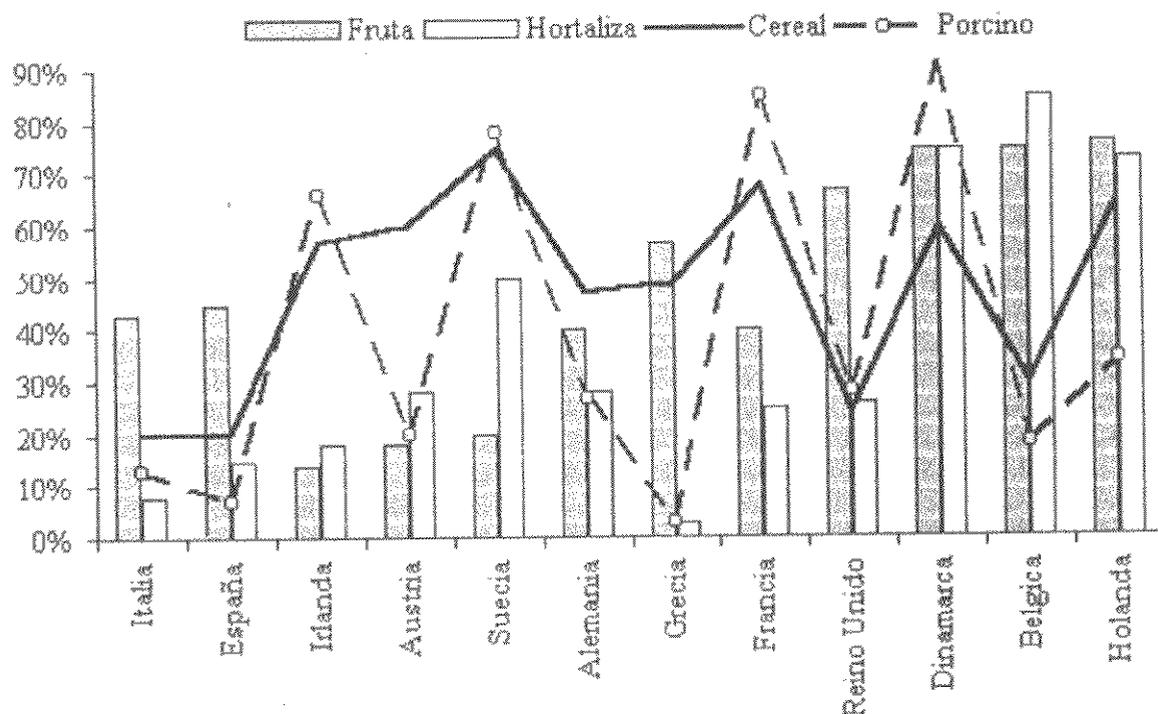
El 55% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras debilidades señaladas en la Tabla 1, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia B.2.2.).

Las debilidades más importantes que deben superarse en el corto y mediano plazo son la poca seriedad comercial, no respetamos los estándares aprobados y esto dificulta una denominación de origen de calidad -protocolo-, no hay estrategia comercial en la región y en la mayoría de las empresa; existe desconfianza en el manejo y gestión del negocio, además de tener un bajo recambio generacional la actividad, hay poca gente joven.

Por otro lado, la ascendencia del origen de las personas que asistieron al taller tiene una gran coincidencia con el individualismo señalado, que parece un patrimonio de los latinos en general y no sólo de Cipolletti y Fernández Oro. Esta región presenta una ascendencia en su mayor parte con Italia (73%) y en menor medida con España. El 67% de los asistentes al taller tiene el grupo sanguíneo "O" y el 33% restante es del grupo "A".

Resulta interesante observar que el modelo cooperativo³ en Italia y España, a diferencia de lo que se menciona con habitualidad en nuestro país, no tiene la relevancia alcanzada en Holanda, Dinamarca, Suecia o Francia. Sin embargo, esta realidad está siendo superada con la ayuda de políticas activas, como la existencia de subsidios o créditos por medio de bancos especializados para productores integrados y no a nivel individual. Esto permite que la mayoría de los productores estén organizados comercialmente en cooperativas, empresas, alianzas estratégicas, programas de proveedores o macro-organizaciones de venta.

Figura 1 - Ventas por medio de cooperativas en la Unión Europea (1996)



³ Documento "Visión de la integración frutícola española e italiana". CFI - VII Misión Técnica, Jun/2000.

B.1.3. Amenazas

Este apartado se refiere a las variables externas y no controlables por el sector, pero que impactan negativamente sobre el sector manzanero de esta región de ocurrir.

Tabla 2 - Amenazas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Aumento de impuestos y costos laborales en general	1	20,93%
✓ Inexistencia de una política nacional hacia el sector	1	18,60%
✓ Desmejoramiento del euro y el real frente al dólar	1	11,63%
✓ Acuerdos comerciales de Argentina con impacto negativo	1	11,63%
Política financiera, existencia de fallas de mercado	2	6,98%
Clima (granizo, heladas, altas temperaturas, vientos, etc.)	2	6,98%
Países competidores (moneda, tecnología, políticas activas, etc.)	2	4,65%
Incertidumbre macroeconomía del país	2	4,65%
Mal manejo de la calidad de la fruta en la cadena comercial	2	4,65%
Aumento del flete internacional, suba del petróleo	2	4,65%
Normas para-arancelarias que dificultan el comercio exterior	2	4,65%

El 63% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras amenazas señaladas en la Tabla 2, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia B.2.2.).

Desde otro punto de vista, el 55% de las amenazas señaladas corresponden a la órbita del Estado, desde la falta de una política hacia el sector, el aumento de impuestos y el alto costo laboral actual -35%- frente a Chile -3%-, la incertidumbre de la macroeconomía, los posibles acuerdos bilaterales y la política de extranjerización del sistema financiero.

La apreciación sobre las dificultades para acceder al crédito es una “falla de mercado”, dado no sólo por los escasos créditos disponibles o la reticencia de la banca para financiar a los productores y PyMEs en las economías regionales, sino también por la ausencia de medición de riesgo que justifiquen las altas tasas de interés demandadas⁴.

⁴ Políticas para las PyMEs: Evaluación y Propuestas. Gonzalez Fraga et al. 1999. IAMC y Mesa PyME del BNA.

B.1.4. Fortalezas

Las fortalezas de la producción y comercialización del sector manzanero en el área de influencia de Cipolletti, son las variables estratégicas internas y controlables de la región, considerando aquellos factores en los cuales hay una ventaja comparativa frente a otras zonas productoras del país, así como con relación al mercado en general.

Tabla 3- Fortalezas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Clima semiárido, agua disponible y buenas tierras	1	21,43%
✓ Desarrollo del complejo frutícola	1	19,05%
✓ Cultura exportadora (influencia de los ingleses)	1	16,67%
✓ Constancia, sentido de pertenencia, pasión y orgullo por producir	1	14,29%
Revalorización del sector en la comuna, plan de desarrollo local	2	9,52%
Mano de obra disponible y calificada para tareas culturales	2	9,52%
Puerto frutícola y red de caminos (no en el caso de rurales)	2	7,14%
Posición geográfica	2	2,38%

El 71% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras fortalezas señaladas en la Tabla 3, conformando las más relevantes o importantes, que serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia B.2.2.).

La zona de Cipolletti y Fernández Oro es importante en el contexto productivo de la Provincia de Río Negro, la que se encuentra concentrada en Villa Regina (25%) y le sigue en importancia las áreas Cervantes-Mainque-Huergo (14%), Roca (13%), Cipolletti-Fernández Oro (13%), Allen (12%), Lamarque-Beltran-Chimpay-Choel Choel (12%), Cinco Saltos-Cordero-Campo Grande (8%), Río Colorado (2%) y Conesa (1%).

Un aspecto muy importante de esta región es la propensión de los productores y empresarios a exportar hacia los mercados de ultramar, por la influencia de los ingleses que fueron los precursores del desarrollo de la fruticultura regional. También lo es la existencia de un complejo frutícola desarrollado, aunque con limitaciones en cuanto a la diversificación de la industria, además del “plan de desarrollo municipal” de la Ciudad de Cipolletti.

B.1.5. Oportunidades

En este caso, se refiere a las variables externas y no controlables por el sector manzanero del área de Cipolletti, que le aportarían una mejora económica al sector.

Tabla 4 – Oportunidades

Detalle	Nivel	Votación
Devaluación actual del peso frente al dólar, por tiempo prolongado	1	29,27%
Política nacional a favor de la exportación y del sector	1	21,95%
Mercados o nichos para productos orgánicos	1	19,51%
Educar al consumidor y temas de salud para el marketing	1	14,63%
Nuevos exportadores con distribución comercial y transparencia	2	4,88%
Revalorización del consumidor sobre el sabor de nuestra manzana	2	4,88%
Caída de cosecha en países consumidores o exportadores	2	4,88%

El 85% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras oportunidades señaladas en la Tabla 4, conformando las más relevantes y posibles a tener en cuenta, que serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia B.2.2.).

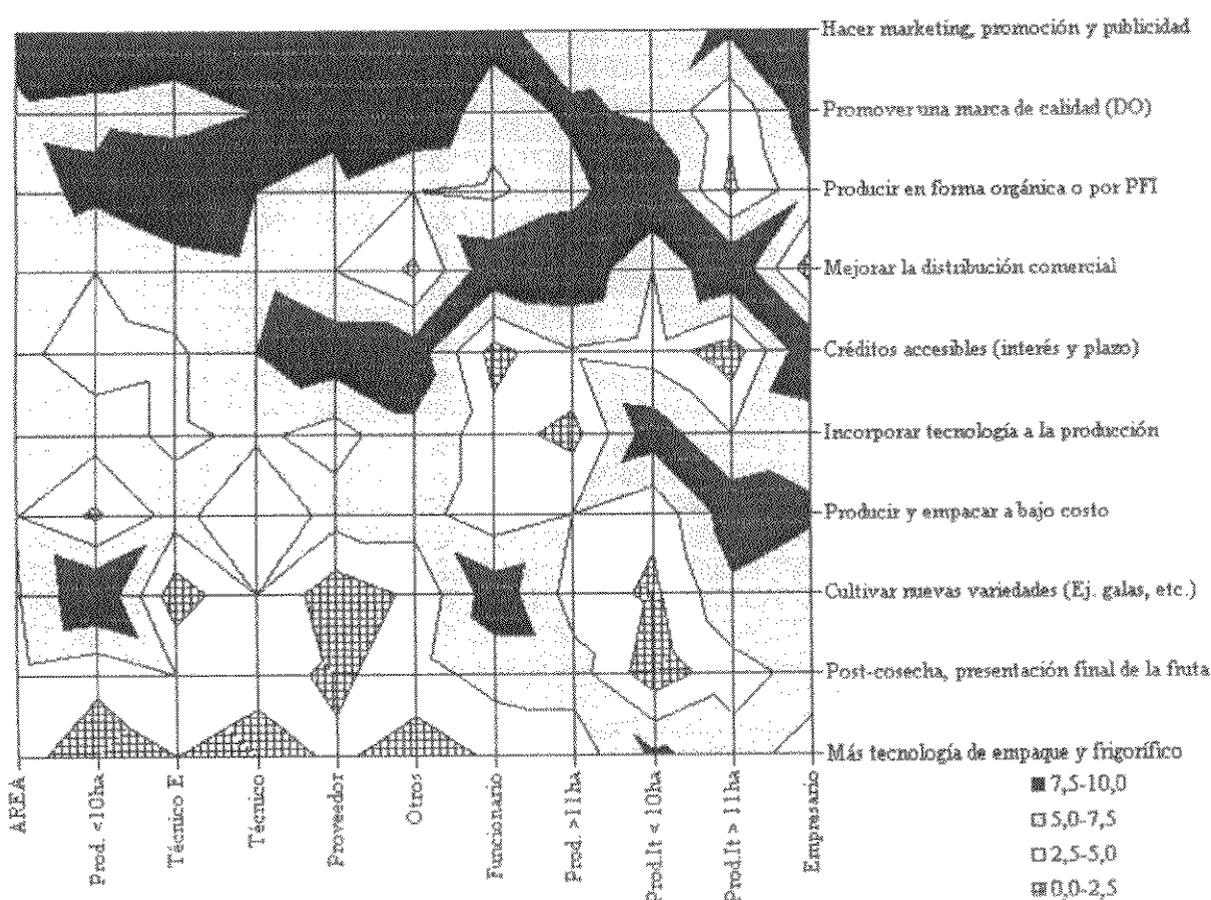
La influencia del Estado en las amenazas alcanza al 65%, mientras que en las oportunidades llega al 22%. Es llamativo que, siendo las economías regionales las principales locomotoras de la generación del empleo no tengan una política sectorial desde la órbita gubernamental, incluso, muchas veces, con presencia de políticas negativas y por ello la visión particular sobre las amenazas. En resumen, los peligros en su mayoría provienen de la órbita gubernamental y las oportunidades de las condiciones de mercado, así como de las ventajas comparativas y competitivas. La necesidad de exportadores que tengan una buena red comercial en el exterior, así como con un sistema transparente de gestión del negocio, también es considerada como una oportunidad para el crecimiento de la actividad manzanera regional. En estas “reconversión de empresarios” también las políticas activas puede jugar un papel fundamental, para mitigar el problema del individualismo y los fallidos intentos de organización comercial desde los productores, muchas veces sin financiamiento y conocimientos limitados sobre el consumidor y la distribución externa.

B.2. VISIÓN ESTRATÉGICA

B.2.1. Factores de éxito

En el sondeo de opinión sobre los factores de éxito, conforme a la graficación de las respuestas (valorización de 10 a 1 punto, de mayor a menor importancia respectivamente), permite visualizar resumidamente las percepciones según los sectores participantes.

Figura 2 – Visión estratégica en el área de Cipolletti (ranking de valorización)



Se trata de una visión sobre los factores de éxito de la actividad en particular, pensada en la realidad cotidiana de cada participante, y que se corresponde con aquello que se ha dado en llamar “estrategias implícitas” en los hechos. Pertenece al campo de lo latente, no de lo manifiesto, y es aquello que -en última instancia y a los efectos del cambio que se percibe como necesario en el sector- es lo significativo.

Los productores integrados (I) en la cadena comercial, a diferencia del productor tradicional, son los que además de contar con producción propia, realizan el empaque, la conservación y comercialización. En cuanto a los técnicos se diferencia aquellos que son independientes de los vinculados a las empresas (E).

Un promedio matemático entre todos los sectores participantes, permite la valorización del ranking de los factores de éxito sobre el sector manzanero en el área de Cipolletti:

- ✓ 8,2 Hacer marketing, promoción y publicidad
- ✓ 7,2 Promover una marca de calidad (DO)
- ✓ 6,9 Producir en forma orgánica o por PFI
- ✓ 6,9 Mejorar la distribución comercial
- ✓ 5,6 Créditos accesibles (interés y plazo)
- ✓ 5,2 Incorporar tecnología a la producción
- 4,5 Producir y empaquetar a bajo costo
- 4,7 Cultivar nuevas variedades (Ej. galas, etc.)
- 5,0 Post-cosecha, presentación final de la fruta
- 1,8 Más tecnología de empaque y frigorífico

A partir del análisis del balance DAFO, los factores de éxito que resultaron tener al finalizar la jornada una valorización mayor a 5 puntos, son mirados como de referencias para establecer el marco de intercambio de opiniones entre los presentes; sobre el cual se elabora la matriz estratégica (referencia B.2.2.), la que finalmente permitirá confeccionar la respectiva agenda para el desarrollo del sector manzanero para el área de Cipolletti.

En cuanto a las coincidencias sobre los factores de éxito y conforme a las respuestas de los sectores analizados, se registra un alto consenso con un coeficiente de correlación del 66% a nivel general, con porcentajes del 70 al 90% en los técnicos, en funcionarios y en operadores comerciales. En el caso de los productores tradicionales con una superficie menor a 10 hectáreas, así como en los proveedores, resaltan además la necesidad de cultivar nuevas variedades, a diferencia de los técnicos que aconsejan reconvertir sobre variedades con mejor adaptabilidad y que no necesariamente son las bicoloradas. Por otro lado, el resto de los productores observa con preocupación la necesidad de mejorar el manejo de post-cosecha de la fruta, especialmente sobre la distribución y la cadena comercial de los supermercados o hipermercados, donde existe un gran deterioro de la calidad.

B.2.2. Matriz estratégica

FACTORES DE ENTORNO		OPORTUNIDADES		
<p>Marketing y Publicidad</p> <p>PFI y Producción Orgánica</p> <p>Marca de calidad (DO)</p> <p>Distribución Comercial</p> <p>Créditos Accesibles</p> <p>Tecnología de producción</p>	(d1) no se respeta la clasificación autorizada	(f1) Desarrollo del Complejo Frutícola	(a1) Política tributaria, costo laboral, retenciones, etc.	(o1) Paridad dólar con el peso argentino
	(d2) poca generación joven para la continuidad	(f2) Cultura exportadora (influencia inglesa, la AFD)	(a2) Acuerdos bilaterales de Argentina con otros países	(o2) Mercado orgánico con adecuado canal comercial
	(d3) Desconfianza y falta de transparencia en el negocio	(f3) Tradición, imagen o símbolo regional la manzana	(a3) Tipo de cambio en los mercados (Euro y Real)	(o3) Plan Nacional para desarrollar las economías regionales (SMIPyMEs)
	(d4) Sin estrategia comercial en la región y en empresas	(f4) Clima semiárido, disponibilidad de agua, etc.	(a4) Graniza, heladas, vientos, fuertes temperaturas en verano	(o4) Educar al consumidor, utilizar los temas vinculados a la salud para el marketing
DEBILIDADES		AMENAZAS		
(d1) perjudicial con el mensaje publicitario	(f3) imagen del pequeño productor, como que sabe lo que hace, cosas buenas	(a1) Menor rentabilidad, no permite planificar y recaudar	(o3) Recursos públicos para una campaña interna y externa	
(d2) implica inestabilidad y dificultad conseguir recursos	(f4) idea asociada de "oasis"	(a4) disminuye volumen y calidad ante el consumidor	(o4) Educar tiene un menor costo y mejor resultado final	
(d1) desconfianza comercial	(f1) Nichos externos	(a1) mayor costo salarial, Chile 3% de impuesto laboral	(o3) Política activa mejora la rentabilidad y sube el empleo	
(d3) imposibilidad para cumplir con el plan de negocio	(f2) Hay experiencias exitosas	(a3) afecta precio de venta	(o2) Mostrar nichos/mercados	
(d4) afecta la continuidad en el mediano y largo plazo	(f3) facilita implementación	(a2) Argentina no tiene acuerdo con la Unión Europea	(o1) En la venta externa	
(d4) conflicto para aceptarla	(f4) Consumidor europeo	(a3) afecta precio de venta	(o3) Acuerdos bilaterales	
(d1) incumplimientos	(f1) Amplia las posibilidades comerciales para optimizar la producción regional	(a1) Menor competitividad afecta la continuidad	(o4) con PFI y/u Orgánico	
(d2) planificar a largo plazo	(f2) los bancos de prestar al productor -no habilitar, lo hacen preferentemente donde hay más desarrollo empresarial	(a3 y a4) inestabilidad en los despachos, incumplimientos	(o1) potencia la venta externa	
(d3 y d4) dificulta la economía de escala y lobby sectorial	(f3) Orientada la misma en la búsqueda de tamaños y calidad	(a1, a3 y a4) afecta el repago o amortización, por una baja en la rentabilidad económica	(o3) Política activa para exportar (Ej. ICEX España)	
(d2) Resistencia al cambio	(f4) Menor costo, incluso bajo uso de agroquímicos, etc.	(a2) Organizar red comercial	(o2) Organizar red comercial	
(d3) No alienta la integración		(a1, a3 y a4) afecta el repago o amortización, por una baja en la rentabilidad económica	(o3) Créditos sólo para asociatividad parcial o total	
(d4) Dificultad para tener coberturas estratégicas		(a1 y a3) Al haber menos recursos disponibles la afecta	(o1) Prefinanciación de exportación por canal innovador	
		(a4) sube el costo por aumento de requerimientos técnicos	(o3) Política de extensión e investigación aplicada	
			(o2) Disponible en la región	
			(o4) Buenas prácticas agrícolas	

B.3. AGENDA SECTORIAL

Los participantes al taller consideran una visión focalizada en la exportación en general *-estrategia ofensiva-*, así como a fruta orgánica *-estrategia de reorientación-*, pero haciendo hincapié en una mejor *organización del sector*, en *marketing*, en *no copiar* a otros países y *ser más creativos agronómicamente y comercialmente*, así como en *respetar y cumplir con las normas comerciales*. Para la “Agenda Sectorial” se propuso:

Representatividad del sector

Se requieren de una organización de 3er grado para la representatividad sectorial ante el Gobierno, una “interprofesional” al estilo europeo, donde estén todos los sectores divididos en dos grandes grupos: A) producción y B) comercialización. El INTA, la Universidad, así como otras instituciones y organismos que apoyan la producción tendrán su representatividad en el grupo “A”, mientras que aquellas vinculadas al proceso -INTI y CIATI- y a la venta se ubican en el grupo “B”. Por otro lado, las empresas con producción propia tendrán representación en ambos grupos, mientras que el colegio de Ingenieros Agrónomos por ejemplo se ubicaría en el grupo “A”, los industriales en el grupo “B”, y así con otras actividades. Las políticas activas deben ser consensuadas con la “interprofesional”, sólo de esta forma se llevarían adelante o instrumentarían las mismas. Es necesario que el Gobierno Nacional tenga una política a favor del desarrollo del sector, con políticas activas -no negativas-, mientras que el sector privado debe tener con amplio consenso un plan estratégico sostenible.

Programa de extensión

Se visualiza como necesario la implementación de programas de extensión sobre investigación aplicada, similar a la experiencia de “cambio rural”, teniendo en claro el papel fundamental del INTA en este proceso, así como el de la Universidad en la investigación.

Capacitación

La posibilidad de organizar cursos para mejorar el conocimiento de los obreros rurales que participan de las diferentes tareas culturales del sistema productivo (Ej. cosecha) y para la gestión empresarial. Esto puede ser a través de técnicos, especialistas ó de ejemplos representativos de la región.

Información y material vegetal para reconvertir

El Estado a través del INTA, debe generar un mapa regional orientador de las variedades recomendadas para reconvertir, hacia las variedades de mayor adaptabilidad a nuestro medio ambiente y considerando la oferta de mano de obra calificada. De nada vale informar sobre las de mayor precio si las mismas requieren un alto costo para poder cultivarlas, ya sea por la tecnología necesaria o por el período de floración o resulta poco productiva por la falta de conocimientos para manejarla. Hay que reflexionar sobre cuales son las variedades que mejor posicionamiento tiene en nuestra zona para producir calidad y a costo competitivo internacional, lo que implica también, hacer nuestro propio material vegetal.

Modelo de asociatividad

Se percibe que el análisis y diseño de modelos de asociatividad parcial o total, 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 por licitación pública una baja de los impuestos -incluso laborales y retenciones-. En el caso total, el modelo debería 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.

Foro anual

Para mejorar la comunicación intra y extra región es importante contar con una serie de eventos en el año, tipo simposium o foro. El primero a mediados de diciembre para evaluar el pronóstico de cosecha, información sobre la tendencia de los mercados mundiales, oferta y demanda de los países competidores. El segundo evento a mediados de junio, para evaluar el pronóstico y la tendencia prevista del negocio, es mas bien, una reunión de reflexión y evaluación. 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 la manzana. También mejora la posibilidad de que mejore la toma de decisiones, y generaría un proceso de mayor consenso sobre acciones a realizar por el sector en su conjunto.

Programa de comunicación

La necesidad de implementar una estrategia de marketing y promoción a nivel del mercado interno y de la exportación, requiere de un adecuado nivel de información sobre el consumidor en particular y de la evolución de los mercados en general. Entre los elementos de la estrategia de comunicación se resaltan origen -Patagonia- e imagen del productor con experiencia y tradición, como aquel que “sabe lo que hace: buenas manzanas”, así como el educar al consumidor sobre las propiedades y diferentes formas de consumo, incluso en las comidas o en la repostería. Además es necesario la constitución de un “ente” similar a “Catalunia Qualitat” de Lérida (España). Casos similares de estas organizaciones existen en varios países, como en Estados Unidos (Washington Apple Commission, California Apple Comission, New York Apple Association o Michigan Apple Committee) y en Canadá (Ontarion Apple Marketing Commission). Todo el sector estaría representado, la dirección sería por elección pública cada dos años, con rendición de cuenta de su gestión y aprobación del plan por asamblea pública.

Convocar a los jóvenes a la producción

Esta situación se avisa como un problema para la continuidad del sector, y se considera necesario el diseño de políticas activas, principalmente crediticias, para financiar capital de trabajo e inversiones –reconvertir-, basadas en la recuperación de los familiares del productor para sustentar el desarrollo de la actividad, así como el empleo regional en el largo plazo.

Reforma impositiva

El impuesto laboral en Chile es del 3% (2.6% para seguro de desempleo), mientras que en nuestra zona es del 35% por la vigencia del programa de competitividad, sino aumentaría al 50%. Tampoco tienen retenciones estos productores transandinos y el reintegro del IVA es inmediato, además de tener una paridad competitiva del peso chileno frente al dólar. Es necesario una reforma impositiva amplia y considerando la actual situación del país, la misma puede ser sobre la base de apoyar modelos de asociatividad, al mejor estilo español o italiano, más que al sector en su conjunto. Esta situación debería estar acompañada de una liquidación al productor por calidad y tamaño, así como por mercado, y no en forma de promedio general. Esto ayudaría al proceso de trazabilidad comercial para la actividad, aumentaría la confianza en la cadena y ayudaría para un cambio positivo sobre la calidad y tamaño de la fruta producida. Es necesario contar con un costo competitivo, pero si se otorga al sector en general medidas impositivas éstas no formarán parte del precio o retorno para la fruta. La historia de los reembolsos para exportar así lo muestran, al comienzo sólo una parte del mismo era para la fruta primaria, mientras que al eliminarlos, el total impactó negativamente sobre la misma.

C. ALLEN

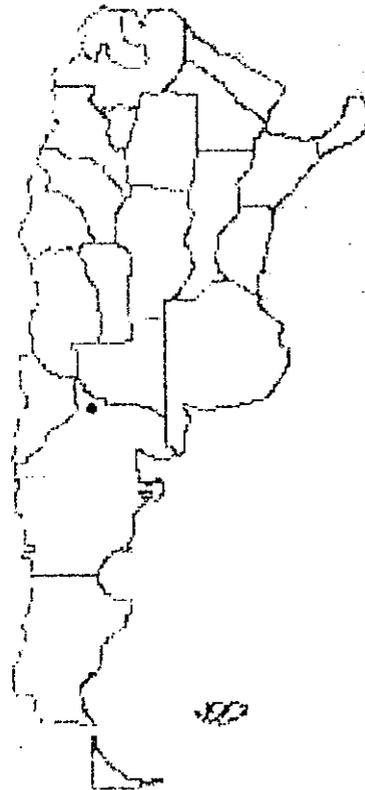
C.1. ENTORNO COMPETITIVO

C.1.1. Balance DAFO (resumen)

La comparación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), es una técnica para diseñar estrategias y conduce al desarrollo de cuatro alternativas: (FO) Ofensiva, (DO) Reorientación, (FA) Defensiva y (DA) Supervivencia. A continuación se presenta esta matriz de información básica:

Figura 1 - Balance DAFO en manzana para Allen

<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de creatividad (imitamos y copiamos) ✓ Montes viejos en conducción y variedades ✓ Situación económica débil, aumenta el costo ✓ Gestión del negocio no transparente, desconfianza ✓ Sin estrategia comercial en la región y empresas
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información agronómica para reconvertir ✓ Representación sectorial (SENASA), poco diálogo ✓ Costo y acceso a los insumos y agroquímicos ✓ Política financiera, existencia de fallas de mercado ✓ Inexistencia de política sectorial desde el Gobierno
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clima semiárido e infraestructura productiva ✓ Tradición, pasión y orgullo del productor ✓ Capacidad de reactivación del productor ante un escenario positivo como el actual ✓ Desarrollo del complejo frutícola ✓ Diversificación hacia otras frutas y hortalizas
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reforma impositiva, similar a Chile e Italia ✓ Devaluación de la paridad del \$ frente al u\$s ✓ Mejor uso de recursos públicos para reorientarlos hacia el sector, a través de un plan de desarrollo ✓ Institución especializada para otorgar créditos (ej.: ICEX), fuera del sistema bancario actual. ✓ Políticas activas pro-asociativismo parcial o total



C.1.2. Debilidades

El primer apartado del análisis DAFO sobre el entorno de competitividad del negocio de la manzana en el área de Allen, se refiere a las variables internas y controlables por el sector; que impactan negativamente en la producción y comercialización, y que además, deben ser superadas por el sector mismo para que exista un mejor desarrollo en esta actividad.

Tabla 1- Debilidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ No somos creativos (copiamos e imitamos a otros países)	1	22,2%
✓ Montes viejos en conducción y variedades	1	16,7%
✓ Situación económica débil, aumenta costo e impide inversiones	1	16,7%
✓ Desconfianza en la gestión del negocio, sin transparencia	1	11,1%
✓ Los problemas de calidad son por un inadecuado manejo	1	11,1%
Sin estrategia comercial en la región y en muchas empresas	2	5,6%
Individualismo, resistencia al cambio y a veces apatía	2	5,6%
Sanidad, especialmente carpocapsa	2	5,6%
Gestión de FUNBAPA	2	5,6%

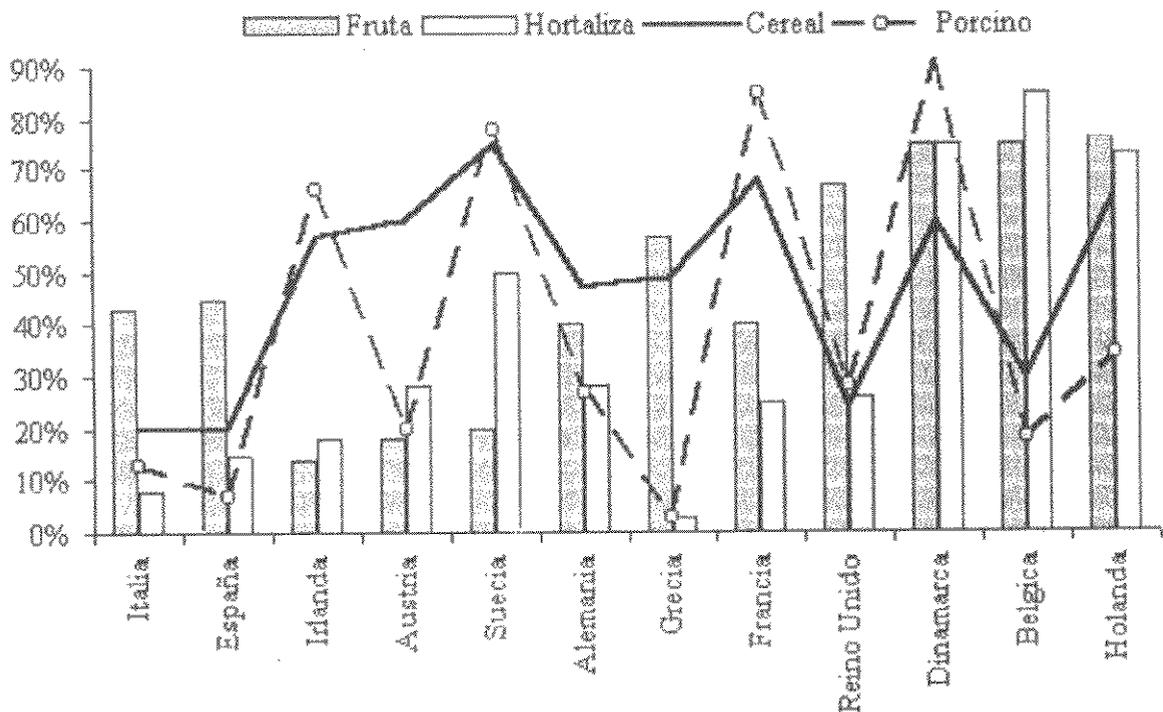
El 77.8% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras debilidades señaladas en la Tabla 1, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia C.2.2.).

En este sentido se puede señalar que las principales debilidades se concentran en la actitud de copiar y no reflexionar que existe en la actividad en general, lo que hace vulnerable desde lo agronómico y también en lo comercial; hay montes frutícolas obsoletos en conducción y variedades; la débil situación económica que hace al productor más dependiente del proveedor y sus precios a través del crédito comercial, así como de los anticipos de las empresas; la falta de transparencia en la gestión del negocio que genera desconfianza y los problemas de calidad existentes son por un inadecuado manejo. Sin duda el individualismo potencia aún más las anteriores debilidades señaladas.

Por otro lado, la ascendencia del origen de las personas que asistieron al taller tiene una gran coincidencia con el individualismo señalado, que parece un patrimonio de los latinos en general y no tan solo de Allen y su área de influencia. Esta región presenta una mayor ascendencia de Italia, y en menor media de España y otras nacionalidades. El 33% de los asistentes al taller tiene el grupo sanguíneo "A", el 33% del grupo "O", el 17% del grupo "B" y el 17% restante es del grupo "AB".

Resulta interesante observar que el modelo cooperativo⁵ en Italia y España, a diferencia de lo que se menciona con habitualidad en nuestro país, no tiene la relevancia alcanzada en Holanda, Dinamarca, Suecia o Francia. Sin embargo esta realidad está siendo superada con la ayuda de políticas activas, con subsidios o créditos por medio de bancos especializados para productores integrados y no a nivel individual, así como con tasa de interés al 0% para los jóvenes que desean incorporarse al sector. Lo que permite que la mayoría de los productores estén organizados comercialmente en cooperativas, empresas, alianzas estratégicas, programas de proveedores o macro-organizaciones de venta.

Figura 1 - Ventas por medio de cooperativas en la Unión Europea (1996)



⁵ Documento "Visión de la integración frutícola española e italiana". CFI - VII Misión Técnica, Jun/2000.

C.1.3. Amenazas

Este apartado se refiere a las variables externas y no controlables por el sector, pero que de ocurrir, impactan destructivamente al sector manzanero de esta región.

Tabla 2 - Amenazas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Poca información agronómica para reconvertir, malas experiencias	1	22,2%
✓ Representatividad sectorial de SENASA, falta de diálogo y acuerdo	1	16,7%
✓ Costo y acceso a los insumos y agroquímicos	1	16,7%
✓ Política financiera, existencia de fallas de mercado	1	16,7%
Inexistencia de una política nacional hacia el sector	2	11,1%
Acuerdos bilaterales de Argentina con impacto negativo	2	5,6%
Concentración económica sin transparencia comercial	2	5,6%
Distancia a los mercados externos	2	5,6%

El 72% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras amenazas señaladas en la Tabla 2, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia C.2.2.). La escasa información agronómica para la reconversión a nuevas variedades es una barrera y, difícilmente, las empresas lo desarrollen para toda el sector, por lo cual es una falla de mercado donde debe intervenir el Estado. Debe agregarse además la falta de una política sectorial en general, las retenciones y el alto nivel impuestos (incluido el costo laboral del 35/50%, mientras que en Chile es del 3%); el poco diálogo y consenso con organismos públicos (ej. SENASA) o semipúblico (ej.: FUNBAPA), donde existe una visión orientada a restringir y regular aspectos comerciales y sanitarios con el fin de recaudar fondos en concepto de aranceles.

Existen informes sobre la apreciación de que la dificultad para acceder al crédito es una amenaza para las economías regionales y además una “falla de mercado” (lo que exige la intervención del Estado), dado no sólo por los escasos créditos disponibles o la reticencia de la banca para financiar a los productores y PyMEs en las economías regionales, sino también por la ausencia de medición de riesgo que justifiquen la alta tasa de interés demandada⁶.

⁶ Políticas para las PyMEs: Evaluación y Propuestas. González Fraga et al, 1999. IAMC y Mesa PyME del BNA.

C.1.4. Fortalezas

Las fortalezas de la producción y comercialización del sector manzanero en el área de influencia de Allen, son las variables estratégicas internas y controlables de la región, considerando aquellos factores en los cuales hay una ventaja comparativa frente a otras zonas productoras del país, así como con relación al mercado en general.

Tabla 3- Fortalezas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Clima semiárido e infraestructura productiva (incluye agua)	1	27,8%
✓ Tradición, sentido de pertenencia, orgullo y pasión del productor	1	22,2%
✓ Capacidad de reactivación del productor ante escenarios positivos	1	22,2%
Desarrollo del complejo frutícola	2	16,7%
Diversificación productiva, hacia otras frutas y a hortalizas	2	11,1%

El 72% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las tres primeras fortalezas señaladas en la Tabla 3, conformando las más relevantes o importantes, que serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia C.2.2.).

La zona de Allen es importante en el contexto productivo de la Provincia de Río Negro, la que se encuentra concentrada en Villa Regina (21.9%) y le sigue en importancia las áreas Valle Medio (13.7%), Roca (13.5%), Cipolletti-Fernández Oro (13.1%), Allen (12.4%), Cervantes-Mainque (9.2%), Cinco Saltos-Cont. Cordero-Campo Grande (7.6%), Ingeniero Huergo (5%), Río Colorado (2.4%) y Conesa (1.1%).

Un aspecto muy importante de esta región es la existencia de buena infraestructura y de un complejo frutícola desarrollado, aunque con limitaciones en cuanto a la diversificación de la agroindustria; también la tradición productiva y la capacidad de reactivación del sector ante un escenario favorable como el actual. Asimismo, aporta un aspecto positivo, la diversificación existente hacia otras frutas y hortalizas, como complemento de la manzana.

C.1.5. Oportunidades

En este caso, se refiere a las variables externas y no controlables por el sector manzanero del área de Allen, que le aportarían una mejora económica al sector.

Tabla 4 – Oportunidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Reforma de impuestos, incluido laboral (similar a Chile o Italia)	1	25,0%
✓ Devaluación actual del peso frente al dólar, por tiempo prolongado	1	16,7%
✓ Mejor uso de recursos públicos para volar al sector en un plan frutícola	1	16,7%
✓ Accesibilidad al crédito a través de institución especializada	1	16,7%
Disponibilidad tecnológica y clima para orgánico o PFI	2	8,3%
Imagen “Patagonia” para algunos consumidores europeos	2	8,3%
Políticas activas pro-asociativismo (no es integración)	2	8,3%

El 75% de la evaluación se ubica en las cuatro primeras oportunidades señaladas en la Tabla 4, están orientadas a la exportación, son las más relevantes, y se utilizarán para elaborar la matriz estratégica (referencia C.2.2.).

Desde el punto de vista de la exportación, el mejoramiento del costo en dólares por la actual paridad del peso argentino es un avance para la continuidad del sector, pero se percibe que la mayoría de las oportunidades para el crecimiento sostenible son de políticas activas.

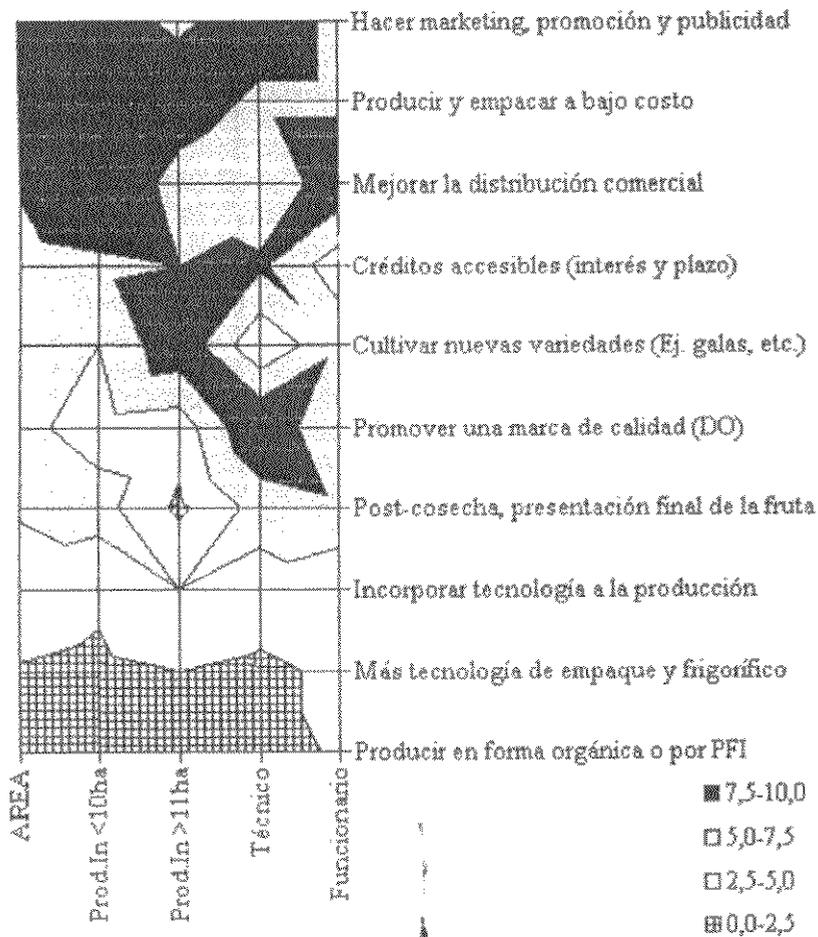
El impuesto laboral en Chile es del 3% y en Italia los que tienen menos de 20 empleados tienen un sistema simple de impuestos. En este sentido, la necesidad de una reforma impositiva que permita costos competitivos frente a otros países que también tienen una buena paridad de sus monedas frente al dólar para exportar la posibilidad de recursos públicos para solucionar la asimetría de información para reconvertir variedades, así como el acceso al crédito asistido y orientado a un mayor nivel de asociatividad para superar el individualismo, a través de un ente especializado que no esté dentro del actual sistema bancario. La edad avanzada de muchos productores es un problema de accesibilidad al crédito bancario actual, así como la reticencia a prestar al sector y la débil situación económica.

C.2. VISION ESTRATEGICA

C.2.1. Factores de éxito

En el sondeo de opinión sobre los factores de éxito, conforme a la graficación de las respuestas (valorización de 10 a 1 punto, de mayor a menor importancia respectivamente), permite visualizar resumidamente las percepciones según los sectores participantes.

Figura 2 – Visión estratégica en el área de Allen (ranking de valorización)



Se trata de una visión sobre los factores de éxito de la actividad en particular, pensada en la realidad cotidiana de cada participante, y que se corresponde con aquello que se ha dado en llamar “estrategias implícitas” en los hechos. Perteneció al campo de lo latente, no de lo manifiesto, y es aquello que -en última instancia y a los efectos del cambio que se percibe como necesario en el sector- es lo significativo.

Los productores integrados (I) en la cadena comercial -a diferencia del productor tradicional-, son los que además de contar con producción propia, realizan el empaque, la conservación y comercialización. En cuanto a los técnicos se diferencia aquellos que son independientes de los vinculados a las empresas (E).

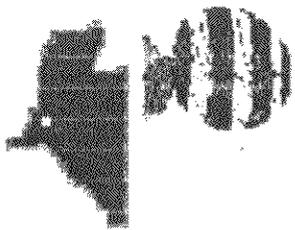
Un promedio matemático entre todos los sectores participantes, permite la valorización del ranking de los factores de éxito sobre el sector manzanero en el área de Allen:

- ✓ 8,0 Hacer marketing, promoción y publicidad
- ✓ 7,8 Producir y empaquetar a costos competitivos a nivel internacional
- ✓ 7,8 Mejorar la distribución comercial
- ✓ 6,5 Créditos accesibles (condiciones, interés y plazo)
- ✓ 6,1 Cultivar nuevas variedades (Ej. galas, etc.)
- ✓ 5,6 Promover una marca de calidad (DO)
- ✓ 5,3 Mejorar el manejo de post-cosecha
- 3,8 Incorporar tecnología a la producción
- 2,4 Más tecnología de empaque y frigorífico
- 1,9 Producir en forma orgánica o por PFI

A partir del análisis del balance DAFO, los factores de éxito que resultaron tener, al finalizar la jornada, una valorización mayor a 5 puntos, son mirados como referenciales para establecer el marco de intercambio de opiniones entre los presentes, sobre el cual se elabora la matriz estratégica (referencia C.2.2), la que finalmente permitirá confeccionar la respectiva agenda para el desarrollo del sector manzanero para el área de Allen.

En cuanto al nivel de coincidencias sobre los factores de éxito y conforme a las respuestas de los sectores analizados, se registró un alto nivel de consenso con un coeficiente de correlación del 79%. Las diferencias se observan en algunos temas, como los productores que no concideran factible una marca de calidad -DO- por la poca homogeneidad de la fruta. Los técnicos no visualizan la reconversión a variedades bicoloreadas como factor estratégico para esta región, y los funcionarios no perciben el financiamiento como un factor clave para el desarrollo del sector. Tal vez, en este último caso, la prioridad esta puesta en mejorar la distribución comercial como elemento generador de capital de trabajo.



	(d1) Copiamos mal y tarde, no somos creativos (d2) Montes viejos (d3) Situación económica (d4) Poca transparencia y honestidad p/venta primaria (d5) Falta de estrategia para comercializar, no vendemos	(f1) Infraestructura, agua (costo y disponibilidad), etc. (f2) capacidad p/reaccionar, mejora del sector primario (f3) Tradición frutícola, carácter del productor	(a1) Escasa información para reconvertir (agronómica) (a2) Poca comunicación, entre el sector privado y el público (a3) Insumos importados (a4) Falta de crédito, crea dependencias y aumenta costo	(o1) Reforma impositiva y laboral (estilo Chile e Italia) (o2) Paridad peso argentino frente al dólar para exportar (o3) Mejor uso de recursos públicos para volcar al sector (o4) Ente especializado para crédito (asistido y asociatividad)	
DEBILIDADES		FORTALEZAS		AMENAZAS	
OPORTUNIDADES					
Marketing y publicidad	(d1) gastos y no invertimos (d3) recursos para la campaña (d5) no planificar estrategias	(f1) oasis productivo (f3) imagen del que sabe lo que hace, buenas manzanas	(a1) consensuar mensaje (color, sabor, cocina, postre, etc.) (a2) limitaciones	(o1) utilizar parte del beneficio para una campaña regional (o3) apoyo estatal	
Costos competitivos	(d1) sin ventaja competitiva (d2) menor productividad (d3) sumisión y mayor costo	(f1) economía de escala (f2) potencial competitivo (f3) mejor costo que empresas	(a1) capacidad para manejarla (a2) restringir y arancelar (a3-a4) aumento de precio	(o1) mayor competitividad (o2) mejor que competidores (o4) financiar capital de trabajo	
Distribución Comercial	(d1) idealizar y sin reflexionar (d2) no buscar nichos (d4-d5) consensuar estrategias	(f2) aumento de exportación (f3) continuidad	(a1) exceso de oferta en nicho (a2) acuerdos bilaterales para el acceso a mercados externos	(o2) aumento de exportación (o3) generar información sobre los mercados y el consumidor	(o2) prefinanciar exportación, incluso a nivel productivo (o3) fuera del sistema bancario
Crédito	(d1-d4) repago del crédito (d3) accesibilidad	(f2) capital de trabajo	(a1) problema de repago, no se amortiza como se prevía (a4) actual sistema bancario		
Nuevas variedades	(d1) tomar decisiones (d3) recursos económicos (d4) estrategia productiva	(f2) predisposición a evaluar	(a1) toma de decisión (a4) la edad del productor y el no acceso al crédito en general	(o2) menor costo en dólares (o3) desarrollar conocimientos y generar materia vegetal	
Marca de calidad (DO)	(d1) error en el diagnóstico (d4) poco sólida y confiable (d5) planificar y administrar	(f1) marco general (f3) diferenciación	(a2) el gobierno no negoció con la Unión Europea (a3) sin calidad homogénea	(o1) mejorar la calidad, hacerla más homogénea (o3) promover diferenciación	
Post-cosecha	(d3-d4) afecta la calidad (d5) dificulta el proceso		(a1) no conoce su manejo (a3) limitación o suba de costo (a4) sin calidad homogénea		

C.3. AGENDA SECTORIAL

Los participantes al taller consideran una visión comercial apoyada en los mercados externos *-estrategia ofensiva-*, así como también en la necesidad de políticas activas que permitan solucionar fallas de mercados, como la asimetría de información comercial y agronómica para reconvertir los montes frutícolas, la ineficiencia comercial y el acceso al crédito. De tal forma, que se propuso la siguiente “Agenda Sectorial”:

Créditos hipotecarios sobre chacras con producción

Las políticas activas deben incluir la necesidad de recuperar aquellos montes que tienen alguna posibilidad comercial. La inseguridad de no saber como van a actuar los bancos en el recupero de sus créditos hipotecarios, lleva a realizar pocas tareas culturales y esto deteriora la calidad de la fruta. 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 es así porque 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. Este tipo de normas no sería de difícil logro si el sector y el Gobierno buscaran el desarrollo equitativo de la actividad. Requiere paralelamente de alguna oportunidad de financiamiento sobre capital de trabajo para poner en funcionamiento las chacras con pocas tareas agropecuarias desarrolladas, ayudando al mejor estado sanitario de la región, a bajar el actual uso de agroquímicos en una parte del sector, y a generar más empleo.

Lobby sectorial sobre costos competitivos

Se requiere de un consenso mínimo sobre las acciones prioritarias para lograr un mayor beneficio económico en todo el sector, y esto se podría lograr si en primera instancia el objetivo está puesto en lograr un costo más competitivo para toda la cadena, apoyado en el asociativismo.

Información sectorial

El sistema regional de información sobre la actividad también requiere de algún grado de consenso y apoyo para mejorarla. Existe necesidad de conocer las causas de los principales descartes en las áreas de producción (chacras) y proceso (clasificación), lo que aportaría información necesaria para la búsqueda de soluciones a este tema.

Existe el convencimiento de que la fruta descartada por “asoleada” tiene un mayor impacto que el tema del daño por “carpocapsa”. Esta información requiere también de un detalle por localidad, para orientar la transferencia de conocimientos que permita minimizar las causas que explican, en gran medida, el alto destino de la fruta industrial.

Desde otro punto de vista, la necesidad de una base de datos común sobre oferta y demanda a nivel mundial, además de regional, es vital para el análisis sectorial, donde todas las entidades y organismos deberían poner el mejor esfuerzo para lograrlo, dejando de lado los objetivos particulares que, hasta el presente, sólo hacen que la generación de información sea aleatoria y discontinuada.

Banca especializada

La realidad que vive el país en cuanto a la falta de orientación estratégica de la banca hacia las economías regionales (falla de mercado) y la dificultad para acceder a los mismos por parte de productores y PyMEs, hace necesario el desarrollo de alguna entidad financiera especializada similar a la CORFO de Chile o al ICEX de España, la cual financia a través de un “plan de negocio” y su red comercial; esto requiere de algún grado de asociatividad. Estos créditos, son en primera instancia, para capital de trabajo orientados a mejorar la calidad productiva para poder potenciar el comercio exterior, y para el proceso en toda la cadena. En segunda instancia, financiar aquellas inversiones de costo cero o recuperables en el año, y recién en el mediano plazo las inversiones que se recuperaran en un plazo mayor. La visión de la teoría liberal de mercado es que el Estado no debe intervenir en el negocio privado, salvo cuando existen fallas de mercado y ahí está obligado a intervenir para solucionarlas.

Capacitación

La posibilidad de organizar cursos para mejorar el conocimiento de los obreros rurales que participan de las diferentes tareas culturales del sistema productivo, incluso para la cosecha o para sanidad en el caso de carpocapsa. Esto puede ser a través de técnicos o de obreros líderes en el desarrollo de estas tareas, o por técnicos especializados.

Información y material vegetal para reconvertir

El Estado a través del INTA, debe generar un mapa regional de aptitud climática orientador de las variedades para reconvertir (similar a lo que hace al IRTA de Lérida, España), considerando siempre la visión estratégica de costos competitivos salvo en el caso de nichos. Además de esta guía es necesario generar información sobre el desarrollo productivo y comercial de estas variedades a recomendar, así como del impacto sobre el sector al incorporarse nuevos países productores o por cambio de estrategia de otros competidores. De nada vale informar sobre las variedades de mayor precio si las mismas requieren de un alto costo para poder cultivarlas, o bien se trata de una demanda pequeña. Existe dificultad para acceder a información agronómica y comercial que permita una óptima decisión a la hora de invertir en reconversión. El direccionamiento de recursos públicos a esta acción es prioritaria, los productores y las PyMEs no lo pueden hacer por sí solos, incluso hasta para producir el nuevo material vegetal necesario para el sector.

Convocar a los jóvenes a la producción

En países europeos se ha visto el impacto negativo para el sector al no tener un recambio generacional, influyendo incluso en la resistencia al cambio. Esta situación también se avisa en esta región como un problema para la continuidad del sector, y se considera necesario el diseño de políticas activas, principalmente financieras para capital de trabajo y de inversiones –reconvertir-, basadas en la recuperación de los familiares del productor para sustentar el desarrollo de la actividad en el largo plazo.

Políticas Activas desde el Estado

El impuesto laboral en Chile es del 3% (2.6% para seguro de desempleo), mientras que en nuestra zona es del 35% por la vigencia del programa de competitividad, sino aumentaría al 50%. Tampoco tienen retenciones estos productores transandinos y el reintegro del IVA es inmediato, además de tener una paridad competitiva del peso chileno frente al dólar. Es necesario una reforma impositiva amplia y considerando la actual situación del país, la misma puede ser sobre la base de apoyar modelos de asociatividad, al mejor estilo español o italiano, más que al sector en su conjunto. Esta situación debería estar acompañada de una liquidación al productor por calidad y tamaño, así como por mercado, y no en forma de promedio general. Esto ayudaría al proceso de trazabilidad comercial para la actividad, aumentaría la confianza en la cadena y favorece un cambio positivo sobre la calidad y tamaño de la fruta producida. Es necesario contar con un costo competitivo, pero si se otorga al sector en general medidas impositivas estas no formarían parte del precio o retorno de la fruta. La historia de los reembolsos para exportar así lo muestran, al comienzo sólo una parte era para la fruta primaria, mientras que al eliminarlos el total impactó negativamente sobre la misma.

Programa de comunicación

Es necesario una estrategia de marketing y promoción a nivel de todos los mercados en general, lo que requiere la generación de información sobre el consumidor local -incluso focus group- y los diferentes países. Entre los elementos de la estrategia de comunicación se resaltan la imagen del productor con tradición y experiencia, así como educar al consumidor sobre las diferentes formas de consumo (ej. repostería). Otros aspectos a considerar son: a) el menor nivel de agroquímicos utilizados frente a otros competidores por tener un clima semiárido y b) la elaboración de un “manual de buenas prácticas comerciales en el manejo de la fruta” para toda la cadena.

Foro anual

Es importante contar con una serie de eventos en el año, como simposium o foro. El primero a mediados de diciembre para evaluar el pronóstico de cosecha, así como la información sobre la tendencia de los mercados, la oferta en de los países competidores. El segundo evento a mediados de junio, para evaluar el pronóstico de cosecha y la tendencia prevista del negocio. Estos eventos pueden ser complementados con presentaciones de especialistas, vinculados con temas que se consideren necesario para lograr una mejor visión agronómica y comercial del negocio. Asimismo brinda la posibilidad de que productores y empresarios mejoren la toma de decisiones, así como también generaría un proceso de mayor consenso sobre acciones a realizar por el sector en su conjunto (lobby), además de la propuesta de trabajar en el corto plazo sobre costos competitivos.

Mejorar la comunicación con organismos públicos y semipúblicos

Existe autoritarismo en algunos organismos e instituciones, están perdiendo credibilidad y sólo ven regulación y aranceles para recaudar fondos. Por otro lado existe individualismo desde el sector privado, así como falta de organización y acuerdo sobre una estrategia regional (Ej.: lobby s/costos). Esta situación deben superarse con diálogo y acuerdos, con rendición de cuentas públicas y el sector privado administrando los fondos.

D. GENERAL ROCA

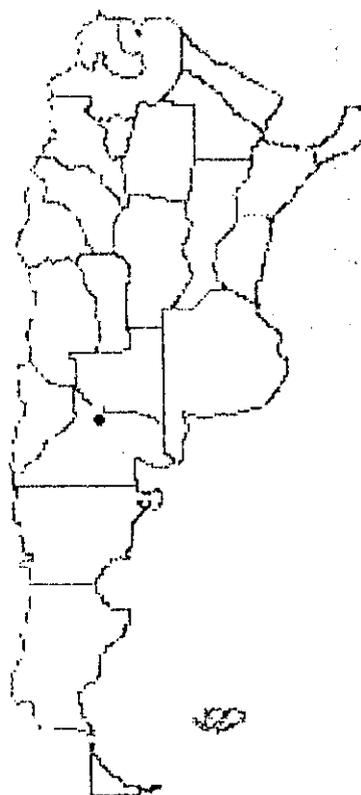
D.1. ENTORNO COMPETITIVO

D.1.1. Balance DAFO (resumen)

La comparación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), es una técnica para diseñar estrategias y conduce al desarrollo de cuatro alternativas: (FO) Ofensiva, (DO) Reorientación, (FA) Defensiva y (DA) Supervivencia. A continuación se presenta esta matriz de información básica:

Figura 1 - Balance DAFO en manzana para General Roca

<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Individualismo y a veces apatía ✓ Poca diversidad de variedades para exportar ✓ No se respetan estándares de clasificación ✓ Sanidad, especialmente carpocapsa ✓ Baja productividad y calidad en la producción ✓ Escaso recambio generacional, hay pocos jóvenes ✓ Situación económica en productores y PyMEs
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Muchos países produciendo manzana en el mundo ✓ Falta de política nacional y regional hacia el sector ✓ Política tributaria, incluido el costo laboral ✓ Barreras para-arancelarias para exportar ✓ Ley de Autarquía de SENASA (costo de servicios)
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo del complejo frutícola integral ✓ Constancia, pasión y orgullo por producir ✓ Importante producción regional y provincial ✓ Diversidad de países a los cuales se exportan hoy ✓ Factibilidad climática para fruta orgánica o PFI ✓ Diversidad productiva a hortalizas y otras frutas
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Devaluación de la paridad del \$ frente al u\$s ✓ Caída de la fruta importada en el mercado interno ✓ Nuevos mercados (Ej.: México, Rusia, entre otros) ✓ Clima semiárido, tierra, agua disponible. etc. ✓ Imagen "Patagonia" en algunos países de la UE ✓ Mercados o nichos para orgánico y/o PFI



D.1.2. Debilidades

El primer apartado del análisis DAFO sobre el entorno de competitividad del negocio de la manzana en el área de General Roca, se refiere a las variables internas y controlables por el sector; que impactan negativamente en la producción y comercialización, y que además, deben ser superadas por el sector mismo para que exista un mejor desarrollo en esta actividad.

Tabla 1- Debilidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Individualismo, resistencia al cambio y a veces apatía	1	25,0%
✓ Poca diversidad de variedades p/exportar	1	17,9%
✓ No respetamos estándares de clasificación, poca seriedad comercial	1	10,7%
✓ Sanidad, especialmente carpocapsa	1	10,7%
✓ Baja productividad y calidad productiva	1	10,7%
Escaso recambio generacional, hay pocos jóvenes dentro del sector	2	7,1%
Situación económica débil, aumenta los costos e impide inversiones	2	3,6%
Sin estrategia comercial la región y las empresas	2	3,6%
Valor agregado que no paga el consumidor resta precio a la fruta	2	3,6%
Información agronómica para reconvertir (ej. mapa de aptitud climática)	2	3,6%
Poco desarrollada la agroindustria	2	3,6%

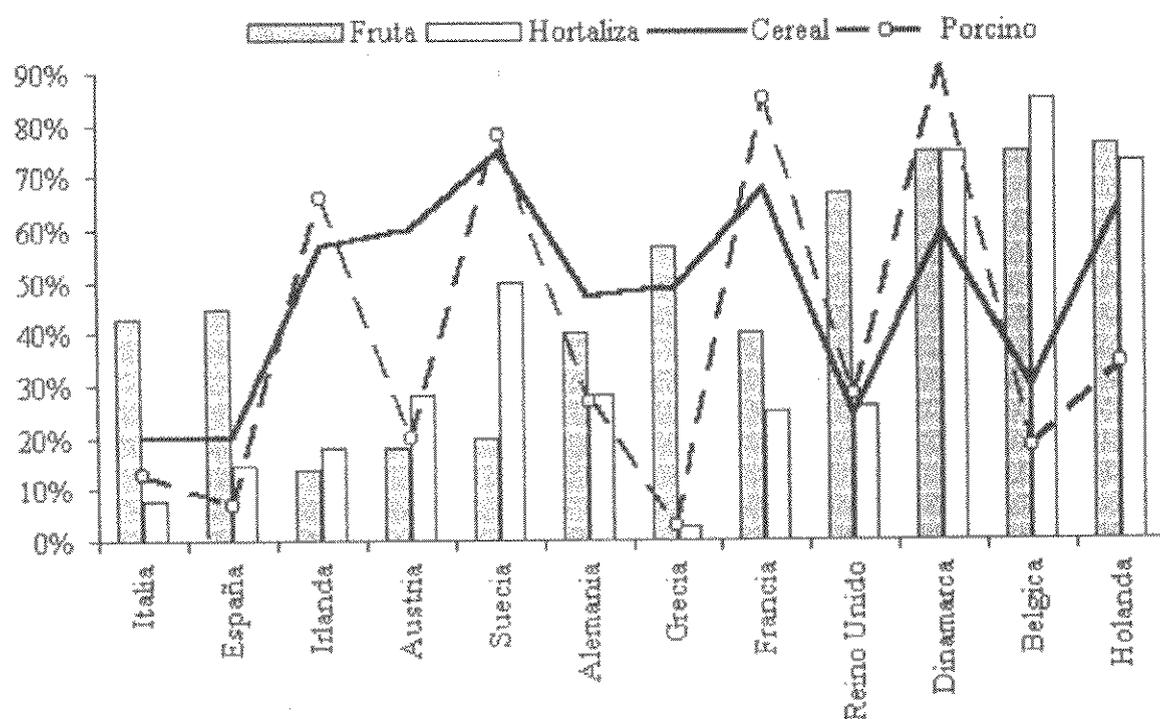
El 75% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras debilidades señaladas en la Tabla 1, conformando las más relevantes o importantes y se utilizan para elaborar la matriz estratégica (referencia D.2.2.).

En este sentido se puede señalar entre las principales debilidades el individualismo, incluso llegando a veces a la apatía; la poca diversidad de variedades para exportar; no se respetan los estándares de clasificación comercial; la sanidad de los montes, especialmente por carpocapsa; baja productividad y calidad de la fruta producida. Otros aspectos que afectan la continuidad en el largo plazo son el escaso recambio generacional, con pocos jóvenes; y la débil situación económica del productor y de las empresas en general.

Por otro lado, la ascendencia del origen de las personas que asistieron al taller tiene una gran coincidencia con el individualismo señalado, que parece un patrimonio de los latinos en general y no tan solo de General Roca y su área de influencia. Esta región presenta una ascendencia compartida en partes iguales entre Italia y España. El 60% de los asistentes al taller tiene el grupo sanguíneo "0", mientras que el 40% restante es del grupo "A".

Resulta interesante observar que el modelo cooperativo⁷ en Italia y España, a diferencia de lo que se menciona con habitualidad en nuestro país, no tiene la relevancia alcanzada en Holanda, Dinamarca, Suecia o Francia. Sin embargo esta realidad está siendo superada con la ayuda de políticas activas, con subsidios o créditos por medio de bancos especializados para productores integrados y no a nivel individual, así como con tasa de interés al 0% para los jóvenes que desean incorporarse al sector. Lo que permite que la mayoría de los productores estén organizados comercialmente en cooperativas, empresas, alianzas estratégicas, programas de proveedores o macro-organizaciones de venta.

Figura 1 - Ventas por medio de cooperativas en la Unión Europea (1996)



⁷ Documento "Visión de la integración frutícola española e italiana". CFI - VII Misión Técnica, Jun/2000.

D.1.3. Amenazas

Este apartado se refiere a las variables externas y no controlables por el sector, pero que impactan destructivamente al sector manzanero de esta región de ocurrir.

Tabla 2 - Amenazas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Muchos países productores de manzana	1	16,0%
✓ Inexistencia de una política nacional hacia el sector	1	12,0%
✓ Aumento de impuestos y costos laborales en general	1	12,0%
✓ Barreras para-arancelarias que dificultan el comercio exterior	1	12,0%
✓ Ley de autarquía del SENASA, aumento del costo en servicios	1	12,0%
Representatividad sectorial de SENASA, falta de diálogo y acuerdo	2	8,0%
Costo y acceso a los insumos y agroquímicos (importados)	2	8,0%
Política financiera, crédito escaso y muy caro (fallas de mercado)	2	8,0%
Cobranza de las ventas internas y externas	2	4,0%
Incertidumbre del país (macroeconomía y política)	2	4,0%
La contaminación por residuos afectaría la imagen de la Patagonia	2	4,0%

El 64% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras amenazas señaladas en la Tabla 2, son las más relevantes o importantes y utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia D.2.2.). Las barreras para-arancelarias, así como la disponibilidad de tecnología y la necesidad de disminuir el impacto de las importaciones, ha llevado a que muchos países promuevan el cultivo de manzanas. A estas amenazas de mercado debe agregarse otras gubernamentales como la falta de una política sectorial, las retenciones y el alto nivel impuestos (incluido el costo laboral del 35/50%, mientras que en Chile es del 3%), y la Ley de Autarquía del SENASA que arancela servicios y esto presagia un aumento de los mismos, a través de regulaciones.

Existen informes sobre la apreciación de que la dificultad para acceder al crédito es una amenaza para las economías regionales y además una “falla de mercado” (lo que exige la intervención del Estado), dado no sólo por los escasos créditos disponibles o la reticencia de la banca para financiar a los productores y PyMEs en las economías regionales, sino también por la ausencia de medición de riesgo que justifiquen las altas tasas de interés demandadas⁸.

⁸ Políticas para las PyMEs: Evaluación y Propuestas. González Fraga et al, 1999. IAMC y MESA PyME del BNA.

D.1.4. Fortalezas

Las fortalezas de la producción y comercialización del sector manzanero en el área de influencia de General Roca, son las variables estratégicas internas y controlables de la región, considerando aquellos factores en los cuales hay una ventaja comparativa frente a otras zonas productoras del país, así como con relación al mercado en general.

Tabla 3- Fortalezas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Desarrollo del complejo frutícola	1	20,0%
✓ Constancia, sentido de pertenencia, pasión y orgullo por producir	1	15,0%
✓ Importante producción regional y provincial	1	15,0%
✓ Exportación diversidad por países (+40) en los últimos 10 años	1	15,0%
Factibilidad técnica y climática para producir orgánico o PFI	2	10,0%
Diversificación productiva, hacia otras frutas y a hortalizas	2	10,0%
Contra-estación con el Hemisferio Norte, para exportar	2	10,0%
Mercado interno importante	2	5,0%

El 65% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras fortalezas señaladas en la Tabla 3, son las más relevantes o importantes, y utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia D.2.2.).

La zona de General Roca es importante en el contexto productivo de la Provincia de Río Negro, la que se encuentra concentrada en Villa Regina (25%) y le sigue en importancia las áreas Cervantes-Mainque-Ing. Huergo (14%), Roca (13%), Cipolletti-Fernández Oro (13%), Allen (12%), Lamarque-Beltran-Chimpay-Choele Choel (12%), Cinco Saltos-Cont. Cordero-Campo Grande (8%), Río Colorado (2%) y Conesa (1%).

Un aspecto muy importante de esta región es la existencia de un complejo frutícola desarrollado y la presencia de grandes exportadores, aunque con limitaciones en cuanto a la diversificación de la agroindustria; además del carácter de los productores y la diversificación alcanzada en cuanto a los países de destino de las exportaciones en los últimos diez años.

D.1.5. Oportunidades

En este caso, se refiere a las variables externas y no controlables por el sector manzanero del área de General Roca, que le aportarían una mejora económica al sector.

Tabla 4 – Oportunidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Devaluación del peso frente al dólar, por tiempo prolongado	1	20,0%
✓ Disminución de fruta importada al país	1	20,0%
✓ Nuevos mercados (incluso latinoamericanos)	1	15,0%
✓ Clima semiárido, agua disponible y buenas tierras	1	10,0%
✓ Imagen “Patagonia” para algunos países de la Unión Europea	1	10,0%
Mercados o nichos para productos orgánicos	2	5,0%
Recursos públicos para capital de trabajo e inversión	2	5,0%
Mejora de la paridad del Euro frente al dólar	2	5,0%
Diversidad climática regional, incluso desde Añelo a Conesa	2	5,0%
Menores subsidios en países competidores	2	5,0%

El 75% de la evaluación se ubica en las cinco primeras oportunidades señaladas en la Tabla 4, estas son las más relevantes, están orientadas a la exportación, y utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia D.2.2.).

Una fortaleza relativamente importante que fuera señalada anteriormente es el contar con un mercado interno de alto consumo (400 mil toneladas), comparándolo con otros países competidores en cuanto a la exportación. Por esta razón, es vista como una oportunidad comercial la disminución de la fruta importada en nuestro país.

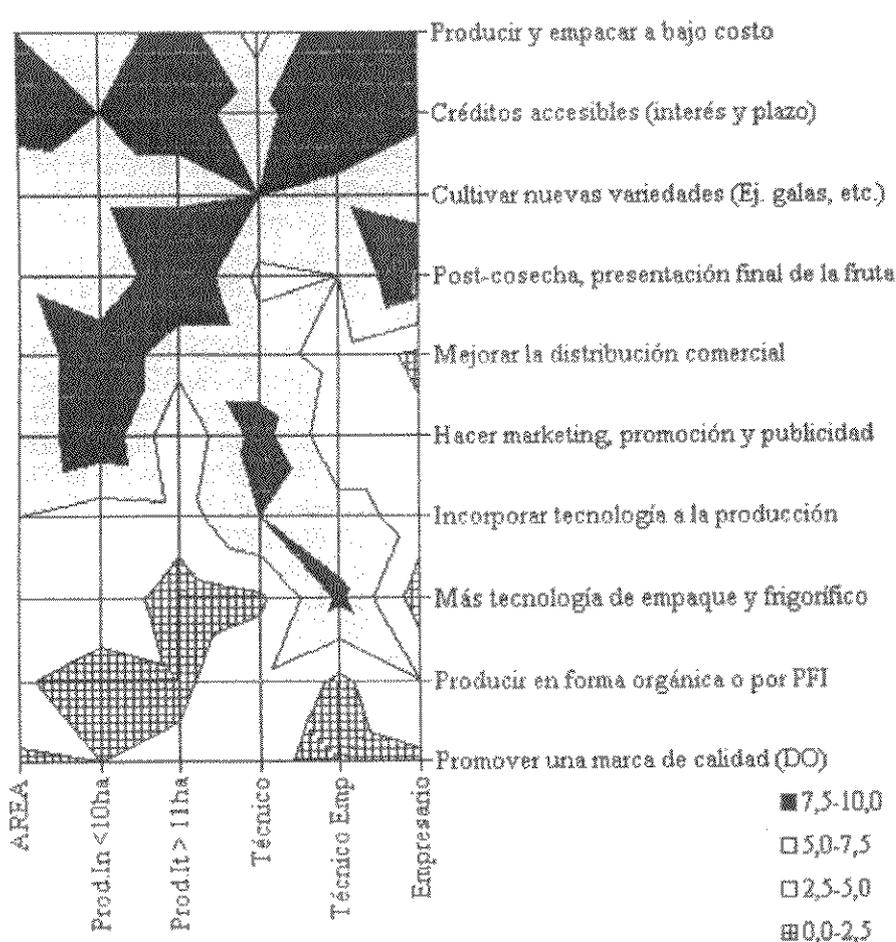
Desde el punto de vista de la exportación, el mejoramiento del costo en dólares por la actual paridad del peso argentino es una ventaja relevante para el sector, así como el desarrollo del mercado europeo a través de una Identificación Geográfica Protegida “Río Negro de la Patagonia” (no de una denominación de origen sobre la base de calidad, algo heterogéneo en la región y con la debilidad que no exista seriedad para cumplir con los estándares oficiales), así como el acceso a nuevos mercados, sea de fruta convencional -caso México y Rusia- o de diferenciación -orgánico y PFI-.

D.2. VISION ESTRATÉGICA

D.2.1. Factores de éxito

En el sondeo de opinión sobre los factores de éxito, conforme a la graficación de las respuestas (valorización de 10 a 1 punto, de mayor a menor importancia respectivamente), permite visualizar resumidamente las percepciones según los sectores participantes.

Figura 2 – Visión estratégica en el área de General Roca (ranking de valorización)



Se trata de una visión sobre los factores de éxito de la actividad en particular, pensada en la realidad cotidiana de cada participante, y que corresponde con aquello que se ha dado en llamar “estrategias implícitas” en los hechos. Pertenece al campo de lo latente, no de lo manifiesto, y es aquello que -en última instancia y a los efectos del cambio que se percibe como necesario en el sector- es lo significativo.

Los productores integrados (I) en la cadena comercial -a diferencia del productor tradicional-, son los que además de contar con producción propia, realizan el empaque, la conservación y comercialización. En cuanto a los técnicos se diferencia aquellos que son independientes de los vinculados a las empresas (E).

Un promedio matemático entre todos los sectores participantes, permite la valorización del ranking de los factores de éxito sobre el sector manzanero en el área de General Roca. :

- ✓ 7,5 Producir y empaquetar a costo competitivo a nivel internacional
- ✓ 7,9 Créditos accesibles (en tasa de interés y plazo de pago)
- ✓ 6,9 Cultivar nuevas variedades (Ej. galas, etc.)
- ✓ 6,9 Mejorar el manejo de Post-cosecha, presentación final de la fruta
- ✓ 5,5 Mejorar la distribución comercial
- ✓ 5,4 Hacer marketing, promoción y publicidad
- 5,0 Incorporar tecnología a la producción
- 3,3 Más tecnología de empaque y conservación
- 2,9 Producir en forma orgánica o por PFI
- 2,4 Promover una marca de calidad (DO)

A partir del análisis del balance DAFO, los factores de éxito que resultaron tener al finalizar la jornada una valorización mayor a 5 puntos, son mirados como referenciales para establecer el marco de intercambio de opiniones entre los presentes; sobre el cual se elabora la matriz estratégica (referencia D.2.2), la que finalmente permitirá confeccionar la respectiva agenda para el desarrollo del sector manzanero para el área de General Roca.

En cuanto al nivel de coincidencias sobre los factores de éxito y conforme a las respuestas de los sectores analizados, se registró un alto nivel de consenso con un coeficiente de correlación del 67%. Las diferencias se observan en la visión de los técnicos vinculados a las empresas en que no consideran relevante mejorar la distribución comercial y realizar una campaña de marketing y promoción, mientras que consideran importante incorporar más tecnología actualizada de empaque y conservación. Por otro lado, los técnicos independientes no consideran como prioridad una estrategia de costos competitivos y mejorar el manejo de post-cosecha, y si resaltan la necesidad del marketing y progresar en la distribución comercial.

D.2.2. Matriz estratégica

	(d1) Individualismo, a veces apatía	(f1) Buen complejo frutícola	(a1) Muchos países producen manzanas en la actualidad	(o1) Paridad del peso argentino frente al dólar para exportar
	(d2) Poca diversidad de variedad para exportar	(f2) Carácter del productor, sentido de pertenencia	(a2) Costo laboral, impositivo y retenciones a la exportación	(o2) Disminución de la fruta importada en el Merc. Interno
	(d3) No se cumple con el estándar de calidad, no homogéneo el trabajo	(f3) Mercado interno y Brasil quieren buena Red Del.	(a3) Ley de autarquía del SENASA (aumentar los servicios arancelarios)	(o3) Nuevos mercados
	(d4) Carpoapsa	(f4) Alto volumen de producción regional	(a4) Sin una política estatal hacia el sector	
	(d5) Baja productividad y calidad productiva	(f5) Diversidad de destinos para exportar en los últimos 10 años (+40 países)	(a5) Barreras para arancelaria	
FACTORES DE ÉXITO				
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		
Costos competitivos	(d1) economía de escala	(f2) ventaja sobre las empresas	(a1) nuevos competidores	(o1) para competir en exportar frente a Sudáfrica y Chile
	(d2) aprovechar el proceso	(f3) productible regionalmente	(a2) no competitivo f/a Chile	
Créditos accesibles	(d4-d5) aumentan el costo	(f4-f5) optimizar el proceso	(a3-a4) menor competitividad	
	(d5) dificulta la devolución	(f1-f4) los bancos priorizan el crédito -de existir- hacia las áreas de mayor desarrollo	(a1-a4) inestabilidad si no tiene estrategia regional y políticas	(o1-o3) prefinanciación de exportación, no a través del actual sistema bancario
Nuevas variedades	(d1) pocos conocimientos agronómicos para reconverir, bajo volumen de producción	(f1-f5) impulsan reconversión, tienen posibilidad p/venderla	(a2) afecta el repago	(o3) diversificar las variedades
		(f2) receptivo a evaluarlo	(a1) países con mejor adaptabilidad climática Ej. Brasil sobre galas o fuji	
Post-Cosecha	(d1) falta de homogeneidad	(f1) cadena más eficiente		
	(d4-d5) afecta en la fruta la conservación y su calidad	(f4) amortizar tecnología		
Distribución comercial	(d1) oferta regional dispersa	(f1-f4) economía de escala	(a1) competencia	(o1) hacia la exportación
	(d2) concentración varietal	(f3) mercados regionales para los productores y las PYMEs	(a4) falta de políticas activas	(o2) disminuye la oferta y permite mejora del precio
Marketing y Promoción	(d4-d5) afecta continuidad	(f4) oferta para justificarla	(a5) externalidad negativa	(o3) revalorizar imagen local
	(d1) lograr acuerdo sectorial	(f1) reconoce su necesidad	(a1) armenca el presupuesto por la diversidad de países	(o1) eventos internacionales para mejorar posicionamiento
	(d3-d4-d5) impacto negativo sobre el comprador de calidad	(f4) oferta para justificarla	(a4) falta de apoyo estatal	(o2) revalorizar imagen local

D.3. AGENDA SECTORIAL

Los participantes al taller consideran una visión comercial focalizada en los mercados de ultramar para exportar *-estrategia ofensiva-*, así como optimizar el mercado interno *-estrategia defensiva-*. De tal forma, que se propuso la siguiente “Agenda Sectorial”:

Banca especializada

La realidad que vive el país en cuanto a la falta de orientación estratégica de la banca hacia las economías regionales (falla de mercado) y la dificultad para acceder a los mismos por parte de productores y PyMEs, hace necesario el desarrollo de alguna entidad financiera especializada similar a la CORFO de Chile o al ICEX de España, la cual financia a través de un “plan de negocio” y su red comercial, y esto requiere de algún grado de asociatividad. Estos créditos son en primera instancia para capital de trabajo, orientados a mejorar la calidad productiva para poder potenciar el comercio exterior, así como para el proceso en toda la cadena. En segunda instancia financiar aquellas inversiones de costo cero o recuperables en el año, y recién en el mediano plazo las inversiones que se recuperarán en un plazo mayor. La visión de la teoría liberal de mercado es que el Estado no debe intervenir en el negocio privado, salvo cuando existen fallas de mercado.

Lobby sectorial sobre costos competitivos

Se requiere de un consenso mínimo sobre las acciones prioritarias para lograr un mayor beneficio económico en todo el sector, y esto se podría lograr si en primera instancia el objetivo está puesto en lograr un costo más competitivo para toda la cadena, apoyado en el asociativismo.

Políticas Activas desde el Estado

Se necesita un plan frutícola desde el Estado, consensuado con el sector privado, basado en la necesidad del asociativismo -parcial o total- como modelo endógeno para el desarrollo, y esto no necesariamente es el concepto actual de integración. Hay empresas que no avanzan hacia la comercialización propia y complementada con otras organizaciones, son integradas parcialmente, y esto difícilmente le sea útil a un productor. Integración es un término completo y amplio, eliminando intermediarios y buscando economía de escala, que permita el desarrollo de ventajas competitivas. Asimismo se requiere una reforma impositiva en el sentido más amplio para poder competir frente a otros países que también tienen un tipo de cambio ventajoso frente al dólar, como Chile -impuestos laborales del 3%- o Italia -sistema simplificado de impuestos para los que tienen menos de 20 empleados-.

Créditos hipotecarios sobre chacras con producción

Las políticas activas deben incluir la necesidad de recuperar aquellos montes que tienen alguna posibilidad comercial. La inseguridad de no saber como van a actuar los bancos en el recupero de sus créditos hipotecarios, lleva a realizar pocas tareas culturales y esto deteriora la calidad de la fruta. 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 es porque 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. Este tipo de normas no sería de difícil logro, si el sector y el Gobierno buscaran el desarrollo equitativo para la actividad, se requiere paralelamente de alguna oportunidad de financiamiento sobre capital de trabajo para poner en funcionamiento las chacras con pocas tareas agropecuarias desarrolladas. Esto ayudaría al mejor estado sanitario de la región, a bajar costos de agroquímicos y a generar más empleo.

Capacitación

La posibilidad de organizar cursos para mejorar el conocimiento de los obreros rurales que participan de las diferentes tareas culturales del sistema productivo, incluso para la cosecha o para sanidad en el caso de carpocapsa. Esto puede ser a través de técnicos o de obreros líderes.

Información sectorial

El sistema regional de información sobre la actividad requiere de algún grado de consenso y apoyo para mejorarla. Entre ellos la comparación o benchmarking frente a los competidores, así como conocer las causas de los descartes en la producción (chacras) y en el proceso (clasificación), aportaría la información necesaria para la búsqueda de soluciones a este tema. Existe la sospecha que la fruta descartada por “asoleada” tiene un mayor impacto que el tema del daño por “carpocapsa”. Esta información requiere también de un detalle por localidad, para orientar la transferencia de conocimientos que permita minimizar las causas que explican en gran medida, el alto destino de la fruta a la industria. Desde otro punto de vista, la necesidad de una base de datos común sobre oferta y demanda a nivel mundial, además de regional, es vital para el análisis sectorial, donde todas las entidades y organismos deberían poner el mejor esfuerzo para lograrlo, dejando de lado los objetivos particulares que hasta el presente sólo hacen que la generación de información sea aleatoria y discontinuada.

Convocar a los jóvenes a la producción

En países europeos se ha visto el impacto negativo para el sector al no tener un recambio generacional, influyendo incluso en la resistencia al cambio. Esta situación también se avisa en esta región como un problema para la continuidad del sector, y se considera necesario el diseño de políticas activas, principalmente financieras para capital de trabajo y de inversiones –reconvertir-, basadas en la recuperación de los familiares del productor para sustentar el desarrollo de la actividad en el largo plazo.

Programa de comunicación

La necesidad de implementar una estrategia de marketing y promoción requiere de un apoyo desde el Estado, así como de la generación de información sobre el consumidor local -incluso focus group- y en los diferentes mercados. Entre los elementos de la estrategia de comunicación se resaltan la imagen del pequeño productor con experiencia y tradición, como aquel que “sabe lo que hace: buenas manzanas”, así como el educar al consumidor sobre las propiedades y diferentes formas de consumo (ej. repostería). Otros aspectos a considerar son: a) el menor nivel de agroquímicos utilizados frente a otros competidores por tener un clima semiárido, b) la elaboración de un “manual de buenas prácticas comerciales en el manejo de la fruta” para toda la cadena comercial y c) una mejor comunicación con los agregados comerciales para conocer particularidades y detectar oportunidades de los mercados.

Información y material vegetal para reconvertir

El Estado a través del INTA, debe generar un mapa regional de aptitud climática orientador de las variedades para reconvertir (similar a lo que hace al IRTA de Lérida, España), considerando siempre la visión estratégica de costos competitivos salvo en el caso de nichos. Además de esta guía es necesario generar información sobre el desarrollo productivo y comercial de estas variedades a recomendar, así como del impacto sobre el sector al incorporarse nuevos países productores o por cambio de estrategia de otros competidores. De nada vale informar sobre las variedades de mayor precio si las mismas requieren de un alto costo para poder cultivarlas, o bien se trata de satisfacer nichos 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 lo pueden hacer por sí solos, incluso hasta para producir el nuevo material vegetal necesario para el sector.

Foro anual

Para mejorar la comunicación intra y extra región es importante contar con una serie de eventos en el año, como simposium o foro. El primero a mediados de diciembre para evaluar el pronóstico de cosecha, la información sobre la tendencia de los mercados mundiales, sobre la oferta y demanda de los países competidores. El segundo evento a mediados de junio, para evaluar el pronóstico y la tendencia prevista del negocio, es mas bien, una reunión de -reflexión y de evaluación. Estos eventos pueden ser complementados con presentaciones de especialistas, vinculados con temas que se consideren necesario para lograr una mejor visión agronómica y comercial del negocio de la manzana. Asimismo brinda la posibilidad que productores y empresarios mejoren la toma de decisiones, generando un proceso de mayor consenso sobre acciones a realizar por el sector en su conjunto (lobby), además de la propuesta de trabajar en el corto plazo sobre costos competitivos.

E. VILLA REGINA, GODOY, CHICHINALES Y VALLE AZUL

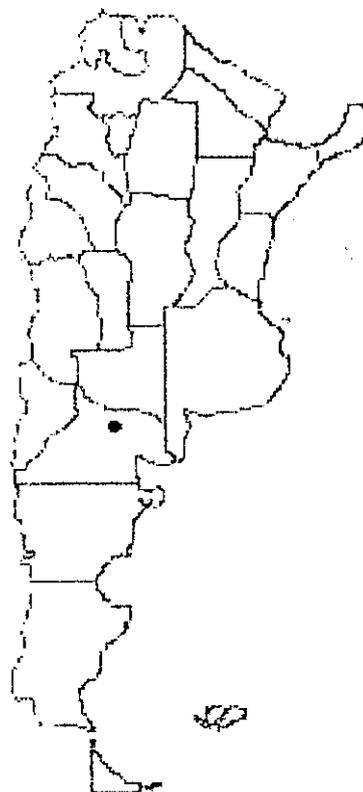
E.1. ENTORNO COMPETITIVO

E.1.1. Balance DAFO (resumen)

La comparación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), es una técnica para diseñar estrategias y que conduce al desarrollo de cuatro alternativas: (FO) Ofensiva, (DO) Reorientación, (FA) Defensiva y (DA) Supervivencia. A continuación se presenta esta matriz de información básica:

Figura 1 - Balance DAFO en manzana para Villa Regina y su zona de influencia

Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación económica en productores y PyMEs ✓ Individualismo ✓ Organización y lobby. sin líderes transformadores ✓ No existe plan de marketing y promoción ✓ Bajo nivel de capacitación de la mano de obra ✓ Sin estrategia comercial ✓ Desconfianza en el manejo y gestión del negocio
Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política tributaria, incluido el costo laboral ✓ Imagen país, inestabilidad, inseguridad, entre otros ✓ Países competidores (tecnología, política, moneda) ✓ Falta de política nacional y regional hacia el sector ✓ Mal manejo de la fruta en la cadena comercial
Fortalezas (F)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puerto frutícola y caminos (no en los rurales) ✓ Menor uso de agroquímicos frente a otros países ✓ Constancia, pasión y orgullo por producir ✓ Desarrollo del complejo frutícola integral ✓ Expectativa actual favorable para exportar ✓ Muchos productores pequeños
Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reforma impositiva con equidad y para exportar ✓ Eliminar barreras burocráticas del mercado interno ✓ Nuevos mercados (México y otros latinos) ✓ Sobrevaluación de las monedas frente al dólar ✓ Mejorar el marco jurídico para las op. comerciales



E.1.2. Debilidades

El primer apartado del análisis DAFO sobre el entorno de competitividad del negocio de la manzana del área de Villa Regina, se refiere a las variables internas y controlables por el sector; que impactan negativamente en la producción y comercialización, y que además, deben ser superadas por el sector mismo para que exista un mejor desarrollo en esta actividad.

Tabla 1- Debilidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Situación económica débil en los productores y en las PyMEs	1	17,20%
✓ Individualismo	1	13,98%
✓ Falta de organización y lobby sectorial, sin líderes transformadores	1	13,98%
✓ No existe plan de marketing y promoción	1	9,68%
✓ Bajo nivel de capacitación de la mano de obra en general	1	9,68%
Sin estrategia comercial, poco consenso en la visión estratégica	2	7,53%
Desconfianza en el manejo y gestión del negocio	2	6,45%
Escasa toma de decisiones (problema de acceso a información)	2	6,45%
Poco recambio generacional, hay pocos jóvenes	2	3,23%
Resistencia al cambio	2	3,23%
Costo elevado de la nueva tecnología	2	2,15%
Tendencia a una alta concentración en la producción	2	2,15%
Problemas para obtener buen color rojo (cambio climático)	2	2,15%
Poca garantía en las plantas por parte de los viveros (calidad)	2	1,08%
Mal uso del agua para riego	2	1,08%

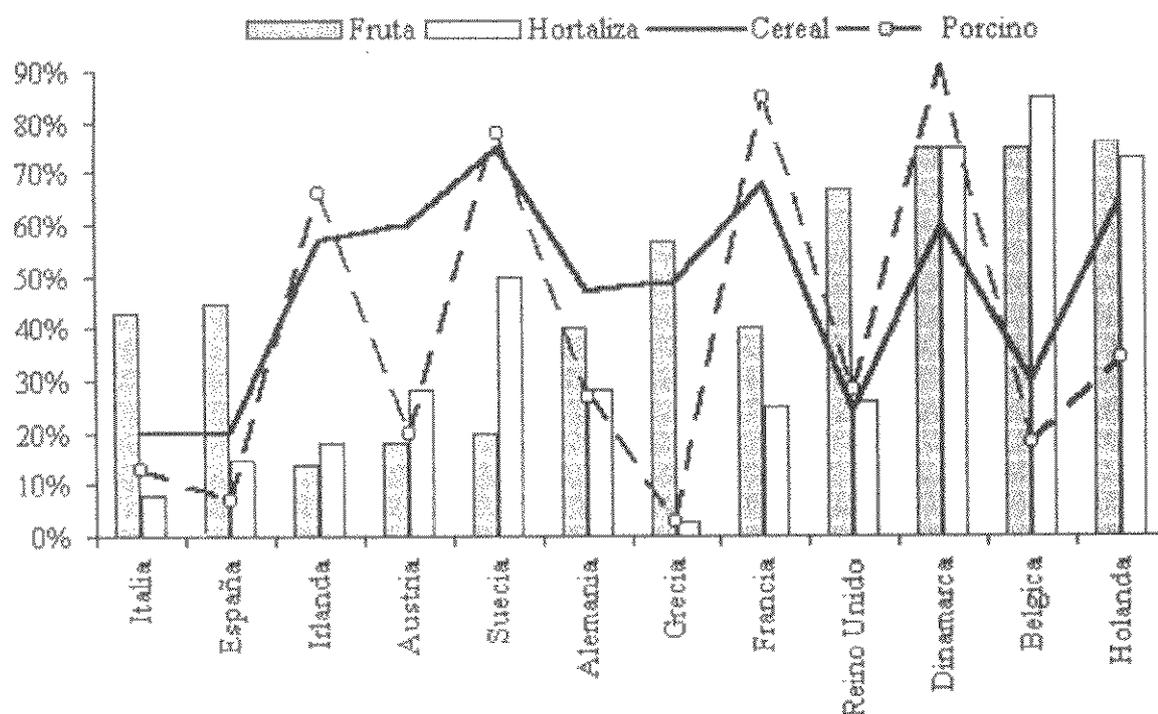
El 65% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras debilidades señaladas en la Tabla 1, conformando las más relevantes o importantes y serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia E.2.2.).

En este sentido la situación financiera débil de la mayoría de los productores y de las empresas PyMEs; el individualismo, la falta de líderes transformadores; la baja organización de la cadena en general y un débil lobby sectorial, la inexistencia de un plan de marketing y promoción, así como el bajo nivel de capacitación de la mano de obra son las debilidades más importantes que deben superarse.

Por otro lado, la ascendencia del origen de las personas que asistieron al taller tiene una gran coincidencia con el individualismo señalado, que parece un patrimonio de los latinos en general y no tan sólo de Villa Regina y su área de influencia. Esta región presenta una ascendencia en su mayor parte con Italia, y el 51.4% de los asistentes al taller tiene grupo sanguíneo "O", mientras que del grupo "A" es el 28.6%, del grupo "B" el 14.3%, y el grupo "AB" el 5.7% restante.

Resulta interesante observar que el modelo cooperativo⁹ en Italia y España, a diferencia de lo que se menciona con habitualidad en nuestro país, no tiene la relevancia alcanzada en Holanda, Dinamarca, Suecia o Francia. Sin embargo, esta realidad está siendo superada con la ayuda de políticas activas, como la existencia de subsidios o créditos por medio de bancos especializados para productores integrados y no a nivel individual. Esto permite que la mayoría de los productores estén organizados comercialmente en cooperativas, empresas, alianzas estratégicas, programas de proveedores o macro-organizaciones de venta.

Figura 1 - Ventas por medio de cooperativas en la Unión Europea (1996)



⁹ Documento "Visión de la integración frutícola española e italiana". CFI - VII Misión Técnica, Jun/2000.

E.1.3. Amenazas

Este apartado se refiere a las variables externas y no controlables por el sector, pero que de ocurrir, impactan destructivamente al sector manzanero de esta región.

Tabla 2 - Amenazas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Aumento de impuestos y costos laborales en general	1	15,04%
✓ Países competidores (moneda, tecnología, políticas activas, etc.)	1	13,27%
✓ Inexistencia de una política nacional hacia el sector	1	11,50%
✓ Mal manejo de la calidad de la fruta en la cadena comercial	1	9,73%
✓ Incertidumbre macroeconómica del país	1	9,73%
Aparición de nuevas plagas (importación de plantas, entre otros)	2	6,19%
Cadena de pago ineficiente	2	6,19%
Cambio de preferencia del cliente o del consumidor	2	5,31%
Impacto de la crisis social actual, aun en vías de comunicación	2	5,31%
Normas para-arancelarias que dificultan el comercio exterior	2	4,42%
Clima (granizo, heladas, altas temperaturas, vientos, entre otros)	2	3,54%
Abastecimiento de insumos	2	3,54%
Barreras comerciales y burocráticas sobre el mercado interno.	2	2,65%
Degradación del suelo por gestión de las represas hidroeléctricas	2	1,77%
Infraestructura de caminos rurales	2	0,88%
Sin acceso a la información comercial, o en forma restringida	2	0,88%

El 59% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras amenazas señaladas en la Tabla 2, conformando las más relevantes o importantes serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia E.2.2.).

Existen informes sobre la apreciación de que la dificultad para acceder al crédito es una amenaza para las economías regionales y además una “falla de mercado”, dado no sólo por los escasos créditos disponibles o la reticencia de la banca para financiar a los productores y PyMEs en las economías regionales, sino también por la ausencia de medición de riesgo que justifiquen las altas tasas de interés demandadas¹⁰.

¹⁰ Políticas para las PyMEs: Evaluación y Propuestas. González Fraga et al, 1999. IAMC y Mesa PyME del BNA.

E.1.4. Fortalezas

La producción de manzana de la Provincia de Río Negro está concentrada en el área de Villa Regina (25%), contando además con el 31% de las plantas de empaque, siguiendo en importancia de complejo industria General Roca (8.5%) y Cipolletti (6.1%), entre otras localidades. Con relación a los frigoríficos lidera con el 32% de la capacidad de atmósfera controlada de la Provincia, así como del 24% del sistema convencional de refrigeración.

Las fortalezas de la producción y comercialización del sector manzanero en el área de influencia de Villa Regina, son las variables estratégicas internas y controlables de la región, considerando aquellos factores en los cuales hay una ventaja comparativa frente a otras zonas productoras del país, así como con relación al mercado en general.

Tabla 3- Fortalezas

Detalle	Nivel	Votación
✓ Menor uso de agroquímicos frente a otros países competidores	1	15,66%
✓ Constancia, sentido de pertenencia, pasión y orgullo por producir	1	14,46%
✓ Puerto frutícola y red de caminos (no en el caso de rurales)	1	12,05%
✓ Expectativa actual para exportar por el tipo de cambio	1	9,64%
Buen desarrollo del complejo agroindustrial	2	7,23%
Gran cantidad de pequeños productores	2	7,23%
Imagen positiva de la "Patagonia" en algunos países europeos	2	6,02%
Disponibilidad de asistencia técnica en la región	2	6,02%
Contra-estación con el Hemisferio Norte, para exportar	2	6,02%
Clima seco, agua disponible y buenas tierras	2	6,02%
Región protegida sanitariamente	2	4,82%
Asociaciones en general, gremial, consorcio de riego, entre otras	2	3,61%
Aptitud de los técnicos regionales para transferir conocimientos	2	1,20%

El 52% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cuatro primeras fortalezas señaladas en la Tabla 3, conformando las más relevantes y además se vinculan directamente con el negocio de exportación, las que serán utilizadas para elaborar la matriz estratégica de la cual surge la Agenda Sectorial (referencia E.2.2).

E.1.5. Oportunidades

En este caso, se refiere a las variables externas y no controlables por el sector manzanero del área de Villa Regina, que le aportarían una mejora económica al sector.

Tabla 4 – Oportunidades

Detalle	Nivel	Votación
✓ Reforma impositiva con equidad para el productor y las PyMEs	1	18,07%
✓ Eliminar barreras comerciales y burocráticas del mercado interno	1	15,66%
✓ Sobrevaluación del Euro frente al dólar	1	14,46%
✓ Nuevos mercados latinoamericanos, caso México	1	14,46%
✓ Política nacional a favor de la exportación, para generar empleo	1	12,05%
Mejoramiento del marco jurídico para operaciones comerciales	2	8,43%
Fortalecimiento comercial del Mercosur	2	4,82%
Mercados o nichos para productos orgánicos	2	3,61%
Crédito para productores asociados parcial o totalmente	2	3,61%
Aumento del poder adquisitivo del mercado interno	2	2,41%
Caída de cosecha en países consumidores o exportadores	2	1,20%
Mercados para libre de mosca de los frutos	2	1,20%

El 75% de la evaluación efectuada por los asistentes al taller, se ubica en las cinco primeras oportunidades señaladas en la Tabla 4, conformando las más relevantes y están orientadas a la exportación, siendo utilizadas para elaborar la matriz estratégica (referencia E.2.2.). Incluso más, el 65% de las oportunidades provendrían de la acción gubernamental.

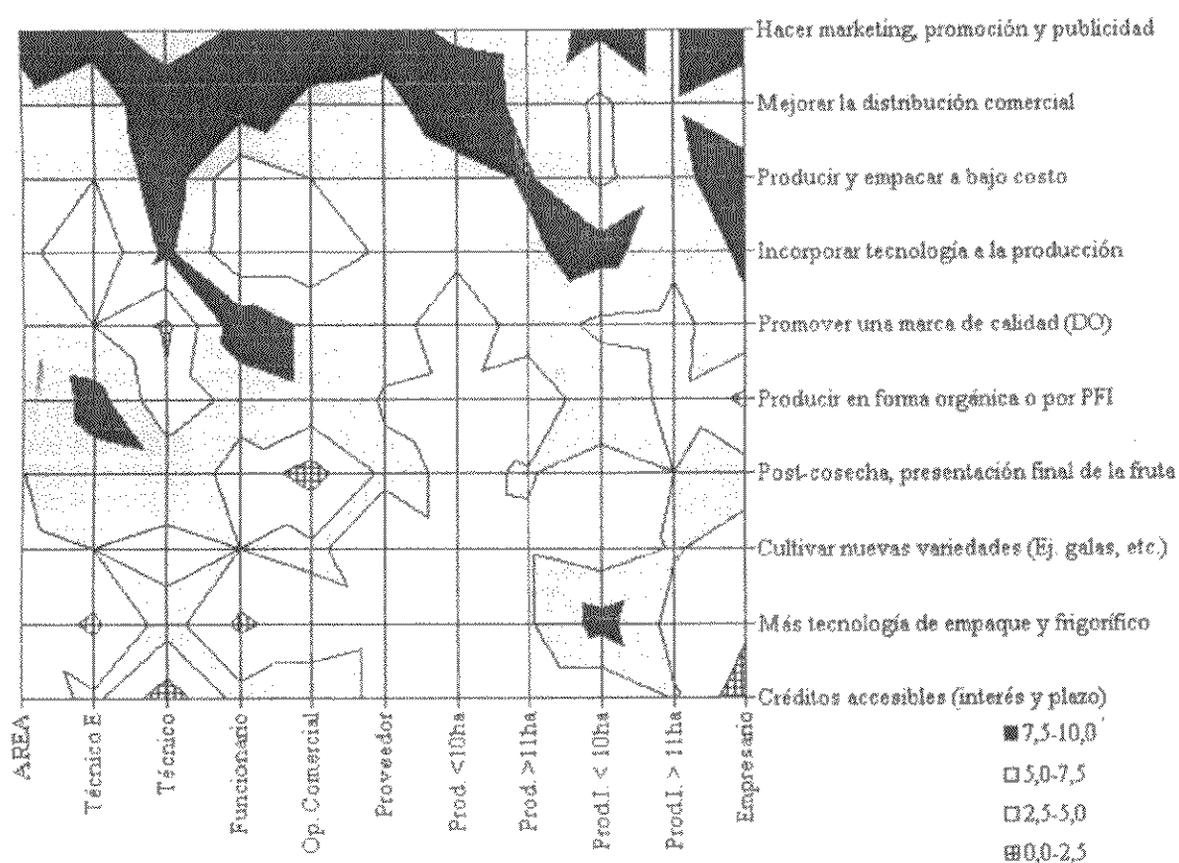
Desde otro punto de vista, también los temas vinculados a la política nacional hacia el sector concentran una cantidad importante de amenazas (46%), a través del aumento de impuestos y del costo laboral, por falta de una política clara hacia la exportación, así como por las trabas comerciales y burocráticas para comercializar en forma directa por el productor en el mercado interno. Esto agrega valor agregado que el consumidor de ingresos medios y bajos no puede pagar, y en ese caso, el valor agregado lo paga finalmente el bajo precio que recibe el productor. En varios mercados ya existen mecanismos formales desde el punto de vista impositivo para la venta artesanal desde la chacra al consumidor.

E.2. VISION ESTRATÉGICA

E.2.1. Factores de éxito

En el sondeo de opinión sobre los factores de éxito, conforme a la graficación de las respuestas (valorización de 10 a 1 punto, de mayor a menor importancia respectivamente), permite visualizar resumidamente las percepciones según los sectores participantes.

Figura 2 – Visión estratégica en el área de Villa Regina (ranking de valorización)



Se trata de una visión sobre los factores de éxito de la actividad en particular, pensada en la realidad cotidiana de cada participante, y se corresponde con lo que se ha dado en llamar “estrategias implícitas” en los hechos. Pertenece al campo de lo latente, no de lo manifiesto, y es aquello que -en última instancia y a los efectos del cambio que se percibe como necesario en el sector- es lo significativo.