

Productos no tradicionales

Informe Final

Boitard, Andrea Yanela

07/2010

El fin último del presente estudio consiste en promover el crecimiento económico de la provincia de Tierra del Fuego fomentando la producción, comercialización y exportación de productos no tradicionales.

Productos no tradicionales

Informe Final

Informe Final

INDICE

Resumen Ejecutivo	Página 2
Primera Parte – Estructura Productiva de la Provincia de TDF	Página 3
Segunda Parte – La demanda de Productos No Tradicionales	Página 32
Tercera Parte – La Producción No Tradicional en Tierra del Fuego	Página 50
Cuarta Parte- Plan de Negocios para la Producción No Tradicional	Página 75
Conclusiones	Página 104
Fuentes	Página 106

Informe Final

Resumen Ejecutivo

En este trabajo exploratorio de análisis de los productos no tradicionales en Tierra del Fuego se recorrerán las siguientes etapas:

En la primer parte de este informe se ha de describir el panorama actual de producción de la provincia. Las características de los recursos naturales y el desarrollo productivo a través de su utilización. Finalmente se hará un breve acercamiento a lo que se entiende por productos no tradicionales y al desarrollo actual en Tierra del Fuego. Como así también un análisis de las posibilidades y debilidades para este tipo de producción como fuente de crecimiento y desarrollo para la provincia.

En una segunda parte se hará una descripción del tipo de demanda de productos no Tradicionales (PNT). Se identificará quienes demandan estos productos, y se hará una caracterización de los mismos. Finalmente se analizarán las bases de marketing y promoción necesarias para abastecerla. En general, se estudiarán a lo largo del informe los conceptos fundamentales relacionados con la comercialización, el marketing, la internacionalización y la estrategia de negocios como son: la diferenciación, la calidad, la asociatividad, planeamiento estratégico, Plan de Marketing de Exportación, Internacionalización y Competitividad.

En la tercera etapa se hará una identificación de los productos no tradicionales con potencial de desarrollo en la provincia. Se clasificarán por rubros. Se incluirán productos que ya tienen algún desarrollo y productos que actualmente no se han iniciado agrupados bajo una estrategia. Luego se expondrán algunos casos de consorcios que se han conformado y con éxito alcanzado a exportar. Los que podrían tomarse como ejemplo para su desarrollo en Tierra del Fuego.

Finalmente en la última etapa se adentra en la práctica y se esboza un borrador de plan de negocios para algunos de los principales sectores identificados con anterioridad. La idea primordial es que a partir de este panorama por sector, los productores lo utilicen como puntapié inicial para elaborar sus planes de negocios al interior de sus empresas u asociaciones.

Primera Parte

Estructura productiva de la provincia de Tierra del Fuego

- a- Perfil de Producción de la Provincia
- b- Caracterización del desarrollo actual de productos no tradicionales
- c- Análisis FODA de las condiciones locales para este tipo de producción.
- d- Caracterizar la capacidad y efectividad del desarrollo del marketing con vistas a mercados Internacionales.

Resumen: En esta primera parte de este Informe se ha de describir el panorama actual de producción. Las características de los recursos naturales y el desarrollo productivo a través de su utilización. Finalmente se hará un breve acercamiento a lo que se entiende por productos no tradicionales y al desarrollo actual en Tierra del Fuego. Como así también un análisis de las posibilidades y debilidades para este tipo de producción como fuente de crecimiento y desarrollo para la provincia.

a-Perfil de Producción de la Provincia

Visión Productiva del Territorio de Tierra del Fuego

Para comprender el perfil de producción de la provincia, es primordial rever como se fue conformando desde sus comienzos la isla. Hecho que fue determinando la situación actual en cuanto a lo demográfico, económico, cultural, etc. Asimismo, se hará referencia a hechos determinantes para el carácter productivo e industrial, tal fueron la presencia de la armada, el presidario, la ley 19640, entre otros.

Primeros pobladores no indígenas

Desde sus orígenes el territorio de Tierra del Fuego atrajo a inmigrantes extranjeros y nacionales con características transitorias. Ya los Yamanas –aborígenes canoeros– eran tradicionalmente nómades. Este factor cultural ha determinado la forma de la actividad productiva. Un tanto pasajero pero al mismo tiempo trabajador, el

habitante de estas tierras ha encontrado refugio y sostén económico en actividades que ya se requerían en el lugar. Hecho que hasta hoy ha dificultado la generación de recursos productivos genuinos y propios. Un dato revelador, en el año 1947 la población total de Tierra del Fuego apenas superaba los 5000 habitantes, de los cuales solo 2000 eran argentinos, el resto extranjeros.

Organización territorial

En el sur de la isla grande de Tierra del Fuego se fue organizando la ciudad de Ushuaia cuyo primer asentamiento data del año 1869. Fueron pastores anglicanos que se ubicaron en la bahía que los aborígenes nativos habían denominado USHUAIA=Bahía hermosa. En 1884 fue fundada tal ciudad formalmente. Mientras que, en el norte de la isla la actividad lanera a cargo de grandes explotaciones ganaderas fueron dando forma a la localidad de Rio Grande. Ciudad finalmente fundada en 1921, que principalmente se dedicó a los servicios relacionados a la ganadería.

Desde 1920 Rio Grande fue creciendo siempre sobre la base de cada vez más establecimientos dedicados a la ganadería. Por su parte en Ushuaia fue el Presidio que dio un nuevo dinamismo a la actividad económica de la región sur. Con un objetivo primordial de vigorizar y sostener la soberanía y población en esta zona.

Continuando con aquella política, fue la Armada argentina quien contribuyó en gran parte al desarrollo regional. Con una fluida relación comercial con Islas Malvinas y Chile.

Décadas de los 60's y 80's

En el norte de la isla se concentraban las principales actividades alrededor de la ganadería que daba el 40 % del PBG –con el impulso de la lana a nivel internacional- y de las primeras explotaciones hidrocarburíferas. Con los inicios de la producción petrolera y gasífera se genera un importante proceso migratorio hacia la zona norte donde están las explotaciones. Dando esta actividad hacia los 80' el 43% del PBG total de la provincia.

En tanto que Río Grande controlaba el proceso productivo ganadero y petrolífero, Ushuaia se encausaba como ciudad de servicios vinculada a la Armada, la Administración Pública y el establecimiento carcelario más austral del mundo.

Ley 19640

Hacia fines de la década del 60' a nivel nacional se da un proceso de sustitución de importaciones, al que Tierra del Fuego también se ve inmersa. Con la idea de fomentar la promoción industrial, tuvieron lugar políticas para favorecer la inversión de capitales públicos y privados. Buscando promover el desarrollo económico a través nuevas regiones productivas, se puso en marcha en la isla la Ley 19640 que cambia el régimen de zona franca anterior por un régimen especial fiscal y aduanero. Entre las principales características de este tipo de régimen, cabe destacar la exención de todo tipo de impuestos y la separación respecto al tipo de regulación del continente. Así, las industrias textiles, electrónica y de plásticos se adicionaron y en parte reemplazaron la estructura económica anterior, basada en la ganadería lanar, el petróleo, la incipiente explotación forestal y algunos servicios.

Este fenómeno industrializador que maduró hacia mediados de los 80s mostró aquí sus primeros resultados reveladores en 1988 cuando tuvo su pico constituyendo el 63% de la riqueza total generado. Reemplazando de este modo a la producción petrolera como principal aportante a la composición del PBG provincial. Una nueva ola inmigratoria de todas las regiones del país se dio a causa de las inversiones en el sector fabril y también a causa de la mayor oferta de empleo. Desarrollo que también se desprendió a los servicios, expandiéndose particularmente las comunicaciones, el sector comercial y el transporte. Los nuevos inmigrantes eran técnicos y operarios para las fábricas, obreros para la construcción y para talleres de reparación. También los servicios trajeron comerciantes, maestros y profesionales, entre otros.

Nace en este período la localidad de Tolhuin en el centro de la isla, como punto de enlace entre Ushuaia y Río Grande. Mientras que, su función principal tiene que ver con el proceso productivo forestal, dados los recursos se concentró allí como motor de explotación y elaboración.

La provincialización

A partir de 1990 se produce la provincialización de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. En 1990 se sanciona la Ley de Provincialización, en 1991 la constitución provincial y en 1992 asume el primer gobierno. Esta nueva etapa requiere de una organización burocrática y administrativa que le de a la provincia carácter de tal.

Ushuaia para esta época ya consolidada como ciudad administrativa, orientada sobre todo al turismo y con solo algunas industrias promocionadas. Río Grande, como desde sus comienzos sigue siendo el centro urbano de servicios a la zona ganadera norte, a las actividades petrolíferas y a las industrias promocionadas.

Cabe destacar, el rol primordial que en los últimos años tomo el turismo para la ciudad de Ushuaia y las zonas aledañas. Dando lugar a un sector de servicios relacionados con alto potencial por la gran recepción de turismo internacional.

Un nuevo contexto nacional de apertura de la economía trajo no pocas dificultades al entorno provincial. La ley de emergencia, a su vez suspendió la aprobación de nuevos proyectos, limitaron y redujeron los beneficios promocionales. A partir de 1990, se comienzan a notar los signos de debilitamiento de la economía. En un contexto nacional e internacional restrictivo tiene lugar el fin de un ciclo expansivo y de desarrollo territorial basados en políticas impositivas diferenciadas.

Es evidente que el panorama actual muestra el agotamiento de la economía basada en políticas promocionales. Se manifiesta un momento de cambio que deja entrever la necesidad de nuevas políticas públicas. Planificación económica y desarrollo productivo no basado en la promoción fiscal, sino que se funden en el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos. Es decir con bases en una economía real y productiva genuina.

De modo que este trabajo de diagnóstico y evaluación de las posibilidades de generación de polos de producción no tradicional tiene como base el escenario antes descrito.

Algunos datos como 'grupo regional Patagonia'

Productos no tradicionales

Informe Final

Tierra del Fuego contribuye al Producto Bruto Geográfico regional en un 7% con 2.614.415 miles de pesos (datos tomados en base al año 2003). A su vez, la región patagónica contribuye en 10 % al PBI Nacional del mismo año con 35.561 millones de pesos.

Respecto a la composición del PBG en el año 2000, y con números similares desde 1993, la actividad terciaria es la de mayor significación representando el 55% del total, participación un tanto inferior al promedio nacional de 65%. Le sigue el sector primario con un 25%, bastante superior al promedio nacional 7%. Por último al sector secundario le corresponde un 20%, inferior al 28% nacional.

La actividad primaria comprende, además, la pesca, la producción de frutas, la producción ganadera tanto ovina como bovina y la actividad minera, dedicada tradicionalmente

En el sector secundario, se destaca la producción de destilados de petróleo, procesamiento de pescado, producción de textiles, fabricación de electrodomésticos, frigoríficos y elaboración de aceites. También resulta importante la generación de energía eléctrica.

Dentro del sector terciario adquieren importancia significativa las actividades relacionadas con el turismo (agencias, restaurantes y hotelería).

Exportaciones

La Región Patagónica exportó 4.6 mil millones de dólares en 2005, contribuyendo con el 12% de las exportaciones totales del país. Esto la ubica en segundo lugar, luego de la Región Centro. La provincia del Chubut fue la que realizó el mayor aporte (42%), seguida por Neuquén (22%), Santa Cruz (17%), Río Negro (9%), La Pampa (5%) y Tierra del Fuego (5%).

El valor exportado por la Región depende en gran medida de los Combustibles y Energía –básicamente hidrocarburos- que representaron el 61% del valor total en 2005. Luego siguen los productos primarios (18%), las manufacturas de origen industrial (13%) y el resto corresponde a las manufacturas de origen agropecuario.

Tierra del Fuego individualmente se corresponde con estas cifras en general de acuerdo a los sectores. En base también a 2005, el rubro combustible y energía representó el 74,7 % del total provincial. El resto casi totalmente conformado por las manufacturas de origen industrial 5,8 % Manufacturas de origen agropecuario 10,9% y los productos primarios con un 8,7 %.

Chile es el principal destino de las exportaciones -64,33 %, siguiendo Brasil con un 11,4 %, Japón con un 6,6% y el porcentaje restante, 17,7% se distribuye entre varios países.

La importancia de conocer la geografía y los recursos naturales

Tanto la economía como la calidad de vida y las características sociales y culturales están fuertemente determinadas por la situación geográfica y el clima. Este rasgo que caracteriza de manera distintiva a la provincia está relacionado a su carácter de isla en el extremo sur del continente, virtual aislamiento de los centros más dinámicos del país.

Al mismo tiempo, se suma el hecho que la provincia comprende tres ámbitos territoriales disgregados y diferentes entre sí, de los que la provincia no tiene control salvo sobre el primero. Sector oriental de la Isla Grande de Tierra del Fuego e islas adyacentes –el cual presenta las restricciones que impone el paso a través de Chile como vínculo con la Argentina Continental. Islas argentinas del Atlántico Sur. Antártida Argentina, las Órcadas del sur y las Shetland del Sur.

Temperatura

La temperatura media anual en la ciudad de Ushuaia es de 5.3 °C, y la de Río Grande de 5.5 °C. Estos valores, con diferencias inferiores a un grado, pueden considerarse extensivos a toda la costa del Archipiélago Fueguino. Igualmente, la amplitud térmica interestacional tampoco resulta muy grande, con 9.2 °C para el mes de Enero y 1.1 °C para Julio. Las variaciones más significativas entre zonas se dan en las amplitudes diarias y estacionales, en función de la mayor o menor influencia oceánica combinada con la altura. Un ejemplo puede apreciarse al comparar las medias mensuales de Ushuaia y Río Grande, presentando ésta última menor influencia oceánica (mayor

amplitud térmica estacional) al recibir vientos del Oeste con menor carga de humedad que la primera.

Precipitaciones

Las precipitaciones zonales están asociadas a los desplazamientos de los centros de alta y baja presión y no a fenómenos conectivos. Se dan así regímenes no torrenciales, de baja intensidad pero de alta frecuencia. Las tormentas eléctricas son eventos muy raros en toda la zona.

Tierra del Fuego presenta un gradiente de precipitaciones significativo inducido por la orografía. En las costas del Canal de Beagle los registros superan los 500 mm, en tanto que en el extremo Norte de la Isla, apenas alcanzan a los 300 mm.

La distribución temporal de las lluvias es relativamente uniforme a lo largo del año. En el ambiente de montaña es un hecho rarísimo la falta total de eventos durante todo un mes. En Ushuaia llueve o nieva el 40 % de los días del año. La mayoría de los casos no superan los dos mm de registro. En Río Grande, el porcentaje baja al 32 %.

Las nevadas son más significativas y frecuentes en la zona cordillerana que en las planicies del Norte. En Ushuaia la precipitación nivel tiene una componente significativa dentro del total anual (34 % según observaciones del periodo 1980-87), alcanzando mayor frecuencia entre mayo y setiembre. En los meses invernales la nieve predomina sobre la lluvia, aunque no obstante se alternan ambas formas de precipitación. En general el espesor de la nieve es irregular, dependiendo muy estrechamente del efecto del viento y de su interacción con la topografía y la vegetación. El manto nival tiene características poco estables en la zona costera, aumentando su permanencia a medida que aumenta la altura, igualmente con acumulaciones en general más significativas. La orientación de la superficie del terreno suele tener igualmente una influencia importante sobre la persistencia de la capa de nieve, en cuanto las laderas con más exposición al sol (norte) y al viento se deshielan con más facilidad.

Vientos

Como ya se ha expresado, la circulación general es procedente del Oeste. En la zona del Canal de Beagle, el predominio de los vientos del SW se debe al efecto orográfico

local. Tal efecto produce un índice de calmas relativamente elevado, especialmente en los meses de invierno.

La cordillera actúa como barrera que se opone al flujo general del Oeste, produciendo el ascenso y el posterior descenso de las masas de aire, incidiendo en forma directa sobre las demás variables climáticas, como las precipitaciones y la temperatura.

En relación a los vientos máximos se han observado ráfagas superando los 140 km/h tanto en Ushuaia como en Río Grande. Si bien la mayor frecuencia se da en primavera y verano, es posible la ocurrencia de fuertes velocidades en cualquier época del año.

Se verifican 32 días al año con calmas totales en la jornada. En el 50% de los días del año se da alguna ráfaga superior a 50 km/h. En 10 días al año en promedio, las ráfagas máximas superan los 100 km/h

El promedio anual es de 14 km/h en Ushuaia y 23 km/h en Río Grande.

Las intensidades varían a lo largo del año, por debajo de la media en otoño-invierno, y con incrementos en primavera-verano. Noviembre aparece como el mes más ventoso.

Recursos hídricos

Tierra del Fuego dispone de una nutrida red de drenaje, cuyo régimen se ve favorecido por una distribución relativamente uniforme de las precipitaciones durante el año. Se pueden distinguir tres vertientes: del Atlántico, del Pacífico y del Canal de Beagle.

La dirección general del escurrimiento en las cuencas principales es W - E, según los lineamientos de las formaciones geológicas que definen los valles fluviales.

Todos los valles y la mayoría de los lagos han experimentado modelación glaciaria o fluvioglaciaria. Los diferentes lugares de almacenamiento, como lagos, lagunas, glaciares, acumulaciones de nieve, turbales, etc. originan tres tipos de cuencas hídricas: Cuencas de Estepa, cuencas de Montaña y cuencas de Turbales.

Las cuencas de Estepa ocupan la zona Norte y Centro y pertenecen a la vertiente del Atlántico. Las principales nacientes se hallan en la cordillera del sector chileno, al Oeste, y en las Sierras de Beauvoir y de Las Pinturas, al norte del Fagnano. La principal fuente de almacenamiento es en estos casos el propio suelo, aunque también influyen algunos lagos. Presentan un desarrollo longitudinal significativo, con un terreno

ondulado, y cauces con meandros y baja pendiente. Su balance hídrico presenta déficit estival. En invierno los cauces sufren un importante congelamiento, aunque sin que se interrumpa el escurrimiento. La cuenca del Río Grande pertenece a este grupo, siendo éste el principal curso de agua tanto por la superficie de su cuenca como por su caudal medio.

Las cuencas de Montaña ocupan el área correspondiente a la proyección hacia el Sur del Lago Fagnano, incluyendo además el Macizo de Beauvoir (Costa Norte del Lago). Las fuentes de almacenamiento están constituidas principalmente por la acumulación de nieve estacional en los valles altos y por numerosos glaciares pequeños, entre tanto los suelos, de escaso desarrollo, no contribuyen mayormente. La red de drenaje es muy densa, de corto recorrido, pendientes fuertes y caudal moderado. Los caudales máximos ocurren más frecuentemente durante noviembre y diciembre, provocados por precipitaciones relativamente intensas combinadas con procesos de deshielo. El sistema del Lago Fagnano, que desagua al Océano Pacífico a través del Río Azopardo pertenece a este grupo, siendo el segundo en importancia en la zona, tanto por su caudal como por la superficie de su cuenca.

Las cuencas de turbales: Ocupan el extremo oriental de la Isla (Península Mitre). Sin presencia de glaciares y con poca persistencia de la nieve, las bastas turberas y pequeñas lagunas que predominan en este ambiente conforman los principales lugares de acumulación. La turba afecta la coloración y la acidez de este agua.

Cabe destacar que entre los ríos Chico, Moneta y Grande y al oeste de la Bahía de San Sebastián, existen numerosas cuencas cerradas que originan lagunas de extensa superficie y escasa profundidad, que suelen secarse en el verano los años menos llovedores.

Geografía

El ambiente de la zona argentina de la Isla Grande de Tierra del Fuego se caracteriza por presentar importantes cambios en distancias relativamente cortas. Los mismos están definidos por el gradiente de tres factores principales: las precipitaciones, que aumentan de norte a sur; la altura sobre el nivel del mar, que aumenta fuertemente de norte a sur y levemente de este a oeste, y la temperatura, que presenta un gradiente

similar a la anterior, aunque modificada positivamente en las áreas de influencia marítima (al este por el mar argentino y al sur por el Canal de Beagle).

En base a ello y desde el punto de vista de su potencial para la actividad agropecuaria, pueden definirse tres áreas agroecológicas principales: Estepa Magallánica Fueguina (Estepa), el Complejo Andino y el Ecotono, zona de transición entre las anteriores.

La Estepa

El área denominada Estepa Magallánica Fueguina se extiende desde el Río Grande hacia el Norte, hasta el Cabo Espíritu Santo, con una superficie aproximada de 376 mil hectáreas.

Se caracteriza por un paisaje de lomas suaves, cuenta en general con los suelos más desarrollados y fértiles de la Isla (origen terciario). Presenta mayores temperaturas medias que las otras áreas de la Isla.

Estas características definen a la Estepa desde el punto de vista de la actividad ganadera, como el área de menor riesgo invernal, y de mayor sensibilidad a la sequía. Presenta en general las mayores receptividades de la Isla, con un promedio de alrededor de 0,8 EO (equivalentes ovino) por hectárea.

La Estepa representa alrededor del 30% de la superficie ocupada por la ganadería, y en ella se desempeñan 9 empresas ganaderas (13% del total), tratándose en general de las de mayor tamaño.

Ecotono

El área del Ecotono se extiende del Río Grande hacia el sur, hasta las primeras estribaciones de la cordillera, con una superficie de 482 mil hectáreas.

Se trata de un ambiente de transición entre la Estepa y el Complejo Andino, y como tal presenta un gradiente con similitudes a una y otra área en sus extremos. Su relieve es más quebrado como resultado de las glaciaciones cuaternarias, presentando varios sistemas de morenas y valles fluvio-glaciares, alternando suelos de poco desarrollo, buen drenaje y tendencia a la acidez en las zonas altas, con formaciones turbosas de diferente desarrollo en los bajos.

Productos no tradicionales

Informe Final

Las precipitaciones van de los 360 mm al norte hasta los 450 al sur. Las temperaturas son menores a las de la Estepa, con inviernos más rigurosos.

Su vegetación presenta una disposición en general más heterogénea y diversa que la de la Estepa.

En terrenos bajos y con escaso drenaje aparecen pastizales húmedos, asociados a suelos turbosos y con napas más superficiales, tanto más cuanto mayor es el régimen de precipitaciones. Esta área presenta para el uso ganadero mayor riesgo invernal y menor sensibilidad a la sequía. La receptividad promedio de esta área es de 0,65 EO/ha.

El Ecotono representa alrededor del 43% de la superficie utilizada para la actividad, con 41 empresas ganaderas (59% del total), tratándose en general de medianas y pequeñas para la zona.

Complejo Andino

Esta área, con una superficie aproximada de 1.091.000 hectáreas, está comprendida entre el Ecotono, al norte, y el canal de Beagle, al Sur.

Presenta un relieve montañoso, con suelos poco profundos en las zonas altas, alternando con turberas en los valles.

En este caso las precipitaciones van desde los 450 mm hasta los 550 mm anuales. Las temperaturas son las más frías, salvo en aquellas zonas en las que existe influencia de las masas de agua, principalmente la costa del Beagle.

A diferencia de las otras dos áreas agroecológicas, en el Complejo Andino la actividad ganadera se restringe sólo a algunas zonas. Al norte, en la pre cordillera, se encuentran campos utilizados para el pastoreo estival (veranadas), en su mayoría secciones de establecimientos del Ecotono. Existen igualmente establecimientos ganaderos en la costa sur del Lago Fagnano, la costa del Canal de Beagle y del Océano Atlántico.

En general se presenta como la zona de mayor riesgo invernal, con severas restricciones para la actividad en la mayor parte de su superficie.

La superficie utilizada por la actividad en esta área representa el 27% del total ganadero de la Isla, con 19 empresas (28% del total). Se trata en general de las empresas más pequeñas.

Situación Económico-Productiva actual

Algunos números

El PBG de la provincia representa el 0,5% del PBI Nacional, para el año 2004. Al desagregar por sectores encontramos que la actividad secundaria alcanza el 32,2 % del total, número que supera al nivel nacional en aproximadamente 5 puntos -27,7 %. Correspondiente a la producción de petróleo y gas, de electrodomésticos y de textiles. El sector terciario contribuye en un 49,9%, igualando a la producción nacional. Este número está relacionado a los servicios que en gran medida conexos a la actividad turística: hotelería, gastronomía, agencias, etc. Por último, al sector primario le corresponde un 17,7%, porcentaje mayor al promedio nacional –de 14,9%. La alta participación del sector primario se explica por la explotación de petróleo y gas, que sin duda es una de las actividades de mayor importancia.

Principales actividades de la provincia

Industria

La industria se desarrolló, como fue mencionado antes, al amparo de la Ley 19640, que estableció un Régimen Especial Fiscal y Aduanero. La actividad registra hoy resultados muy por debajo de los de los 90s. Los altos costos de insumos, de mano de obra y de transporte, han llevado a una alta retracción. El mercado sigue siendo el nacional, y las importaciones de los tigres asiáticos hacen a la actividad no demasiado rentable ni para inversores ni para las actuales empresas. Se registran alrededor de 45 fábricas con unos 5900 trabajadores.

Las industrias que funcionan al amparo de la promoción industrial son del sector electrónico, con 17 plantas (dos en Ushuaia y quince en Rio Grande), 6 confeccionistas y 8 fabricas textiles.

El sector electrónico, como más significativo, produce tevé color, videograbadores, videocámaras, autorradios, hornos microondas, cds, lavarropas, entre los principales.

Es importante detenernos sobre este sector para analizar su situación reciente y actual. La industria de electrodomésticos fueguina ha tenido que sortear fuertes oscilaciones en los últimos años, producto de la retracción de la demanda interna en 1995, con una posterior recuperación a partir de 1996 por las negociaciones en torno del MERCOSUR y una caída de las exportaciones debido a la crisis de Brasil a partir de 1999, principal importador de autorradios. Con motivo de la devaluación del peso y la recesión en el mercado interno, se produjo una virtual paralización de la producción desde comienzos de 2002, junto con la suspensión temporaria y en algunos casos, despidos de personal efectivo. Este cuadro o situación ha comenzado a revertirse a raíz de la recuperación de la actividad económica a partir del año 2003.

Luego de un periodo de resultados positivos, la nueva crisis mundial con una generalizada retracción económica, ha traído una nueva incertidumbre respecto a este sector. Lo claro es que los problemas operativos y estructurales que se vienen acarreado requieren atención de parte de las autoridades competentes para que la actividad no sea tan vulnerable a los factores del ambiente nacional e internacional.

Hidrocarburos

Una de las actividades económicas más relevantes de la provincia es la extracción de petróleo y gas. La producción está localizada en el norte de la isla sobre la cuenca marítima Hydra y la localidad de San Sebastián Y representa el 3 % de la producción nacional.

El crudo que se extrae se exporta y transporta a las destilerías del continente por vía marítima.

Respecto a la producción de gas, representa el 9 % de la producción nacional. Luego se transporta a través de un gasoducto que nace en San Sebastián, atraviesa el Estrecho de Magallanes y se conecta con las redes nacionales de distribución. El resto, se exporta a Chile: hacia Punta Arenas gas natural, donde es utilizado para la generación eléctrica y gas licuado de petróleo. Por último, ya hay una planta que produce metano y propano a partir del gas natural. Y actualmente se está por realizar una inversión china para una nueva planta de metanol que agrega valor a la producción de gas.

Turismo

La Patagonia cuenta con características naturales que le permiten ofrecer una variada oferta turística a lo largo del año y le brinda excelentes potencialidades de desarrollo.

Actúan en la Región, según datos de septiembre de 2006, 476 agencias turísticas de las cuales la gran mayoría -unas 437- son "Empresas de Viajes y Turismo". Tanto el gasto de los turistas no residentes en el año 2005 fue de 873 millones de dólares lo cual representa casi el 28% del total del gasto correspondiente a los turistas que llegan desde el extranjero al país. Corresponde señalar que la Patagonia ocupa el segundo lugar, luego de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (51% del total del gasto de turistas no residentes), en la importancia del turismo proveniente del exterior. La devaluación del peso implicó un cambio importante en relación con la dinámica turística nacional y, en particular, patagónica, por la elevada presencia de extranjeros, aumentado de esta manera las expectativas en cuanto a la evolución futura del sector. El incremento en la afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros ha sido constante en las últimas temporadas, lo que ha estimulado el interés de los inversores privados en generar nuevas ofertas turísticas tanto en los centros tradicionales como en las áreas de apertura más reciente.

En el extremo sur de la Patagonia se encuentra la isla de Tierra del Fuego que recibe turistas, en su mayoría internacionales, que tienen como destino la Antártida y turistas que arriban durante el verano para visitar la ciudad de Ushuaia, destino particularmente interesante por ser la ciudad más austral del mundo. Unos 76 establecimientos hoteleros con capacidad de 2880 plazas reciben a este importante turismo. La infraestructura ha ido en continuo crecimiento al igual que el flujo de visitantes. Con una amplia variedad de hostales, hoteles 5 estrellas, lugares de camping, que permiten la elección de acuerdo al gusto y posibilidad económica del visitante. La oferta turística se concentra básicamente en Ushuaia y los alrededores.

Algunas cifras muestran esta tendencia registrándose en 2004 195.303 turistas que llegaron a Ushuaia, significando un incremento del 9 % respecto al año anterior. Ya en 2006 se contaron 226.281 llegadas de visitantes, también un 10% más que en 2005. Alrededor de un tercio de los arribos se realizaron mediante cruceros y el resto por vía aérea y terrestre.

El turismo internacional representa aproximadamente el 73.5 –dato año 2006- % del total y se orienta en gran medida a la Antártida; el restante 26.5 % es turismo nacional, que proviene mayormente de Buenos Aires. Los españoles, estadounidenses e ingleses representan la mitad de las llegadas del turismo internacional. Con un promedio de estadía de tres días. Los arribos muestran una clara estacionalidad, concentrándose más del 90 % en el período estival. Aunque en los últimos 3 años ese porcentaje a descendido levemente al 85 %. Siguiendo una estrategia de prolongación de turismo, que busca alcanzar un mayor movimiento en la temporada baja. Con este objetivo, se ha dado fuerte incentivo al Cerro Castor y a los centros invernales en los que se pueden realizar varias actividades invernales como esquí alpino, esquí de fondo, caminatas con raquetas, trineos, etc. Finalmente, Ushuaia ha ido adquiriendo en los últimos años en la puerta a la Antártida, al constituir escala y base de los cruceros que la visitan. Este punto es un pendiente a desarrollar desde el punto de vista productivo.

En la zona central y norte de la isla el desarrollo turístico es mucho menor. La actividad se da alrededor de la visita a estancias de producción agropecuaria. Solo concentra el 10 % de las visitas, frente al 90% que se destinan a Ushuaia.

En Rio Grande, las actividades más importantes son las visitas a la Misión Salesiana y los restos de poblaciones indígenas, las estancias y la pesca de trucha. Por su parte, las estancias que no tienen costa en el Rio Grande y por ende no cuentan con la ventaja competitiva de la pesca de trucha, tienen mayores dificultades para incorporar el negocio del turismo a sus actividades. La mayor parte del turismo permanece en Rio Grande tan solo por un día, ya que funciona como escala hacia el continente, Ushuaia o las estancias.

El sector turístico representa tanto para Tierra del Fuego como para la región patagónica un disparador de las actividades productivas. Tierra del Fuego atrae al turista por formar parte de la Patagonia y también por tener el último confín urbano del continente americano -Ushuaia. La actividad tiene un gran potencial de desarrollo, desde lo turístico en sí, hasta los servicios que se desprenden y también los sectores productivos.

Al igual que otras provincias patagónicas, Tierra del Fuego cuenta con los siguientes factores que hacen de esta actividad un pilar fundamental para la conformación del

potencial productivo de la región: condiciones naturales optimas para el desarrollo de turismo aventura y ecoturismo (avistaje de recursos naturales; un sello reconocido mundialmente; importante red de aéreas naturales protegidas; lejanía de los centros mundiales con mayores amenazas y riesgos a nivel internacional.

Lana y Carne Ovina

Colonización y expansión

El primer emprendimiento agropecuario en la Isla data del año 1886, cuando el Reverendo Tomas Bridges funda la Estancia Harberton sobre la costa del Canal de Beagle, en el extremo sur de Tierra del Fuego.

El verdadero desarrollo de la producción se produce a partir de 1896 cuando José Menéndez funda la Estancia Primera Argentina sobre 80.000 hectáreas que fueran rápidamente pobladas con ovejas de la raza Romane Marsh.

Para 1920 las “estancias grandes” completaban la ocupación de todas las tierras aptas para la ganadería, en parte como propiedad, en parte como concesiones fiscales.

El objetivo principal de estos emprendimientos fue la producción de lana y carne ovina con destino al mercado europeo. Su desarrollo dio lugar al nacimiento de la población de Río Grande, al establecimiento de una grasería y enlatadora de carne ovina en 1906, a la construcción de un frigorífico, un muelle y un puente colgante sobre el Río Grande en 1916, a la realización de obras de infraestructura de caminos, puentes y comunicaciones y a un gran aumento del stock ovino, que por esa fecha superaba ampliamente el millón de cabezas.

La “segunda colonización” y el ingreso del Corriedale.

En 1919, la Ley de Reforma Agraria Nacional hizo caducar las concesiones de tierras fiscales ocupadas hasta entonces por las grandes estancias. La redistribución de las mismas y la llegada de los llamados “nuevos pobladores”, marcó un nuevo impulso de desarrollo, con aumento de la infraestructura y del comercio, significando un esfuerzo enorme del emprendimiento privado, y dando lugar a la fundación de la Colonia Agrícola de Río Grande en el año 1921.

El aumento de la demanda mundial de lanas ocurrido durante la década de 1920 inclinó a los productores fueguinos a introducir la raza Corriedale, de doble propósito,

con el fin de mejorar la producción de lana y mantener la de carne. Durante este período fue de suma importancia el trabajo de las cabañas ya existentes.

A partir del año 1942 la aplicación de la inseminación artificial en ovinos permitió acelerar el proceso de mejora genética, la purificación del Corriedale y con el tiempo, posicionó a las majadas fueguinas entre las mejores de la Argentina.

Los avatares políticos sufridos por el país a partir de la revolución de 1930 trajeron aparejada la demora en el otorgamiento de los títulos de propiedad de las tierras. Esta situación dio lugar a la creación de la Asociación Rural de Tierra del Fuego en el año 1937. La titularidad de la tierra se obtendría recién a partir del año 1955.

Hasta los años 40, la comercialización de la carne se realizaba mayoritariamente a través de la Compañía Frigorífica Argentina (planta frigorífica local), propiedad de algunas de las empresas ganaderas de la zona, y su destino final era la exportación a Europa. En el caso de la lana, la misma era comercializada a través de firmas consignatarias y algunas exportadoras, también con destino final a países de ultramar. Hasta 1930 la Compañía Importadora y Exportadora de la Patagonia mantuvo un rol protagónico en la comercialización de los productos locales.

La ganadería fueguina durante la segunda mitad del siglo

Hasta fines de la década de 1970 la actividad ganadera continuó evolucionando sobre la base de la mejora genética de sus majadas Corriedale, orientada a la exportación de lana y carne. El desarrollo económico de la región en esta y otras actividades trajo aparejado el lento crecimiento de la población y una marcada mejoría en las condiciones de vida, tanto urbana como rural.

Desde comienzos de la década de 1980, la radicación de un gran número de industrias amparadas en el régimen de promoción industrial (ley 19640/72) generó un fuerte aumento de la población. El gran número de inmigrantes, tradicionalmente consumidores de carne bovina, provocó un fuerte aumento de su demanda, superando la oferta local. Las distancias y la barrera sanitaria de la Aftosa en el Río Colorado dieron lugar a que los precios locales de la hacienda fueran sensiblemente más altos, generando una fuerte reconversión de la ganadería, que reemplazó parte de su stock ovino por bovino.

Paralelamente, la producción local de lanas cruza fina comenzó un proceso de paulatina y constante pérdida de rentabilidad debido a varios factores. A las políticas cambiarias poco favorables para la actividad a nivel nacional, se sumaron el aumento de la demanda de lanas finas desde principios de la década de 1980, el fuerte posicionamiento del sintético en el mercado de las fibras y finalmente la crisis del mercado lanero mundial en la década de 1990.

Esto provocó a su vez la reestructuración de la cadena textil-lanera nacional, derivando en el desarrollo de un nuevo polo industrial en la ciudad de Trelew (Chubut), con mayor escala y nivel tecnológico, para mejorar su competitividad en el mercado internacional.

Ante esta realidad, en algunos casos, se intentó valorizar la producción volcándose a la incorporación de razas con lanas más finas como Ideal, Merino, Polled Merino, Cormo y Corino. Sin embargo, la mayor parte de los establecimientos conservó el estándar de la raza Corriedale, buscando a través del mejoramiento genético la obtención de un vellón más pesado y de mejor calidad.

A su vez, con el objetivo de agregar valor y destacar las cualidades intrínsecas de sus lanas, los productores locales se esmeraron en mejorar el manejo de la cosecha y el procesamiento a galpón, generalizándose el uso del método de esquila Tally-Hi y la aplicación de técnicas de acondicionamiento, clasificación y caracterización objetiva acordes a los requerimientos de la industria. Esta tendencia se vio reforzada desde 1995 con la difundida adopción del sistema de mejoramiento de calidad PROLANA.

LA GANADERÍA FUEGUINA EN LA ACTUALIDAD

El sector está integrado por 69 empresas dedicadas a la ganadería ovina y bovina, ocupando una superficie de aproximadamente 1.100.000 ha.

Se las puede definir como pequeñas y medianas empresas, son sujetos de crédito y poseen bajos niveles de endeudamiento financiero y comercial. Sus responsables son individuos con buen nivel de formación general, propietarios y/o arrendatarios legales de las parcelas que ocupan.

El sector ocupa alrededor de 350 trabajadores cuyo vínculo laboral se encuentra amparado bajo los regímenes legales vigentes, contando entre otros beneficios con cobertura social, seguro contra accidentes de trabajo, asignaciones familiares y ayudas

Productos no tradicionales

Informe Final

escolares. Se cuenta incluso con una organización de apoyo a la escolarización del niño rural, a través de una residencia estudiantil.

La producción Ovina

Distribución por regiones

La producción ovina se distribuye principalmente en dos áreas agroecológicas: la Estepa y el Ecotono.

Distribución de las existencias ovinas por regiones (estimado mayo 1998)

Región	Cabezas ovinas	%
Estepa	280.000	50,9
Ecotono	270.000	49,1
Total	550.000	100,0

Fuente: Sociedad Rural Argentina, Tierra del Fuego

Estratificación de los establecimientos productores de ovinos según la cantidad de cabezas ovinas que poseen

Tamaño del Establecimiento	Cantidad de Establecimientos	%
+ de 20.000 cabezas	8	15,1
Entre 8.000 a 20.000 cabezas	17	30,1
Entre 5.000 y 8.000 cabezas	16	30,2
Menos de 5.000 cabezas. (1)	12	22,6
Total	53	100,0

Particularidades de los Sistemas de Producción

Alimentación

La alimentación de las majadas se basa totalmente en el aprovechamiento directo del pastizal natural. No se utiliza ningún tipo de suplementación, salvo en algunos casos la administración de concentrados de vitaminas A, D y E por vía oral. Sólo se manejan con estabulación los reproductores de cabaña.

En la Estepa la homogeneidad del ambiente hace que se tiendan a utilizar principalmente sistemas de pastoreo continuo, existiendo también sistemas rotativos de ciclos largos y sistemas de invernada y veranada. En general, los tres sistemas presentan ineficiencias de aprovechamiento (sub y sobre pastoreo), debido a las grandes superficies de los potreros y la distribución de las aguadas naturales. En el Ecotono se utiliza un sistema de pastoreo de "invernada y veranada", con potreros de invierno que se utilizan de mayo a diciembre, y "veranadas", de enero a abril (generalmente éstas en la zona de precordillera). En algunos casos, los campos de verano son aprovechados en forma "secuencial", con dos o tres cambios de potrero durante la temporada. En el Ecotono se observan igualmente problemas de distribución de pastoreo y es característico un excedente en la oferta forrajera estival.

Sanidad

En términos generales, Tierra del Fuego presenta la particularidad de estar poco afectada por las enfermedades comunes del ganado. Su insularidad, los ingresos fronterizos fácilmente controlables y la baja cantidad de animales que ingresan anualmente a la zona, la han mantenido en una situación favorable.

La provincia es libre de Aftosa, Síndrome de la Vaca Loca (BSE) y Scrapie, al igual que de sarna ovina desde el año 1960, luego de 20 años de lucha para erradicarla. Cabe mencionar que, a fines del año 1997, una epidemia de esta enfermedad en el sector chileno de Tierra del Fuego, alcanzó a producir un foco en nuestra provincia, la que gracias al rápido y eficaz control de la situación mantuvo su status sanitario anterior.

Productos no tradicionales

Informe Final

La esquila

Esta actividad, dependiendo de la zona y la categoría, se realiza desde fines de noviembre hasta principios de febrero. En muchos casos, los borregos y capones se esquilan por separado y antes que las madres, a fin de lograr un mejor aprovechamiento del pastizal y un mayor aumento de peso.

La esquila en sí misma se realiza a galpón, empleándose los métodos Tally Hi o Bowen. Luego de extraído el vellón, se efectúa el acondicionamiento y clasificación de la lana, para luego proceder al enfardado.

A la salida del galpón se realiza sobre la hacienda tareas tales como la aplicación de productos sanitarios, revisión de ubres en ovejas madres, y clasificación por edades, apartando en general las categorías de refugio o venta.

En la mayoría de los casos se efectúa el destete conjuntamente con la esquila.

La hacienda esquilada transcurre el verano y parte del otoño pastoreando campos naturales, en algunos casos utilizados únicamente en esta época (sistemas de invernada y veranada).

En este período se realiza la mayor parte de las ventas de hacienda.

Resultados productivos

El porcentaje de señalada, para toda la Isla, es de alrededor del 75%, con fluctuaciones anuales dependientes de las condiciones meteorológicas del invierno y la primavera.

Las pérdidas anuales de animales adultos promedian un 5%, variando notablemente según la rigurosidad del invierno. En corderos, de señalada a destete, se estima entre un 5% y un 15 % de pérdidas. (Dependiendo de la acción de los predadores, perros cimarrones, zorro, etc.)

La tasa de extracción total se estima de alrededor de un 35%.

Se producen anualmente 2.500 toneladas de lana sucia, con un promedio de 4,75 Kg por animal. Predominan las lanas cruzada fina con un diámetro promedio de 27 micrones y rindes al peine que oscilan entre 58 y 65%, con casos de hasta el 72%. Las lanas fueguinas se destacan por su buen color y largo de mecha.

Comercialización

Las lanas se continúan comercializando a través de ventas directas a firmas industriales-exportadoras, que procesan la lana hasta el nivel de tops, para luego exportarlos, principalmente al mercado asiático.

En este caso, la mayor parte de las lanas locales pasan luego al mercado internacional como commodities, sin diferenciación ni promoción alguna.

Se ha aplicado el programa de Calidad PROLANA en aproximadamente el 65 % de la producción de la isla, durante 5 zafras. Dicho programa no ha significado hasta el momento una ventaja comercial clara a escala internacional que repercuta en el precio al productor.

Durante las últimas décadas el sector enfrentó un entorno internacional caracterizado por la disminución de precios y contracción de la demanda debido a la competencia de las fibras sintéticas. En tanto a nivel nacional, se produjeron bajas de productividad por varios factores: heladas, sequías y otros problemas climáticos. Estos hechos trajeron como consecuencia un proceso de desinversión y descapitalización que provocó la pérdida de mercados y la ruptura del modelo productivo vigente.

Ganadería bovina

La ganadería bovina fue siempre complementaria, no habiendo alcanzado un desarrollo importante. No obstante, hacia las últimas décadas se percibe un comportamiento inverso a la de la ganadería ovina. En efecto, registró una tendencia ascendente, llegando en 1999 a más de 27.000 cabezas, contra 14.000 en 1979. Se estima que en la actualidad el número de cabezas supera los 40.000. Dicha tendencia está basada en una forma de diversificación productiva en busca de explotaciones económicamente más estables, acompañado con el crecimiento del mercado consumidor provincial, determinado por la notable expansión demográfica. De todas formas los productores bovinos fueguinos abastecen solo entre el 30 y el 40% del consumo local.

Pesca

En la actividad pesquera coexisten la modalidad costera y los buques factoría. También se realiza la pesca artesanal, que si bien alcanza un volumen mínimo, tiene significación en la generación de empleo y en el control de la sustentabilidad de la actividad.

Los buques factorías realizan una actividad integrada de pesca e industrialización a bordo y generan la mayor parte de la producción. El principal producto obtenido es el surimi que se exporta en su totalidad; elaborado en base a una pasta triturada y desodorizada de peces de 'reducido valor económico' individualmente.

Acuicultura

Esta actividad consiste en la producción de alimentos para consumo originados en cultivos acuáticos de vegetales y animales tanto de agua salada como de agua dulce. Presenta en la provincia un gran potencial. Los factores naturales y climáticos propician un medioambiente óptimo para el cultivo de mejillones, y salmónidos. Los resultados han demostrado para el cultivo de mejillones un producto de excelente calidad. Al ser una producción natural y orgánica por sí misma y sustentable tiene la posibilidad de explotar mercados sumamente rentables como ser el europeo y norteamericano, en el exterior. Y en el mercado nacional, segmentos de alto valor como restaurants y hoteles de gran categoría. A pesar de tratarse de una actividad inicial, que tiene mucho por desarrollar, tiene gran impulso a través de la asociación de acuicultores y pescadores artesanales. Por ello, requiere de gran apoyo del sector público para avanzar en las limitaciones que presenta en la actualidad. Entre las que se destacan: investigación y experimentación continua en el campo, mejoramiento de las metodologías de producción actualmente utilizadas, capacitación y difusión, apertura de canales de comercialización y cooperación con otros países. Entre las necesidades fundamentales, encontramos la debilidad del compromiso de asociación entre los productores. Necesidad de inversión en infraestructura básica –nueva planta de procesamiento- y regularización de las tierras.

b- Caracterización del desarrollo actual de productos no tradicionales

En primer lugar es fundamental acercarnos a una definición de la producción no tradicional. La idea de producción no tradicional ha sido concebida desde dos perspectivas diferentes. La primera y mayormente utilizada, tiene que ver con la producción que no es tradicionalmente originaria de determinada economía en un país. En segundo lugar, desde una visión particular del comercio Internacional, alude al grado de procesamiento que un producto ha sufrido. Un bien tradicional entonces, es aquel al que su proceso de producción u obtención no ha agregado valor suficiente como para transformar su misma esencia. Por el contrario, un producto no tradicional sería un bien derivado, que ha tenido una transformación y ha terminado con un alto valor agregado.

En este trabajo, se tendrán en cuenta ambas definiciones. Sin embargo, dado que generalmente se comprende como producto no tradicional a aquel distinto de la producción originaria de un país, pensaremos fundamentalmente en esta idea.

En la provincia de Tierra del Fuego la base productiva, tal como hemos visto, se ha ido conformando básicamente a pocas industrias –como la de hidrocarburos y turismo- y sus servicios relacionados. La desventaja para el desarrollo de productos tradicionales que tiene la zona por características climáticas y territoriales, debería tomarse como puntapié inicial para la generación de una nueva alternativa de producción. La búsqueda de productos no tradicionales ha resultado cada vez más atractiva para pequeñas economías de escala con amplias posibilidades de inserción en mercados extranjeros cada vez más demandantes.

Actualmente se desarrollan carnes no tradicionales como el ovino, aunque con poco valor agregado. Desde hace 2 años se está entrando de a poco en el mercado de Buenos Aires con cortes de capón envasados. Sin embargo, la producción y la comercialización son muy incipientes. La potencialidad del sector está relacionada con la característica orgánica del producto. Naturalmente la zona no requiere de utilizar químicos para la producción.

También productos acuícolas con alto potencial en mercados europeos, tienen aun un desarrollo incipiente. Abarcando solo el mercado local, ni siquiera por su escaso valor

agregado puede llegar a Buenos Aires. Este sector tampoco cuenta con la infraestructura básica para un mayor procesamiento del producto.

Algunos proyectos están avanzando, sobre todo con líneas de financiamiento y apoyo del sector público a través de regularización de tierras fiscales.

Es importante mencionar la iniciación en la fase productiva de la provincia en general. Por lo tanto, se requiere especial atención en:

- Sensibilizar sobre la necesidad de modernización e incorporación de tecnología en el sector productivo provincial que permita aumentar la competitividad de las empresas.
- Incentivar y desarrollar metodologías que permitan al sector productivo incorporar innovación.
- Difundir y aplicar los instrumentos jurídicos, crediticios, impositivos y financieros que faciliten la incorporación de innovación y la vinculación con los sectores generadores de conocimiento.
- Promover, apoyar y coordinar la interacción entre los distintos sectores vinculados a la innovación

e- Análisis FODA de las condiciones locales para este tipo de producción.

Fortalezas

- ✚ Estructura productiva que favorece la producción no tradicional. Es decir, que no tiene tradición de producción de commodities, ni carnes tradicionales. Hecho que dificultaría la intención de orientar la económica a la generación de nuevos productos.
- ✚ Ambiente naturalmente orgánico. Lo cual facilita el camino hacia la certificación orgánica. Revertir un ámbito no orgánico resultaría una política difícil de lograr.

- ✚ Un gobierno e instituciones gubernamentales con amplia llegada al sector productivo. El camino para la identificación de necesidades por parte del gobierno, como así también de la manifestación de problemas u oportunidades por parte de los sectores es muy fluido por la reducida extensión del territorio. La retroalimentación es un punto positivo en el camino de la redirección de esfuerzos hacia una producción renovada.

Oportunidades

- ✚ Saturación del sistema de incentivos de la ley 19640. Este factor coyuntural da pie a focalizar los incentivos de promoción a productos no tradicionales. A la generación de una producción genuina que aproveche sustentablemente los recursos naturales del lugar.
- ✚ Cercanía a la zona Antártica como potencial mercado para estos productos

Debilidades

- ✚ Un sector productivo reducido. La mano de obra en la provincia está concentrada en las industrias, los sectores petroleros, turístico y administrativo gubernamental. Dejando poco margen a la generación de mini emprendedores, y/o empresarios.
- ✚ Alejamiento de los mayores mercados nacionales. Factor que dificulta el progreso de las PYMES en lo que respecta tanto a la comercialización como a la obtención de materia prima que pueda requerirse para el agregado de valor de la producción.
- ✚ Falta de infraestructura básica para la producción.
- ✚ Falta de inversiones nacionales e internacionales.
- ✚ Pequeña escala en la producción actual. Lo que significa una limitación al intento de incentivar la diversificación hacia nuevos productos.

Amenazas

- ✚ Escenario internacional incierto.
- ✚ Escaso financiamiento disponible por la crisis internacional.
- ✚ Enfriamiento de la economía global y signos de proteccionismo en los países de mayor demanda de productos.
- ✚ Escenario nacional incierto.
- ✚ Gobierno Provincial opositor al Gobierno Nacional.

d- Caracterizar la capacidad y efectividad del desarrollo del marketing con vistas a mercados Internacionales.

El desarrollo de estrategias de marketing en vistas al mercado nacional o internacional por parte de los productores de Tierra del Fuego se encuentra en un estadio inicial. Se han comenzado a identificar sectores con necesidades de planeamiento estratégico para salir fuera del mercado local. Sin embargo, encontramos como primera necesidad la coordinacion en asociaciones que permitan superar la pequeña escala de producción en la que se encuentran individualmente. Para luego, trabajar sobre el desarrollo de una estrategia de marketing compleja que comprenda áreas como la calidad, el comercio exterior, la comercialización y el diseño entre otros. En la segunda parte se expondrá de manera detallada una orientación de marketing fundamental para el desarrollo actual de los sectores productivos. Tanto de los potenciales productos no tradicionales como de la producción existente.

En cuanto a la efectividad del desarrollo del marketing se puede afirmar que el resultado es negativo. Dado que las exportaciones en Tierra del Fuego se corresponden a los hidrocarburos y gas, a las industrias electrónica y textil y a la pesca

industrial, es posible afirmar que no hay un apropiado desarrollo de marketing que permita alcanzar mercados extranjeros.

Sí hay algunos casos exitosos de ventas al continente, mayormente a Buenos Aires, de cervezas artesanales, chocolatería y quesos no tradicionales. Los desarrollos de estas empresas, sin embargo se sustentan en el mercado de Ushuaia que tiene un alto turismo receptivo. Hecho que les permite avanzar en su crecimiento hacia la búsqueda de nichos de mercado en otras zonas para ampliar sus ventas.

Se detecta así mismo, la falta de capacitación y conocimiento en lo referente a planeamiento estratégico y desarrollo de marketing. La distancia real y virtual respecto a los principales centros de conocimiento y capacitación del país no deja de ser un dato mayor al momento de analizar la situación en la que operan los emprendedores y PYMES de esta región.

Podemos caracterizar la capacidad y efectividad del marketing a través de los siguientes puntos:

- ✚ Los sectores no cuentan con estrategias y políticas de tipo comercial en el contexto de la planificación estratégica corporativa o general.
- ✚ No hay elaboración de plan de marketing como instrumento fundamental en la aplicación del marketing en la actividad empresarial o corporativa.
- ✚ Los productores no han desarrollado en una estructura global todo lo que tiene relación con el marketing.

Si hacemos un repaso de los aspectos de la planificación estratégica podemos destacar la importancia del marketing:

- 1) El marketing sirve de ayuda a la dirección general para detectar nuevas oportunidades comerciales.
- 2) El marketing es el área funcional que estudia las necesidades de los consumidores y la capacidad de las empresas para satisfacerlas.
- 3) El marketing es fundamental a la hora de generar nuevas ideas de

productos y de mercados.

4) El marketing se encarga de evaluar las diferentes oportunidades comerciales.

5) Cualquier nuevo proyecto implica el desarrollo, la implantación y el control de un plan de marketing.

Segunda Parte

La demanda de Productos No Tradicionales

Identificar las características y necesidades de la demanda de productos no tradicionales.

Encontrar nichos de mercado insatisfechos en el marco internacional.

Analizar las bases de marketing y promoción necesarias para la comercialización en dichos mercados.

Resumen: En esta segunda parte se hará una descripción del tipo de demanda de productos no Tradicionales (PNT). Se identificará quienes demandan estos productos, y se hará una caracterización de los mismos. Finalmente se analizarán las bases de marketing y promoción necesarias para abastecerla. En general, se estudiarán los conceptos fundamentales relacionados con la comercialización, el marketing, la internacionalización y la estrategia de negocios como son: la diferenciación, la calidad, la asociatividad, planeamiento estratégico, Plan de Marketing de Exportación, Internacionalización, Competitividad, etc.

Introducción

Antes de comenzar las actividades propias de esta Segunda Parte retomaremos resumidamente algunas ideas importantes de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en Tierra del Fuego.

Panorama actual de las PYMES de Tierra del Fuego

En la primera parte de este informe se tomó conocimiento de la situación actual de la economía y más detalladamente de la producción de la provincia de Tierra del Fuego. En primer lugar, se detectó el escaso desarrollo de producción primaria. Vimos que el sector secundario de la economía sigue ocupando un lugar preponderante en el PBG – 32% en el año 2004, por encima de la media nacional (27,7%) y aún en etapa de recuperación tras la crisis del 2002. Casi la totalidad de esta actividad está relacionada con industrias no vinculadas con la transformación de los recursos naturales de la provincia los que, descontando los hidrocarburos, representaban cerca del 8% del PBG. El contraste es muy notorio y revela por un lado un perfil productivo extremadamente heterogéneo y vulnerable. Pero por otro lado también revela que en la provincia existe mucho terreno por cubrir en materia de agregación de valor en las cadenas productivas con raíces en la producción primaria. Las cadenas productivas con este potencial son principalmente: forestal/carpintería, agropecuaria/ganadera, pesca/artesanal, minera/turba, y producción concadenada al turismo.

Por otro lado, se pudo ver que la capacidad y efectividad del desarrollo del marketing con vistas a mercados internacionales presenta las siguientes características:

- ✚ Los sectores no cuentan con estrategias y políticas de tipo comercial en el contexto de la planificación estratégica corporativa o general.

Productos no tradicionales

Informe Final

- ✚ No hay elaboración de plan de marketing como instrumento fundamental en la aplicación del marketing en la actividad empresarial o corporativa.
- ✚ Los productores no han desarrollado en una estructura global todo lo que tiene relación con el marketing.

En definitiva, el desarrollo de estrategias de marketing en vistas al mercado nacional o internacional se encuentra en un estadio inicial. Se han comenzado a identificar sectores con necesidades de planeamiento estratégico para salir fuera del mercado local. Sin embargo, encontramos como primera necesidad la coordinación en asociaciones que permitan superar la pequeña escala de producción en la que se encuentran individualmente. Para luego, trabajar sobre el desarrollo de una estrategia de marketing compleja que comprenda áreas como la calidad, el comercio exterior, la comercialización y el diseño entre otros.

Al considerar algunos casos exitosos de ventas al continente, mayormente a Buenos Aires, de cervezas artesanales, chocolatería y quesos no tradicionales encontramos otra característica de estos productos. Los desarrollos de estas empresas que han podido insertar su producción más allá de la isla, se sustentan en el mercado de Ushuaia que tiene un alto turismo receptivo. Hecho que les permite avanzar en su crecimiento hacia la búsqueda de nichos de mercado en otras zonas para ampliar sus ventas.

Lo anterior, nos lleva a una caracterización adicional de los empresarios PYMES de los productos no tradicionales. Requieren de inversión y búsqueda de incorporar tecnologías a sus cadenas de producción, que están en su mayoría en un estado artesanal. Para ello, es sumamente importante la consolidación en asociaciones y/clústeres pero no solo para alcanzar otros mercados sino para potenciar su desarrollo en forma de clústeres. A través de los cuales pueden conseguir mayores ventajas en cuanto a Créditos, Subsidios, cambios en las leyes y políticas de gobierno que les permitan crecer. Y finalmente que les de mayor poder de negociación sobre sus proveedores, y que también favorecería a reducir costos de logística, asociados a la extrema localización sur.

Fomentar la cultura asociativa es un verdadero pendiente del mundo PYME Tierra del Fuego. La cuestión de la escala, que es muy pequeña en todos los sectores productivos, lleva sin dudas a pensar en esta alternativa. Que se convierte en una obligación a la hora del progreso y sobretodo de la competitividad. En los países más avanzados, incluso en las regiones más desarrolladas de Argentina, ha mostrado el asociativismo y los

Productos no tradicionales

Informe Final

desarrollos de clúster s ser el único camino al éxito. Muchos pequeños emprendedores, PYMES y cooperativas han llegado a mercados impensados gracias a la convicción de compartir tecnología, promoción, logística, etc. Las características naturales impiden la producción en gran escala de productos tradicionalmente argentinos. Tales como las carnes tradicionales, los cultivos tradicionales como el maíz, trigo y soja. Las características de la tierra, como del clima no dan lugar al mismo desarrollo que ha llevado al continente a un gran desarrollo.

Se detecta así mismo, la falta de capacitación y conocimiento en lo referente a planeamiento estratégico, desarrollo de marketing, pero fundamentalmente –dado el estadio de desarrollo- en cuestiones de calidad, mejoramiento a través de tecnología, etc. La distancia real y virtual respecto a los principales centros de conocimiento y capacitación del país no deja de ser un dato menor al momento de analizar la situación en la que operan los emprendedores y PYMES de esta región.

También se identificó el problema no menor en cuanto a la disponibilidad de mano de obra que concentrada en las industrias, los sectores petroleros, turístico y administrativo gubernamental, es escasa. Pero fundamentalmente por ello, y siguiendo los conceptos de la teoría de la oferta y la demanda, encarece los sueldos dando poco margen a la contratación de los mini emprendedores, y/o empresarios.

Por último, los sectores de producción primaria tienen dificultades para obtener la titularidad de tierras. Esto se da porque la dimensión de la provincia es pequeña y la disponibilidad de parcelas es escasa. Así mismo porque la obtención de tierras fiscales requiere de un reordenamiento regulatorio, que potencie el lugar de la tierra destinada para la producción.

Aunque sería posible enumerar otros tantos puntos pendientes sobre las necesidades y dificultades para la producción primaria, considero se han nombrado los que son comunes a la mayoría de los sectores con mayor posibilidad de desarrollo. Aquellos que en definitiva, se orientarían hacia la producción no tradicional.

Potenciales Mercados No Explotados

Productos no tradicionales

Informe Final

Se presenta la oportunidad de potenciar la cercanía con el mercado Antártico. La mayoría de los países miembros del Tratado Antártico mantienen estaciones de investigación científica en la **Antártida**. Algunas de ellas operan durante todo el año, mientras otras son de carácter temporario y operan solo en verano. Existen aproximadamente 38 bases permanentes de unos 15 países del globo. Los países miembro del Tratado Antártico son Australia, Argentina, Bélgica, Chile, Francia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Reino Unido

También se considera un mercado potencial el número de **cruceros que arriba en la temporada de verano en el puerto de Ushuaia**. Entre los meses de noviembre y Abril, amarran en el muelle de la Bahía de Ushuaia unos 300 cruceros que transportan 30.000 turistas. Actualmente, las empresas que organizan las excursiones, algunas de las cuales continúan su ruta hacia Antártida, importan los insumos necesarios para el aprovisionamiento. Allí se presenta una oportunidad para la producción de la isla, aunque no habría competitividad para bienes que no se producen en la isla por sus altos costos, si hay una veta para productos locales y regionales. Carnes no tradicionales, una canasta patagónica, una cena fueguina. Como así también se podría incorporar la oferta de servicios.

Finalmente, vimos que el medioambiente y los recursos naturales disponibles son en sí mismos potenciadores de la producción no tradicional. Que también, da la posibilidad de explotar producción naturalmente orgánica, siendo un camino eficaz para abrir nuevos mercados. Por lo tanto, los mercados consumidores de orgánico, entre los que se destacan en Europa: Alemania, Holanda, Francia, Dinamarca, y Bélgica, luego también Japón es un gran consumidor de este tipo de Productos, y Estados Unidos, entre los principales, representan un potencial mercado a explotar para la producción de Tierra del Fuego.

A su vez también podemos considerar aquellos mercados que son grandes demandantes de todo tipo de productos, como es Rusia, China, Gran Bretaña, India, etc. Y nichos de mercado insatisfechos como Filipinas –país en alto crecimiento, emergente, Sudáfrica y la Zona del Golfo.

Características y Necesidades del tipo de Demanda identificada

Productos no tradicionales

Informe Final

Las características y necesidades del tipo de demanda antes mencionada coinciden en cuanto a que la oferta de los productos no tradicionales es muy particular. De modo que aquí se caracterizará, y se concluye que el canal de inserción y las estrategias de marketing para la promoción, harán la diferencia sobre qué tipo de demanda abastecer.

En todos los casos, la producción no tradicional, nos remite a dos conceptos primordiales el de diferenciación y el de calidad. Diferenciación, es un término que utiliza el marketing para referirse a aquello que hace distintivo a un producto. El factor que provoca a un individuo de determinado segmento a consumir dicho bien y no otro. Un atributo diferente que puede ser la sanidad, el status social, el producto en sí, entre otros.

Calidad, es una característica básica que cualquier producto debe tener. Sin embargo, actualmente la calidad se sustenta a través de certificaciones, que dan fe que se cumplen con determinados estándares de calidad. Así tenemos desde las buenas prácticas de manejo, hasta certificaciones de calidad orgánica. Por supuesto, que cuanto más alto es el régimen de calidad que una producción o producto certifique y-o cumpla, mayores son las posibilidades de acceder a más y mejores mercados. Hoy en día los mercados son cada vez más exigentes en cuanto a normas de calidad, hecho que obliga a los productores a incorporarse o aumentar sus procedimientos.

En conclusión, se trata de productos que no buscan satisfacer las necesidades económicas fundamentales de los individuos. Sino que apuntan a nichos de mercado específicos, y que por ello tienen demandas diferentes y particulares en comparación con un mercado masivo. Por ejemplo, la producción de carne ovina orgánica, debe satisfacer un segmento de mercado que busca priorizar su salud, y bienestar, incluso a costas de pagar un precio superior por esta carne. Lo que indica que el desarrollo y orientación de marketing deben concentrarse en encontrar las necesidades y gustos de dicho segmento de mercado.

En esta segunda parte se expondrá de manera detallada una orientación de marketing fundamental para el desarrollo de los sectores productivos. Tanto de los potenciales productos no tradicionales como de la producción existente.

Bases de Promoción y Marketing Internacional

Productos no tradicionales

Informe Final

Partiendo de la premisa fundamental que las PYMES de Tierra del Fuego no tienen un apropiado desarrollo de marketing que les permita alcanzar mercados extranjeros, propondremos algunos puntos clave a tener en cuenta.

La mayoría de los emprendedores no se inclinan a la planeación, debido a que la clasifican con una baja prioridad con respecto a los problemas del día a día. El 70% de todas las empresas en el mundo tienen un mal sistema de planificación, particularmente las PYMES. En las economías desarrolladas, la planificación no siempre es parte de la cultura local, cuando la visión de corto plazo puede conducir al oportunismo.

Sin embargo, la planificación es la tarea principal de la administración –ahí donde la visión estratégica y los elementos operacionales se unen, y se traducen en acción. La administración sabe a dónde debe ir la compañía en el futuro, la gerencia conoce la compañía y es informada del estado del negocio de manera frecuente, a menudo a diario. La Gerencia es responsable de proveer recursos pero principalmente proveer la dirección. Sin embargo, la metodología de planificación debe ser una de las herramientas más importantes del empresario.

Enfocándonos en los negocios internacionales, la planificación es un instrumento esencial, porque la estrategia e implementación están separados por una larga distancia. Estos productos están diseñados y fabricados en el país de origen, sus ventas (post ventas, seguimiento) están ocurriendo en el exterior. Esta distancia puede conducir a errores. Cuando la distancia es grande, la administración no puede resolver problemas en el punto. Esto es simplemente muy lejano. Entonces la administración debe pensar hacia adelante, intentando prever que ocurrirá, que puede o no puede pasar para evitar tales errores. Los consumidores no esperan menos que esto. Un buen sistema de planificación es vital para las exportaciones.

Como se explico anteriormente, todos los instrumentos para hacer negocios en el exterior deben estar juntos, combinados en un “mix” que nos lleve a la óptima y efectiva salida de la compañía. Un plan de marketing de exportaciones hace apenas esto. También sirve para tener confiabilidad y un pronóstico en un largo periodo de tiempo y provee un costo estimado (y ganancias, cuando se calcula la viabilidad).

Si hacemos un repaso de los aspectos de la planificación estratégica podemos destacar la importancia del marketing:

- 1) El marketing sirve de ayuda a la dirección general para detectar nuevas oportunidades comerciales.

- 2) El marketing es el área funcional que estudia las necesidades de los consumidores y la capacidad de las empresas para satisfacerlas.
- 3) El marketing es fundamental a la hora de generar nuevas ideas de productos y de mercados.
- 4) El marketing se encarga de evaluar las diferentes oportunidades comerciales.
- 5) Cualquier nuevo proyecto implica el desarrollo, la implantación y el control de un plan de marketing.

El propósito del plan de Marketing de exportaciones es:

- Tener todos los instrumentos de mercadeo relevantes junto e un "mix" productivo
- Dar la dirección para todas las actividades planificadas para tener un efecto óptimo.
- Tener una estimación de cuando se deber realizar las actividades. Este calendario muestra la secuencia lógica. Lo mismo aplica para conocer en qué momento se tendrán resultados. Esto facilita una buena administración y la toma de decisiones;
- Tener una Estimación cuanto van costar las actividades y el orden en que se debe tener dinero disponible si fuera necesario.
- Estimar la viabilidad, deduciendo todos los costos de las ganancias para establecer si los resultados valen estos costos.

La función del plan es:

- Informar a todas las personas involucradas para alcanzar los objetivos de la operación de exportación;
- Para darles las instrucciones especificas referente a cual será su contribución en las actividades de la exportación.
- Proporcionar cierta justificación por el dinero que se invertirá en el proceso de exportación. Esta justificación tiene la intención de convencer a los directores y propietarios de la compañía.

El formato para el Plan de Marketing de Exportaciones (PME)

- El plan de marketing debe estar en forma escrita.
- Partes del PME ser distribuido selectivamente dentro de la compañía y sus socios de negocios; también si se da el caso de Asociación para la Exportación, debe ser tenida en cuenta esta forma para el plan.
- El plan debe ser corto, efectivo, exacto y completo. No es un manual o una historieta. Básicamente, es un conjunto de instrucciones, respaldado por análisis y consideraciones lógicas.

Plan De Marketing de exportación:

Contenido General

Estructura

- 1. Información general**
 1. Fortalezas y debilidades de la organización
 2. Análisis corporativo obtenido de la auditoria de la empresa
 3. Rendimiento actual
 4. "Razones" (argumentos y consideraciones) para la toma de decisión de internacionalizarse
- 2. Match Producto / mercado (o combinación)**
 1. Específicamente que producto se ha seleccionado para ser vendido en el mercado extranjero; incluyendo el motivo de la selección del producto y el mercado.
- 3. Objetivos**
 1. Objetivos de comercialización
 2. Objetivos financieros (ganancia/contribución)
 3. Calculo de viabilidad (1 a 3 años)
- 4. Recursos**
 1. Marketing mix (Instrumentos)
 2. Soporte organizacional requerido.
 3. Asistencia de otras empresas
 4. Costo total
- 5. Plan de acción**
 1. Descripción de las tareas de la organización
 2. Plan de proyecto y cronograma

Productos no tradicionales

Informe Final

Es fundamental entonces que la empresa que decide internacionalizarse planifique con anterioridad, investigue y busque la mejor manera de entrar en un mercado.

El posicionamiento de la empresa en el mercado externo, lleva tiempo, requiere dedicación, paciencia, y mucho esfuerzo direccionado al objetivo a lograr. Los beneficios de la exportación son claros, pero no inmediatos.

Por todo ello es necesario contar con buena información relacionada a la empresa, al producto y al mercado para poder tomar la decisión adecuada.

Aquí nos detendremos brevemente en dos cuestiones primordiales para cualquier PYME y que frecuentemente son barreras o errores que luego se traducen en experiencias no exitosas y con altos costos.

La primera de ellas, es el énfasis en la investigación. Y la segunda en la selección del mercado al que vamos a apuntar nuestra venta.

La investigación es fundamental para todas las decisiones que tome la empresa respecto a la venta y comercialización de sus productos y para el desarrollo de las actividades comerciales presentes y futuras. El estudio de Mercado debemos centrarlo, en primer lugar en los países afines a nuestro producto. Para ello, además de la potencialidad de nuestro producto en dicho mercado, deberemos tener en cuenta:

- 1) Afinidades culturales: idioma, costumbres, religión
- 2) Tratamiento arancelario: para poder determinar qué países da un tratamiento preferencial para el producto.
- 3) Medios de transporte
- 4) Destinos de exportaciones de productos iguales o similares

Esto va a permitirnos descartar en primera instancia, todos aquellos países que no resultan rentables para nuestro producto y posteriormente nos permitirán determinar un listado de países preseleccionados.

Una vez realizada esta preselección podremos estudiar diferentes ítems que nos permitirán escoger los mercados a los cuales destinar nuestro producto exportable. Entre ellos podemos observar:

Productos no tradicionales

Informe Final

GEOGRAFIA: Ubicación, Clima, Moneda, Población, tipo de Cambio, Transporte Internacional, etc.

ECONOMIA: PBI, Sectores Productivos, Importaciones, Exportaciones, etc.

LOGISTICA Y PROMOCION: Canales de distribución, promoción en Ferias y medios publicitarios. Puertos y Aeropuertos, Medios de transporte, Traslados, fletes, etc.

ASPECTOS LEGALES: Preferencias arancelarias, Regímenes de Cambio, zonas francas, requisitos en cuanto A calidad, sanidad, marcas y patentes, etc.

PRODUCTO/MERCADO: Consumo relacionado al producto que Ofertamos, productos sustitutos, Proyección del consumo, competencias, Proveedores, Importadores, precios de Importación. Servicios post venta, Segmentación geográfica, psicográfica, demográfica, etc.

Con todos estos datos, evitaremos tener inconvenientes a la hora de decidir incursionar en un Mercado Internacional y tomar decisiones empresariales desafortunadas, lograremos así, orientar correctamente nuestras acciones posteriores.

¿A qué conclusiones arribaremos?

Podremos saber a qué público destinar nuestro producto, si es necesario modificar el envase, de qué forma tenemos que promocionarlo, a qué precio podemos venderlo, en que cantidades tenemos que venderlo, que requisitos tendremos que cumplir para poder ingresar el producto al país en cuestión.

Finalmente, una fuente primordial tanto para realizar el plan de Marketing, como para encontrar el mejor mercado es la INFORMACION. Se traduce en el mejor aliado del exportador y-o empresario PYME, ante la falta de conocimiento del mercado al que intentara ingresar.

La información es la clave de un buen negocio ya sea que hablemos indistintamente del mercado interno, de importación o de exportación. En este último caso es donde centraremos la atención en esta sección.

Cuando una empresa desea empezar a incursionar en exportaciones una de las principales preguntas que se formula es, como lo mencionamos antes: ¿A dónde exportar? A partir de aquí empieza a jugar un rol clave las fuentes de información.

Así distinguiremos las fuentes primarias, que se pueden conseguir directamente en el país al cual queremos exportar o en fuentes secundarias que se encuentra en el país de origen. A las fuentes de información primaria se puede acceder mediante viajes de negocios, misiones comerciales, participación directa o indirecta en alguna feria o exposición. En el caso de los viajes y misiones comerciales, cabe señalar que en general los organismos de promoción tanto públicos como privados, municipios, cámaras, etc. suelen organizar la participación de empresas en este tipo de eventos. En cuanto a las ferias y exposiciones, que son una fuente muy rica de información, cabría señalar dos aspectos: el hecho de participar con un stand o el hecho de participar en forma de misión-visitante. Para participar con un stand es muy importante averiguar si está dentro del cronograma oficial de participación ya que generalmente tiene algún tipo de subsidio –especialmente en el pago del precio del valor del stand- que es otorgado por el organismo de promoción en cuestión. Es importante saber que las ferias se dividen en generales, monográficas y especializadas. Las generales son aquellas en las que se exhiben todo tipo de productos y de rubros y tienden a ser conceptualmente más institucional que comercial. Las monográficas tienen la característica que se expone un solo tipo de rubro, por ejemplo "Feria de la indumentaria Textil" y las especializadas es en donde se presentan empresas fabricantes de un solo tipo de producto, por ejemplo "Feria del calzado masculino". En general, en estos dos últimos tipos de ferias y más aun en las especializadas las visitas suelen estar restringidas solamente a aquellas empresas invitadas y por regla general son ámbitos con mayores posibilidades de negocios. Hay revistas especializadas en ferias, en las cuales se hacen clasificaciones de las mismas para saber de antemano el perfil de cada una.

En estos ámbitos el empresario se encontrará con una información de primera fuente la cual le permitirá saber en dónde está parado respecto a la competencia tanto en precio como en calidad, cuales son las tendencias de mercados y productos, etc., fundamentalmente la posibilidad de estar cara a cara con un potencial cliente.

En cuanto a la información secundaria muchas veces suele ser la generadora de la información primaria, porque para saber a qué país ir o que feria asistir debemos acudir a este tipo de recurso. Existen amplias bases de datos que elaboran empresas en los cuales se puede acceder a todo tipo de información comercial. Entre las fuentes más usadas se encuentran software bastante económicos que le permite a uno, ingresando la posición

Productos no tradicionales

Informe Final

arancelaria, saber a dónde se está exportando determinado producto, en que cantidades, a que precios, etc., También en Internet se puede obtener esta información. Otra fuente aconsejable son las Agregadurías comerciales de Argentina en el exterior. El agregado Comercial tiene la función, entre otras, de promover los productos argentinos en el país en donde está su representación. Quien desee obtener datos de algún agregado comercial lo puede hacer directamente desde el site de Cancillería.

Otra fuente útil de información es el caso inverso; las representaciones comerciales de otros países en el nuestro. En este caso hay que ser prudente porque no todas brindan información de potenciales compradores porque justamente su función es la inversa, o sea buscar compradores para los productos de ese país. Pero igualmente cualquier información que brinden es útil.

Las Cámaras también son una muy buena fuente de información. Hay Cámaras tanto binacionales, sectoriales, regionales, y de comercio que tienen desarrollado un sistema de información de comercio exterior muy interesante. Algunas solo brindan información solo a los asociados y que en el caso de no serlo suelen cobrar por la misma.

Otras fuentes importantes son las Fundaciones, y organismos de Promoción, tanto públicos como privados. Hay algunos organismos, como Fundación Exportar, Pro Argentina, etc., que además de brindar información también asesoran técnicamente sobre cada caso como Fundación Gas Natural. En todos estos casos los servicios son gratuitos.

También son muy útiles algunas publicaciones tales como revistas especializadas, directorios de empresas, guías industriales, etc. Hay revistas técnicas de otros países, que son fuentes muy recomendables de información.

Las Universidades nacionales o extranjeras, por su parte, pueden tener estudios de mercado de algunos productos y/o países o trabajos de investigación desarrollados por alumnos de la carrera de Comercio Internacional en forma de tesis que en algunas oportunidades suelen poner a disposición del interesado.

Una fuente también importante son los Bancos, que han ido incorporando cada vez más servicios adicionales en materia de exportaciones para preservar a sus clientes. Los

servicios que brindan son de lo más variado, pasando desde el uso de la red de filiales hasta la organización de misiones comerciales al país de su casa matriz. Por último, Internet, una gran base de información.

Proyecciones y perspectivas de la crisis Internacional

Finalmente, dado que es inevitable hacer mención a la crisis internacional que tiene lugar en el escenario mundial haremos un análisis de los efectos que pueda tener tanto en la economía internacional como en el desarrollo de productos e internalización de mercados. Analizar también, como se da la reformulación de los negocios internacionales en los ámbitos logísticos, comerciales y bancarios dado el actual entorno global.

Las empresas exportadoras ya sienten la fuerte retracción de la demanda mundial y del encarecimiento en dólares de la Argentina. Ante este escenario, directivos y analistas coinciden en que abandonar los mercados ganados es similar a desaparecer. Es la hora de conquistar por asociación y calidad, pero sin dejar de analizar las posibilidades y complementariedad comercial que ofrecen los países donde la crisis no golpeó con tanta fuerza. Las compañías ya preparan misiones a Medio Oriente y África.

Con estos números macro de fondo, no resulta sorprendente que la Argentina enfrente un panorama que muchos habían olvidado, ya que no sufría una caída interanual en valores exportados desde diciembre de 2002 (0,8%). Varios motivos se unieron para esta impensada debacle: la menor demanda de los países centrales (por la crisis ya conocida), la apreciación del tipo de cambio real (y más aún si la comparación se realiza con los principales socios del Mercosur), la brusca disminución en los precios de los commodities y el mayor proteccionismo a nivel global que la crisis alienta.

Ante este escenario, sin embargo es posible pensar que existen caminos viables, siendo el momento adecuado para que una pyme enfrente esta situación.

Los expertos consultados coinciden en varias afirmaciones generales. Entre ellas: no hay que abandonar los mercados ya ganados por más que la demanda de los mismos se encuentre estancada (cada espacio que se deja lo ocupa rápidamente otra empresa; la competencia está más pendiente que nunca); es la hora de conquistar más por calidad que por precio; comenzar a analizar las posibilidades y complementariedad comercial que ofrecen los países donde la crisis no ha golpeado con tanta fuerza, como ciertos destinos asiáticos y africanos, para luego actuar por convicción en lugar de intuición; potenciar

Productos no tradicionales

Informe Final

fuerzas a través de la unión en consorcios diversificados; armar en forma muy clara y precisa el plan de negocios, ítem donde sólo el 10% de las pymes lo utiliza como la vital herramienta que significa y tratar de no volcar excedentes en el mercado local, ya que si se transforma en una práctica repetida por muchas empresas, los precios tenderán a deprimirse.

Las claves antes detalladas y que coinciden con las necesidades y características antes descritas de desarrollo de las pymes locales se analizan aquí más detenidamente:

No Abandonar el Mercado Conquistado:

Para las pymes con experiencia y desarrollo la primera acción es la permanencia y circulación en los destinos ya ganados. Es fundamental en este momento sostener la acción de presencia. Se puede salir al mundo con un plan más austero, ir por ejemplo con menos personas a una feria, se pueden bajar costos por viajar en grupo o generar menor dispersión en la acción, es decir, si la empresa viaja cuatro veces al año para visitar clientes, que lo haga dos y los aproveche más; llevar menos muestras, ya que su traslado es muy costoso. Todo ello es mucho más razonable que abandonar, ya que es sinónimo de desaparecer.

Si bien los alimentos no van a dejar de ser consumidos, y por ello serán los productos no alimenticios los que más sufran, sería un error extrapolar una situación transitoria a definitiva. El mundo se encuentra en una etapa de equilibrio interrumpido. Esta coyuntura no se extenderá más de uno a dos años, por lo que la empresa no debería modificar bruscamente la matriz de su negocio.

El principal inconveniente de la pyme es de falta de escala e inversión, problema que nace de la ausencia de financiamiento. Por eso la clave es salir a buscar como sea ese fondeo para mantener productividad, ya que esta crisis es una combinación de contracción externa que se combina con la escasez de crédito que se acumula desde hace tiempo par el sector.

Estudiar a quienes no sufren la crisis:

Hay muchos países que la crisis mundial no los devastó y se erigen como nuevas oportunidades. Los empresarios se deben realizar aquí tres preguntas para detectar en qué situación se encuentran para abastecerlos: qué producto puedo exportar, dónde (cuál es el mercado que se complementa a la oferta de la firma) y cuándo se puede comenzar a satisfacer. Los países del este europeo, los países del golfo, Sudáfrica y los mercados asiáticos ya conocidos.

Productos no tradicionales

Informe Final

Por ello, la pyme debe apuntar más a la asociación, optimizando la información que otorgan las Fundaciones, consulados, para minimizar los costos de desembarco. De esta manera, empresas de distintos rubros se puede unir para ofertar diversidad y mejor precio.

La calidad, cada vez más determinante:

Otro punto fundamental está relacionado con la calidad, ya que para afrontar la pérdida de competitividad, las exportaciones deben imponerse por calidad. De hecho, más de la mitad de las ventas externas se caracterizan por esta distinción. Además, el comprador analiza las certificaciones cada vez más.

La principal estrategia en momentos de crisis es la calidad del producto, por eso es fundamental consolidar el nivel de productividad, y para ello se necesita invertir. Y no hay muchas alternativas; el financiamiento es determinante. Extremar medidas de promoción, ya sea con apoyo gubernamental o propio, aunque las pymes están recurriendo cada vez más al apoyo del Estado.

Asociatividad:

Los consorcios y grupos de exportación es una herramienta que permiten, muchas veces, solucionar los problemas planteados por pequeños productores y fabricantes a la hora de exportar.

Muchos de ellos relacionados con volúmenes, costos logísticos, inexperiencia, etc., que pueden ser en cierta medida solucionados por esta "herramienta". Los consorcios de exportación son una asociación de empresas cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos /o servicios destinados al exterior y tiene como particularidad que sus miembros no pierden su individualidad. Este último concepto es lo que diferencia fundamentalmente a un Consorcio de una Cooperativa. Esta última, además de cumplir un fin con un alto contenido social, además del comercial, exige a sus miembros la participación o disponibilidad por completo de su producción perdiendo su individualidad. Cualquier empresa, adecuándose a determinadas condiciones particulares del grupo puede participar de un Consorcio. La conformación empresaria de estas estructuras puede darse en forma "horizontal" cuando negocian los mismos productos y/o servicios o en forma "vertical" cuando ofrecen productos y/o servicios complementarios. También

Productos no tradicionales

Informe Final

pueden diferenciarse desde otros puntos de vista; pueden ser de carácter general cuando convergen en el grupo empresas fabricantes de productos sin ningún tipo de relaciona, como así también especializados, cuando la oferta del grupo responde a un criterio sectorial. Como se podrá deducir los consorcios especializados, al concentrar una oferta más uniforme en cuanto a composición de productos, son los más adecuados para su formación ya que los generales imponen soluciones, tanto desde el punto de vista de comercialización como de volumen, más complejas.

Otro criterio de clasificación puede estar dado por su objetivo final el cual puede ser compatible con la clasificación anterior. En tal sentido, tenemos aquellos consorcios formados exclusivamente para la promoción de sus empresas y productos que lo componen como también existen los de comercialización cuya finalidad además de la promocional es procurar la venta de sus productos. Muchas veces los consorcios comienzan por una estructura promocional, especialmente para participación conjunta en alguna feria o misión comercial en el exterior y luego, cuando sus integrantes ven que unidos pueden llegar más lejos de lo que individualmente podrían, transformando esa estructura en comercializadora. Otra clasificación posible es aquella en la cual el consorcio busca, además de vender, comprar materias primas, insumos, maquinarias, etc., para sus integrantes. Esta categoría suele denominarse consorcio de **"compras"**.

En cuanto a los requisitos hay dos fundamentales: para su creación y para su funcionamiento. Para la creación de los consorcios debe haber un componente de empresas no menor a cuatro o cinco dependiendo el rubro y tamaño de las mismas. Es preferible que sean de tamaños, niveles y estructuras parecidos. Y que una o dos de ellas por lo menos tengan cierta experiencia en exportaciones. Pero se podría decir que el requisito casi fundamental es que todas las empresas tengan la voluntad real de formar parte de un grupo, dejen los prejuicios de lado y que crean en las virtudes y beneficios de pertenecer al mismo.

Respecto a los requisitos para su funcionamiento es muy importante que haya un gerente o coordinador cuyas funciones estarán dadas por el mismo grupo en función de la etapa de desarrollo en que se encuentre. En general, están vinculadas a tareas como: venta y promoción de productos, administración, manejo de agenda, organización de viajes y misiones de negocios, coordinación de diseño e impresión de folletos y catálogos del grupo, tratamiento de los problemas que se puedan plantear, tanto grupales como

individuales. El sueldo de este gerente puede estar formado por el aporte fijo proporcional de cada empresa como además puede incluir un porcentaje de comisión por negocio.

Muchas veces el proyecto de formación de un consorcio suele iniciarse por la persona que luego será su gerente como una forma de autogeneración de empleo. También a veces el puntapié inicial del proyecto suele salir de una de las empresas integrantes. Se recomienda que esta persona no tenga vinculación directa con algún integrante.

Es conveniente también, como requisito de funcionamiento, se plantee la necesidad de un reglamento mínimo que contemple entre otras cosas: mercados abiertos para el grupo y reservados para algún integrante, homogeneidad en la calidad de los productos, política de envío de muestras, proporcionalidad de los gastos de exportación, aportes en cuanto a desembolsos para materiales de difusión, ferias, exposiciones, etc.,.

En resumen: el consorcio de exportación es una herramienta que ha sido muy eficaz en muchos países. En el nuestro hay alrededor de 150 formados en los últimos años. La empresa que forme parte de uno debe saber que tiene que llegar más lejos de lo que individualmente puede.

Conclusión

Frente a la imposibilidad de obviar el panorama internacional que sufre una crisis solo comparable con pocas coyunturas anteriores, se hace fundamental analizar más creativamente los objetivos, misiones y perspectivas. En este contexto, así como se piensa en las consecuencias negativas como pérdida de mercados, menores ventas, debería pensarse en los efectos positivos, como pueden ser oportunidades para empresas más pequeñas por el abandono de mercados de empresas mayores. En todo caso, es momento de reestructurar internamente, preparar un buen plan de marketing, analizar la situación en cuanto a calidad, comenzar algún proceso de certificación, y enfatizar en innovar para encontrar la diferencia que el consumidor mejor pague. Finalmente, y quizás con mayor urgencia que en una situación normal, recurrir al asociativismo, no solo para conseguir inversiones, para lograr cambios en las leyes, para obtener mejores condiciones con los proveedores, abaratar costos, y apuntar a objetivos mayores, sino sobre todo porque la perspectiva del nuevo escenario comercial internacional y político recurre constantemente a lo regional, a lo local, y los clústeres locales no son más que la expresión de esta convicción. Las redes regionales, que se conectan con otras redes de otros lugares, son la expectativa de intercambio futuro.

Tercera Parte

Clasificar por rubros la producción no tradicional.

Identificar, de acuerdo a las condiciones de la provincia, proyectos de producción no existentes, que sean atractivos a mercados externos.

Exponer casos exitosos de productos no tradicionales en regiones con condiciones similares a las de la provincia de Tierra del Fuego.

Resumen: En esta tercera parte se hará una identificación de los productos no tradicionales con potencial de desarrollo en la provincia. Se clasificarán por rubros. Se incluirán productos que ya tienen algún desarrollo y productos que actualmente no se han iniciado agrupados bajo una estrategia. Luego se expondrán algunos casos de consorcios que se han conformado y con éxito alcanzado a exportar. Los que podrían tomarse como ejemplo para su desarrollo en Tierra del Fuego.

1. Clasificación de los Productos No Tradicionales por rubro

Productos No Tradicionales que tienen alguna experiencia exportadora

Crustáceos: Centolla- Centollón

Los principales Países importadores de mariscos, moluscos, crustáceos y pescados de Argentina y del mundo en general son Japón, España, Hong Kong, Francia, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Vietnam y Rusia entre otros.

La provincia forma parte de uno de los ecosistemas marinos y dulce acuícolas más importantes del planeta. Los caladeros de pesca poseen la misma calidad e importancia ecológica, estratégica y productiva.

En el 2009 se alcanzó la primera exportación desde Tierra del Fuego de centolla y centollón con algún proceso en condición semi-artesanal. Sin embargo, es de destacar que los pescados y mariscos sin elaborar en producción industrial conforma el 9.3 % de la oferta exportable de la provincia. Sus principales mercados son Francia, España, Estados Unidos y Canadá. Como así también los pescados y mariscos elaborados ocupan el 8.6%. Para los productos elaborados el mayor comprador ha sido Japón con un 43% en el 2007. Como también España, Francia, Alemania y Australia. Es decir un total de 17,9% para este rubro. Este tipo de producción se realiza como pesca de altura y se procesa en buques factorías que si bien tienen alguna elaboración pertenecen en general a empresas de capital internacional y se cuestiona la sustentabilidad de la actividad.

Ganadería: Carne Ovina - Queso Ovino

En el 2001 la producción de carne ovina superó las 8 mil toneladas. Más de la mitad de la actividad se concentra en las provincias patagónicas.

El deterioro del stock ganadero nacional en los últimos años es una muestra de las limitaciones que presenta actualmente el desarrollo de esta industria regional.

Productos no tradicionales

Informe Final

Sin embargo, la calidad de la carne argentina, aceptada por los mercados más exigentes, la existencia de una cuota para la colocación del producto en la UE -no cubierta por la falta de oferta local- sumadas a la posibilidad de diferenciar el producto como alimento natural u orgánico, son algunas de las fortalezas y oportunidades que permitirían mejorar la competitividad de la cadena agroindustrial de la carne ovina.

Para revertir y estimular el desarrollo ovino se impulsó la Ley N° 25.422 que se reglamentó a través del Decreto 1031/2002, con el objeto de destinar fondos del presupuesto nacional, para recuperar la ganadería ovina nacional entre otras actividades. Durante todo el 2008 la exportación de carnes ovinas sumó 5.946 toneladas por 22.482.000 dólares, mostrando un crecimiento del 4 por ciento en volumen y del 24 por ciento en divisas respecto al 2007, cuando se fiscalizaron envíos por 5.727 toneladas y 18.090.000 dólares, según datos del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa). El principal mercado para este producto, fue España, hacia donde se fiscalizaron exportaciones por 1.729 toneladas y 6.831.000 dólares.

También se certificaron exportaciones a Gran Bretaña, 918 toneladas y 3.517.000 dólares; Portugal, 616 toneladas y 2.434.000 dólares; Bélgica, 513 toneladas y 2.258.000 dólares; Francia, 246 toneladas y 1.044.000 dólares; Israel, 211 toneladas y 844.000 dólares y Brasil, 239 toneladas y 842.000 dólares.

En Tierra del Fuego particularmente, la presencia de perros cimarrones ha provocado la disminución gradual del stock ovino de las estancias.

Respecto al *queso Ovino*, son muy pocos los productores, han tenido alguna experiencia exportadora inicial. Los productos se colocan con éxito en el mercado de capital. De todas maneras, el desafío en el caso de los quesos está relacionado con la conformación de consorcios de exportación en combinación con otros productores de la Patagonia. O la inserción en consorcios ya conformados de productos Gourmet, y queseros. Idea que se presentará más explyadamente en la última sección.

A Alemania y Rusia se exportan leche y productos lácteos desde Argentina. Son mercados con alto consumo de este tipo de productos y en los que nuestro país tiene excelente trayectoria.

Minería:

Turba procesada:

La mayoría de los yacimientos de explotación de turba, se concentran en la zona de Tolhuin, en el centro de la isla. Los turbales son ecosistemas conformados de estratos originados por acumulación de materia orgánica de origen vegetal. Son una asociación de especies, entre las que predominan plantas hidrófilas con gran capacidad para retener humedad. El origen se remonta al período pos-glacial y su génesis tuvo lugar a partir de lagunas que se fueron llenando de sedimentos y sobre ellos comenzó el desarrollo de este tipo de plantas. El clima y la topografía fueron y son un factor determinante para el desarrollo y permanencia de la turba.

En cuanto a los atributos del producto como materia de intercambio, son dos los que fundamentalmente lo convierten en un bien con potencial y demanda. El primero es su altísima capacidad de absorción –de un 98%. Y el segundo, la estructura de volumen poroso. Que es causa de su estructura celular construida en forma de anillo lignificada, que evita que estas células se destruyan o colapsen, permitiendo entonces la absorción de agua y aire de manera equilibrada.

Se comercializa para usar en bandejas de germinación, plugs, esquejados y macetas, bandejas para sistemas flotantes, bandejas forestales, cultivos de flores y hortalizas, ornamentales, enmiendas orgánicas, absorbente orgánico industrial, usos terapéuticos, utilización de sus ácidos húmicos y fúlvicos en la agricultura.

En Tierra del Fuego se realizan los siguientes procesos de industrialización: polvo de turba micronizado para soporte de inoculantes de soja, peleteados y perlados de semillas agrícolas y absorbentes orgánicos industriales.

Productos Gourmet

Chocolates artesanales

En la mayoría de las provincias argentinas, sobretodo patagónicas, hay una excelente producción y oferta de chocolates artesanales. En Ushuaia está la empresa familiar Laguna Negra que se ha expandido a todo el país con sus excelentes productos. Tiene franquicias en Rosario y el Calafate. También los productos se comercializan en más de 10 vinotecas de la ciudad de Buenos Aires y lugares como Falabella y sección gourmet de Supermercados Coto. La empresa analiza la posibilidad de exportación, aunque el volumen de producción es aquí determinante hacia ese paso. Por ello se sugiere la idea de agruparse junto con otros productores de chocolates de Patagonia, por ejemplo, de

Productos no tradicionales

Informe Final

Bariloche, Calafate, etc. para armar consorcios no ya provinciales sino regionales. O quizás formar parte de algún consorcio Gourmet o de productos Delicatessen, en la última sección de este informe podremos ver más sobre esta temática.

Cervezas artesanales

Actualmente se producen 3 marcas de cerveza artesanal en sus tipos rubia, colorada y negra. Las producciones para el abastecimiento local en la temporada alta de verano no llegan a cubrir la demanda del mercado. La cerveza Beagle, Cape Horn y Hain han probado su alto potencial en el gusto del turista internacional por los productos realizados localmente en 'El Fin del Mundo' y la mística que lo rodea. Se hizo una primera prueba de envío a grandes cadenas de supermercados de Buenos Aires con éxito. Pero la mayor perspectiva de este producto es, claramente, el mercado internacional si tenemos en cuenta costos, la condición de la ley 19640, y sobre todo la posibilidad de aprovechar en otros mercados la propia ventaja del lugar de origen. En el caso de los cerveceros por la escala artesanal y el nivel de producción que maneja cada uno de ellos individualmente se propone a mediano plazo el ideal de consorcio de exportación y asociatividad.

Mejillones

El cultivo y producción de mejillones viene desarrollándose desde hace 10 años en Bahía Almanza en aguas del Canal de Beagle, a tan solo 100 km –aproximadamente- de Ushuaia. Se cultiva en balsas y Long lines, con un excelente resultado en tamaño, volumen y calidad. Actualmente, esta capacidad solo se está aprovechando en un porcentaje muy bajo, debido a las dificultades de comercialización. Un panorama local acotado, los altos costos de flete y el bajo precio de venta son los principales signos de agotamiento del mercado local para el progreso de la actividad. A lo que se suma la limitación en el procesamiento para lograr un producto congelado o con algún valor agregado. Este es el desafío del sector en el mediano plazo. Las posibilidades de comercialización se podrían abrir a partir de la concientización de los beneficios de la asociatividad y la conformación de consorcios de exportación.

Productos No Tradicionales que aun no se exportan y que tienen desarrollo

Tejidos:

Tejidos artesanales –mantas, ponchos, caminitos

Este tipo de productos se confeccionan artesanalmente con lana ovina seleccionada natural sin colorantes ni tinturas. La materia prima que se utiliza –o sea los tops-proviene de Trelew o Buenos Aires, aunque en su mayoría es enviada la misma lana sucia de Tierra del Fuego a procesar a estos lugares. El procesamiento de la lana está concentrado en estas ciudades.

Existen algunos proyectos de tejedores artesanales más avanzados hacia la exportación y otros con un desarrollo local más inicial como para una experiencia exportadora. Lo claro en esto es la potencialidad del producto en sí, la posibilidad de que se formen cooperativas, la idea de autenticidad de tejidos confeccionados en esta región Patagónica y del Fin del Mundo.

Lana sucia:

En los últimos años ha caído mucho el nivel de producción de lana ovina en el mundo en general por la baja en los precios, y por una cuestión de demanda relacionada con la existencia de materiales cada vez más tecnificados. Por lo tanto, en Argentina en general y siguiendo esta tendencia en Tierra del Fuego también, el stock de ganado ovino y la actividad lanera en particular han descendido notoriamente. Si nos ubicamos dentro de la actividad en el panorama mundial podemos ver lo siguiente. Argentina tiene una población ovina de 14.500.000 de cabezas, lo que representa a Nivel mundial un 3 % del total de las existencias ovinas. De la población argentina el 48 % aproximadamente son de raza Merino Australiano (lana fina). La Patagonia concentra alrededor del 70% de la producción, Chubut es la principal provincia lanera seguida por Santa Cruz y Buenos Aires, y especialmente se caracteriza por las excelentes fibras finas de raza Merino. Con 4.639.561 de cabezas, de las 14.500.000 existentes en Argentina, un 33 % del total nacional, y un promedio de finura de 20.5 micras y una producción de 16.886 toneladas la Provincia del Chubut se ubica en un segundo grupo de regiones / países merinista, después de Australia y China. La raza Merino es predominante en la región (70%), también pueden encontrarse otras razas, como la Corriedale. El 93% de la producción lanera del país se orienta al mercado externo, ya sea Sucia, Lavada, Peinada, Blousse ó Subproductos. Los volúmenes destinados al mercado interno alcanzan un 7 %. A nivel nacional, la mayor parte de la lana destinada al mercado externo se envía con cierto grado de elaboración. La lana peinada representa el 63% y el resto se divide entre lana lavada 17 %, lana sucia 14% y otros subproductos 6 %. Hasta diciembre de 2007 algunas

Productos no tradicionales

Informe Final

laneras como Lanera Austral, Pelama, Estancia Ferro, han realizado algunas exportaciones por el Puerto de Madryn de alrededor de un 20% de lo producido, el restante 80% si bien se ha consolidado en la Provincia del Chubut, ha salido por puertos de la Provincia de Santa Cruz (Puerto Deseado), y en menor cantidad, por el Puerto de Buenos Aires y Ezeiza. El procesamiento de lanas centro de la región se circunscribe al lavado y peinado de la lana. (1) Chubut concentra casi la totalidad de la capacidad instalada en el país, industrializando materia prima procedente de la misma y de otras provincias. La actividad de exportación de la Patagonia se concentra en Trelew, principal polo lanero del país, concentrando actualmente el Parque Industrial de la ciudad, casi la totalidad de la actividad industrial lanera, estando presentes las principales firmas industrializadoras y exportadoras de lana.

Desde Tierra del Fuego se envía la producción total a estos centros para el lavado, y el procesamiento posterior. Es decir que en la cadena de valor, nuestros productores perciben las menores ganancias, sumado a los altos costos de logística por las distancias que se manejan desde esta ubicación extrema. Esto junto a, los precios en baja de la lana a nivel internacional, y el problema dentro de la provincia de los perros cimarrones -que redujo notablemente el stock de ganado ovino-, ha desalentado gradualmente hacia el ganado bovino la antigua actividad de las estancias fueguinas.

Llegado este punto de estancamiento la idea que se presentara en la sección posterior está relacionada con la potencialidad de 'lo orgánico'.

Frutas Finas:

Frambuesas y Frutillas

El desarrollo de este tipo de cultivo es de forma intensiva, para abastecimiento provincial. Si bien los resultados son excelentes en cuanto a calidad y cantidad, aun el estadio es de pequeñas empresas familiares con parcelas muy reducidas. En general se comercializa la frutilla o frambuesa fresca sin agregado de valor, ni como producto congelado.

Estos productos tiene un altísimo potencial ya sea en cuanto a las características que presenta el producto en si, como por la demanda de frutas y hortalizas frescas que hay por parte de los mayores centros industriales con mayor nivel adquisitivo y finalmente por el propio marketing para la comercialización que los productos finos de Patagonia tienen.

Son muchos los mercados que importan frutas finas de Argentina, ya que el país en este rubro tiene ganado un lugar debido a la excelente calidad del producto y experiencia de exportación. Entre los más importantes encontramos países a los que en general es difícil

Productos no tradicionales

Informe Final

el acceso a su mercado como Alemania, Japón y Bélgica. Priorizan la calidad y esto permite obtener un plus de rentabilidad.

El Senasa fiscalizó, durante el 2008, envíos de frutillas por 10.535 toneladas y 16.251.000 dólares. Los mercados preferentes para este producto fueron Estados Unidos con envíos por 5.986 toneladas y 9.198.000 dólares; China, 1.434 toneladas y 2.230.000 dólares; Chile, 1.057 toneladas y 1.625.000 dólares; y Canadá, 875 toneladas y 1.353.000 dólares.

Forestal:

Los bosques de Tierra del Fuego pertenecen a la formación de Bosques Subantárticos que se desarrollan sobre la porción austral de la Cordillera de los Andes, extendiéndose desde la provincia de Neuquén, al Norte, hasta la costa del Canal Beagle e Isla de los Estados, en la provincia de Tierra del Fuego. Los bosques fueguinos constituyen la zona más austral, ubicándose al Sur del paralelo 54° de latitud Sur, llegan hasta el extremo Sur del continente, en Tierra del Fuego. La explotación forestal está basada exclusivamente en la madera de lenga. En la Isla están las mayores existencias de lenga maderable comerciables y los aserraderos son relativamente grandes; en algunos casos se integran con la producción de tableros alistonados. No existen en la Provincia bosques implantados ni experiencias controladas sobre la factibilidad técnica y económica de su implantación, tampoco se conoce la aptitud de los suelos libres de formaciones boscosas para ser receptores de dicha actividad.

De acuerdo al Inventario Nacional de Bosques Nativos, en la provincia de Tierra del Fuego las tierras forestales ocupan una superficie de 437.000 hectáreas, de las cuales 310.000 hectáreas corresponden a bosque de lenga y el resto al bosque mixto donde predominan la lenga, guindo y canelo entre otras especies. Se ha afectado a aprovechamiento una superficie aproximada de 50.000 hectáreas. Cerca de 1.000 hectáreas de bosques son intervenidas cada año, generando un volumen de 50.000 toneladas de rollizos. En general las masas boscosas fueguinas presentan problemas de sanidad, pero están en mejores condiciones que sus similares del continente. Esto que provoca un bajo rendimiento en el procesamiento de la materia prima.

Los bosques abastecen a los 40 aserraderos, que acceden al recurso mediante concesiones de corta, pagando por la madera extraída un aforo, realizando el aprovechamiento y transporte a las plantas industriales. Pocas empresas poseen equipos de tecnología adecuada, los más modernos tienen equipos comprados en los

Productos no tradicionales

Informe Final

años 80, siendo la media obsoleta. De estos, 3 tienen una capacidad de producción superior a 10.000 metros cúbicos anuales. La mayoría de la madera producida se utiliza localmente para la construcción, mientras que un pequeño porcentaje se envía al continente o, dada la cercanía a los puertos, exporta a Europa. El volumen de la producción es aproximadamente 20.000 metros cúbicos de madera anual.

La capacidad de secado es baja, aproximadamente del 5% de la producción total, y está disponible sólo en los aserraderos más grandes. Los establecimientos pequeños y medianosorean la madera. La carencia de secado dificulta la valorización de los productos.

Además de madera de obra, se producen pisos, machimbres, molduras y madera perfilada (cepillada cuatro caras). Otro producto de reciente incorporación son los pallets, que permiten incrementar el rendimiento del aserrado. Además hay una fábrica de aberturas en Río Grande, que compra madera a los aserraderos y abastece al mercado local. Por último, hay un pequeño sector de carpinterías de tipo artesanal. Muebles con diseño de madera de Lengua, este es el desafío en el mediano plazo.

2. Objetivos de Exportación para Tierra del Fuego:

Proyectos de producción no existentes, que son atractivos a mercados externos.

Alimentos Orgánicos

Carne Ovina Orgánica

Frutilla Orgánica

Frambuesa Orgánica

Mejillones orgánicos

Centolla Orgánica

Tejidos Orgánicos

TOPS orgánicos

Tejidos artesanales orgánicos

Productos gourmet:

Productos no tradicionales

Informe Final

Dulces Artesanales
Cervezas Artesanales
Chocolate fino
Mejillones en conserva
Mejillones congelados para uso gastronómico

Otros

Agua Mineral

PROYECTANDO EL CAMINO HACIA LA EXPORTACION

Luego de haber explorado la oferta existente de productos no tradicionales, es importante resaltar los rubros sobre los que, desde mi perspectiva, deberían concentrarse los esfuerzos de planeamiento para el comercio exterior. Teniendo en cuenta los productos no tradicionales que actualmente tienen un desarrollo inicial, pero que se consideran con un potencial alto de desarrollo hacia mercados externos, el esfuerzo del sector público debería recaer principalmente en la siguiente estrategia. La estrategia que aquí se propone, es que se den todas las herramientas necesarias para potenciar por un lado **la Producción y Certificación Orgánica** y por otro **los Productos Gourmet**.

A lo que se agregan dos actividades transversales que afectan a ambos tipos de productos. Se trata, de una parte, de trabajar para obtener beneficios con **la denominación de origen**. Es decir, **el desarrollo de la marca FIN DEL MUNDO o alguna similar que permita potenciar el lugar, tan atractivo para los mercados externos**. De otra parte, fomentar el **asociativismo** y los **consorcios de exportación**.

Tendencias del consumidor

Durante los últimos años el consumo de alimentos en general ha estado influenciado por una serie de cambios en las tendencias nutricionales, principalmente en los países de ingresos medios y altos:

Productos no tradicionales

Informe Final

- Mayor preferencia por los alimentos saludables: menor contenido graso, menos azúcar y sal, ricos en vitaminas, minerales y bacterias que complementan la función intestinal
- Incremento de la ingesta de frutas y vegetales (por su alto contenido de vitaminas y antioxidantes naturales)
- Búsqueda de practicidad, que se traduce en mayores compras de comidas preparadas (principalmente en los países donde la mujer trabaja cada vez más horas fuera del hogar y donde abundan los hogares unipersonales)
- Creciente interés por la comida orgánica, exótica y étnica
- Aumento en el consumo de snacks (alimentos ingeridos entre las comidas usuales)
- Mayor demanda de productos “amigables al medio ambiente” (orgánicos, envasados en material reciclable, etc.)
- Importancia de la trazabilidad de la cadena productiva, considerada como un medio para garantizar la calidad de los alimentos
- Requisitos más exigentes en materia de etiquetado, debido al creciente interés por conocer las características del producto que aseguren su calidad.

Análisis FODA

Fortalezas como país y región para estos productos

- Buenas condiciones agroecológicas para obtener productos de alta calidad
- Producción en contra-estación con respecto a los principales productores mundiales: mejor acceso a los mercados del hemisferio norte
- Buena calidad del producto y de la materia prima

Debilidades

- Capacidad ociosa
- Baja escala productiva (a excepción de las grandes empresas con orientación industrial)
- Escaso acceso a la información de mercado y sobre las características del sector
- Distancia de los mercados de mayores ingresos
- Bajo grado de asociatividad entre productores
- Bajo grado de inserción comercial internacional
- Fuerte competencia en los mercados internacionales
- Altos requerimientos de calidad para exportar
- Dificultades en la obtención de financiamiento
- Elevados costos financieros
- Altos costos operativos –logística fundamentalmente
- Aumento del costo y restricciones en el abastecimiento de energía

Productos no tradicionales

Informe Final

- Mayor costo de la mano de obra
- Mayores costos de fletes

Oportunidades y amenazas en el mercado mundial

Oportunidades

- Posibilidad de transformarse en un proveedor alternativo en los mercados del hemisferio norte (de mayores ingresos)
- Tipo de cambio favorable para la exportación
- Creciente demanda de productos naturales

Amenazas

- Elevado grado de protección en muchos mercados
- Escasa permanencia de los productos argentinos en el mercado internacional por los altibajos que son consecuencia de factores políticos

¿Por qué direccionar la estrategia de producción hacia lo orgánico?:

El primer motivo, enfocándonos en la demanda, relacionado simplemente a las cifras de aumentos de alrededor de un 10 / 15 % de orgánico cada año. La producción orgánica y el consumo de sus productos crecen muy rápidamente a nivel mundial. En la actualidad hay alrededor de 31 millones de hectáreas manejadas orgánicamente en 120 países especialmente en naciones en vías de desarrollo cuya producción se orienta hacia la exportación. Argentina está entre los primeros productores orgánicos del mundo. En nuestro país se logran alimentos y productos con un alto valor agregado, nutritivos, saludables y certificados que provienen de campos donde se emplean especialmente tecnologías de proceso y manejo que requiere de importante mano de obra y capacitación. Este tipo de producción se convierte en una muy buena alternativa para mejorar los ingresos de los productores y de la agricultura familiar. El consumo de productos orgánicos crece en el mundo de la mano de la creciente preocupación de los consumidores por acceder a productos saludables, como detallamos anteriormente. Dentro de ese escenario internacional, nuestro país está muy bien posicionado para responder a la demanda mundial de este tipo de productos. Por un lado contamos con una estructura legal de fiscalización que es reconocida internacionalmente y que se apoya

Productos no tradicionales

Informe Final

en una normativa que regula la actividad que es equivalente a las que poseen la Unión Europea (EU), EEUU y Japón. Esta situación, sumada a la gran diversidad productiva que tiene nuestro país nos permite la exportación a diversos destinos donde Argentina tiene un prestigio ya ganado en años de inserción y respuesta a una cada vez más creciente y variada demanda. Por lo tanto, los mercados consumidores de orgánico, entre los que se destacan en Europa: Alemania, Holanda, Francia, Dinamarca, y Bélgica, luego también Japón es un gran consumidor de este tipo de Productos, y Estados Unidos, entre los principales, representan un potencial mercado a explotar para la producción de Tierra del Fuego.

El segundo motivo está relacionado con el propio medioambiente y los recursos naturales disponibles. Sabemos que son en sí mismos orgánicos, y que hace falta la cultura y disciplina de los productores hacia la certificación. Que da la posibilidad de explotar producción naturalmente orgánica, siendo un camino eficaz para abrir nuevos mercados.

Explorando el mundo de lo orgánico

Información General

Los Alimentos Orgánicos mantienen sus propiedades naturales, vitaminas, minerales, azúcares y proteínas sin contaminantes ni conservantes, mejorando sus propiedades nutritivas y realzando el aroma, sabor y color de los alimentos. Existen también productos orgánicos no alimenticios como lanas, fibras, algodón, cosméticos, entre otros. Los productos orgánicos se producen en armonía con la naturaleza, conservando la Biodiversidad y los Recursos Naturales esenciales: el suelo, el agua y el aire, sin contaminarlos, generando una solución vital a los problemas ecológicos.

La producción orgánica es sostenible, ya que puede mantenerse por sí misma, sin merma de los recursos que utiliza, por el contrario los mejora y aumenta.

Los productores orgánicos responsables trabajan pensando en las generaciones presentes y futuras, en su salud y la de sus hijos buscando del otro lado consumidores responsables que alienten y valoren este tipo de producción y la promuevan.

La Producción Orgánica se rige por normativas internacionales que cumplen con los más altos estándares de calidad. El Sistema Argentino de Certificación cumple con estos principios y tiene una excelente reputación.

Productos no tradicionales

Informe Final

BIOFACH es la feria más importante del sector orgánico en el mundo. Se desarrolla todos los años en Núremberg bajo el patrocinio de IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica). Con estrictos criterios de admisión se garantiza la constante alta calidad de los productos en exposición.

Existe amplia variedad de alimentos orgánicos certificados; entre ellos podemos destacar: peras, manzanas, cítricos, jugos y concentrados de frutas, uvas de mesa, melones, vino, aceite de oliva, girasol confitero y aceitero, soja, maíz, trigo, Cártamo, cebollas, lino, trigo sarraceno, ajo, mijo, yerba mate, centeno, pasas de uva, mermeladas, galletitas, fideos, pepinos, aceitunas, amaranto, arroz, pimienta, calabacín, berenjena, lavanda y otras aromáticas y especias, espárragos, miel, algodón, lana, hilados, huevos, pollos, carne vacuna, carne ovina, leche, quesos, azúcar, etc.

La certificación orgánica está ampliamente extendida en Argentina. En Argentina las siguientes empresas llevan adelante el proceso de certificación.

La certificación sirve para garantizar al consumidor el origen, la identidad e integridad del producto orgánico (en el mundo actual es muy difícil conocer a quien produce y por lo tanto tener la confianza sobre la calidad de los productos adquiridos), y para garantizar al productor la condición orgánica del proceso bajo seguimiento, y la identidad de su producto como tal.

Las empresas certificadoras certifican los productos orgánicos. En Argentina estas son privadas, están reguladas, habilitadas y controladas por el SENASA.

Las certificadoras son las encargadas de verificar y controlar el cumplimiento de la normativa orgánica, solicitar la actualización de los registros, diagramar el régimen de inspecciones y finalmente otorgar el sello de certificación a los productos o procesos que cumplan con los requisitos (emisión de certificados y constancias).

Un producto orgánico se comercializa siempre respaldado por un certificado, que refleja el cumplimiento de las normativas orgánicas en todo el circuito que sigue el mismo desde la producción de la materia prima hasta el producto final. La certificadora nunca participa en la cadena comercial.

Para que un producto sea certificado como orgánico, debe comprobarse que todos los operadores de la cadena comercial, entre los que figuran agricultores, transformadores, agroindustrias, exportadores, importadores, mayoristas y minoristas, actúan en conformidad con las normas y reglamentos del Programa de Certificación

Productos no tradicionales

Informe Final

correspondiente. Cada operador de la cadena de producción puede estar certificado por diferentes organismos.

Además de ventajas comerciales, y el cuidado del medio ambiente, el productor orgánico puede promocionar su producto con identidad propia, puede posicionarse en el mercado con la calidad de su producto, integrando una cadena comercial distinta a la de los productos convencionales.

La producción y comercialización internacional de los productos orgánicos se encuentra fuertemente regulada, existiendo reglamentaciones oficiales en los principales países consumidores. Asimismo, las ONG's como IFOAM (Federación de Movimientos de Agricultura Orgánica) han desarrollado una intensa actividad actuando como referentes internacionales en legislación y promoción de sistemas de producción orgánica.

El IFOAM delineó los estándares básicos para la producción y procesamiento orgánico (IBS) que se publicaron por primera vez en 1980 y constituyen el marco de referencia para la certificación mundial. Una de las normas prioritarias se refiere a la necesidad de contar con un sistema de certificaciones e inspecciones regulares para la producción y procesamiento de productos orgánicos con el fin de asegurar la credibilidad de los consumidores.

¿Por qué direccionar la estrategia hacia los Productos Gourmet?

El producto Gourmet tiene una demanda diferenciada, que no es la misma que los productos tradicionales. Es una composición de varios factores que lo potencian como tal y que en gran parte es creado en la mentalidad del consumidor a imagen y semejanza de lo que el productor desea generar. En este sentido, nuestra posibilidad de producción directamente lleva a buscar bienes distintos, que no se realizarían en condiciones de clima y geografía más benévolas. Este hecho, combinado la potencialidad comercial de la región, de la ubicación geográfica, da la posibilidad de ofrecer un valor realmente único al mercado gourmet. Si tomamos la idea de un chocolate o una cerveza artesanal, por ejemplo, no sería lo mismo a la imagen e idea del consumidor que sea preparado en el lugar más austral del mundo o en el Fin del Mundo, que en Buenos Aires. Veamos más específicamente de que se trata un producto Gourmet.

Explorando el mundo Gourmet

Definición

Productos no tradicionales

Informe Final

Tal vez la tarea más difícil de esta investigación sea justamente poder determinar a qué nos referimos cuando hablamos del “ser gourmet”, de los “productos gourmet”, del “mercado de productos gourmet”. Una primera aproximación consiste en recurrir a l’Académie Française.

Gourmand(e):

1. Que disfruta al comer y come ávidamente, en exceso.
2. Que disfruta al comer alimentos delicados (en forma excesiva).

Gourmandise:

1. Gula, gusto excesivo por los placeres de la mesa
2. Capacidad de apreciar la calidad y la delicadeza de los alimentos
3. Gourmandises: alimentos finos y delicados, generalmente azucarados.

Gourmet: viene de gourmet (encargado del manejo de los vinos)

1. Catador de vinos, persona encargada de apreciar la calidad del vino, de reconocer su origen.
2. Persona que busca delicadeza y refinamiento en los placeres de la mesa.

En línea con la segunda acepción de Gourmet, y aportando un cariz mucho más complejo, la editora de El Gourmet.Com, Elisabeth Checa, concede que... “No hay reglas, es una cuestión cultural. Para un habitante de la selva de Sumatra un mono puede ser manjar gourmet. Para los occidentales no se trata sólo de productos sofisticados: una papa hervida con sal de la Gironde y el mejor aceite de oliva extra virgen es un alimento gourmet, un caviar falso no lo es.

Un gourmet es alguien con sensibilidad y conocimiento. Un gourmand, un goloso.

Un producto gourmet, entonces, sólo puede ser apreciado en toda su dimensión por un gourmet, que presumiblemente nazca con la sensibilidad adecuada, pero que necesariamente va adquiriendo el conocimiento a lo largo de la vida. Es por ello que uno de los rasgos característicos de los productos gourmet es el “material educativo” con el que vienen acompañados, ya sea en la misma etiqueta, en el packaging, transmitido por los vendedores en las tiendas especializadas, en la góndola específica del supermercado, en el sitio web.

La National Association for the Specialty Food Trade (NASFT¹) define a los alimentos de especialidad como alimentos, bebidas o confecciones dirigidas al uso humano, con un grado, estilo y/o calidad del mayor nivel en su categoría. Su naturaleza “de especialidad” proviene de una combinación de algunas o todas de las siguientes características: su carácter único, origen exótico, procesamiento particular, diseño, oferta limitada, aplicación o uso atípico, envasado o canal de distribución diferenciado, el denominador común de lo cual es su inusual alta calidad.

Tendencias del Mercado Gourmet

Los consumidores de esta región privilegian el placer, la facilidad de utilización y la salud. Respecto a la motivación de los consumidores para elegir el producto Gourmet, un 50% lo elige por SABOR, un 30% por el Cambio de Hábitos de Consumo y 20% para Descubrir nuevos sabores. Si bien la frecuencia de consumo no es muy alta ya que aproximadamente el 30% lo consume 1 vez al mes, sabemos que el mercado se amplía año a año. Significando cada vez mas consumidores incluidos en este mercado.

Desarrollo de la Marca Fin del Mundo

El proyecto de desarrollar una marca que identifique la producción de la región más austral del mundo, tiene como objetivo fundamental dar un mayor valor comercial. Potenciar la inserción de nuestros productos en mercados donde sabemos que esta idea le atribuye distinción y valor agregado. Con esta iniciativa desde el sector publico se acompañaría al productor, dándole un aporte para la salida a mercados. Pero adicionalmente, este tipo de sellos pautan requerimientos de calidad, como ser Buenas prácticas de manejo, de manufactura, etc. que entonces, también llevarían al productor hacia mejores estándares de calidad.

Entre los principales objetivos, detallamos los siguientes:

- Promover y resguardar la autenticidad y originalidad de los productos de "Tierra del Fuego" o 'Fin del Mundo', en virtud de las circunstancias sociales, culturales y naturales de producción, elaboración y transformación.
- Impulsar la incorporación de atributos de valor diferencial en los productos de nuestra región.
- Otorgar un distintivo especial a los productos fueguinos que presenten atributos de valor característicos y constantes, y que respondan a criterios de valoración significativos, objetivos, mensurables y rastreables.
- Promover el reconocimiento inmediato por parte del consumidor de una calidad que satisfacer una expectativa o gusto determinado; y la diferenciación de los productos con el Sello en los canales de comercialización y en los puntos de venta.
- Brindar a clientes y consumidores garantía de que los productos son elaborados en conformidad a características específicas y/o condiciones especialmente establecidas en los respectivos protocolos.
- Difundir y promocionar las características de valoración de los productos que ingresen al sistema voluntariamente.

-Fomentar la coordinación de las entidades involucradas en la promoción de los alimentos fueguinos en el exterior

¿Por qué fomentar el Asociativismo y los Consorcios de Exportación?

“...Me hicieron un pedido tan grande que yo solo no puedo abastecer...”, “...me piden tantas veces seguidas que no tengo tiempo para reponer...”, “...cuando me hacen un pedido chico, algunos costos logísticos me hacen perder competitividad...”, “...condicionan la compra a otros productos que no fabrico...”, etc., etc., Son innumerables los planteos sobre volumen de producción que se escuchan por parte de las empresas Pymes a la hora de encarar una exportación. Desde ya todas estas pertenecen a problemas reales, que hasta podrían decirse que son insalvables. Sin embargo, el asociativismo y los consorcios de exportación han demostrado ser una alternativa viable para superar los problemas de nivel de producción.

Con estructuras distintas a las cooperativas pero con filosofía similar **los consorcios y grupos de exportación** es una herramienta que permiten, muchas veces, solucionar los problemas planteados por pequeños productores y fabricantes a la hora de exportar. Muchos de esos problemas tienen que ver con volúmenes, costos logísticos, inexperiencia, etc., que pueden ser en cierta medida solucionados por esta “herramienta”. La asociatividad trae mayor competitividad a las PYMES, que en muchos casos encuentran que su falta de competitividad no tiene que ver con el tamaño sino con el hecho de trabajar en forma aislada.

Permite también unir ventajas y potenciarlas, como por otra parte, reducir riesgos y costos de internacionalización.

Otro beneficio de los Consorcios o Asociaciones está relacionado a los programas y ofertas de créditos e incluso de subsidios que varias instituciones tienen. Entre las que podemos mencionar, Fundación Standard Bank, Fundación Exportar, Cancillería, Fundación Gas Natural, Sepyme, Agencias provinciales de desarrollo.

¿Qué es un Consorcio de Exportación?

Es una asociación de empresas cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos y/o servicios destinados al exterior y tiene como particularidad que sus miembros no pierden su individualidad. Este último concepto es lo que diferencia fundamentalmente a un Consorcio de una Cooperativa. Esta última, además de cumplir un fin con un alto contenido social además del comercial, exige a sus miembros la participación o disponibilidad por completo de su producción perdiendo su individualidad.¹

¹¹ www.primeralexportacion.com.ar/doc/.../0046.php -

Cualquier empresa, adecuándose a determinadas condiciones particulares del grupo puede participar de un Consorcio. La conformación empresarial de estas estructuras puede darse en forma **"horizontal"** cuando negocian los mismos productos y/o servicios o en forma **"vertical"** cuando ofrecen productos y/o servicios complementarios. También pueden diferenciarse desde otros puntos de vista; pueden ser de carácter **"general"** cuando convergen en el grupo empresas fabricantes de productos si ningún tipo de relación, como así también **"especializados"** cuando la oferta del grupo responde a un criterio sectorial. Como se podrá deducir los consorcios especializados, al concentrar una oferta más uniforme en cuanto a composición de productos, son los más adecuados para su formación ya que los generales imponen soluciones, tanto desde el punto de vista de comercialización como de volumen, más complejas.

Otro criterio de clasificación puede estar dado por su objetivo final el cual puede ser compatible con la clasificación anterior. En tal sentido tenemos aquellos consorcios formados exclusivamente para la **"promoción"** de sus empresas y productos que lo componen como también existen los de **"comercialización"** cuya finalidad además de la promocional es procurar la venta de sus productos. Muchas veces los consorcios suelen empezar por una estructura promocional, especialmente para participación conjunta en alguna feria o misión comercial en el exterior y luego, cuando sus integrantes ven que unidos pueden llegar más lejos de lo que individualmente podrían, transformando esa estructura en comercializadora. Otra clasificación posible es aquella en la cual el consorcio busca, además de vender, comprar materias primas, insumos, maquinarias, etc., para sus integrantes. Esta categoría suele denominarse consorcio de **"compras"**.

Ahora bien; ¿cuáles deben ser los requisitos para conformar un consorcio de exportación? Podríamos decir que hay dos fundamentales: **requisitos para su creación y requisitos para su funcionamiento.**

En cuanto a su creación fundamentalmente debe haber un componente de empresas no menor a cuatro o cinco dependiendo el rubro y tamaño de las mismas. En esto último siempre es saludable que las empresas sean de tamaños, niveles y estructuras parecidos. Siempre se aconseja que al menos una o dos empresas tengan cierta experiencia en exportaciones. Pero se podría decir que el requisito casi fundamental en cuanto a su creación es que todas las empresas tengan la voluntad real de formar parte de un grupo, dejen los prejuicios de lado y que crean en las virtudes y beneficios de pertenecer al mismo.

En cuanto a los requisitos para su funcionamiento es muy importante que haya un gerente o coordinador cuyas funciones estarán dadas por el mismo grupo en función de la etapa de desarrollo en que se encuentre. Generalmente suelen estar vinculadas a tareas tales como: venta y promoción de productos, administración, manejo de agenda, organización de viajes y misiones de negocios, coordinación de diseño e impresión de folletos y catálogos del grupo, tratamiento de los problemas que se puedan plantear, tanto grupales como individuales, armados de presupuestos, manejo de caja chica, etc.,

etc.,. El sueldo de este gerente puede estar formado por el aporte fijo proporcional de cada empresa como además puede incluir un porcentaje de comisión por negocio. Muchas veces el proyecto de formación de un consorcio suele iniciarse por la persona que luego será su gerente como una forma de autogeneración de empleo. También a veces el puntapié inicial del proyecto suele salir de una de las empresas integrantes. Se recomienda que esta persona no tenga vinculación directa con algún integrante.

Es conveniente también, como requisito de funcionamiento, se plantee la necesidad de un reglamento mínimo que contemple entre otras cosas: mercados abiertos para el grupo y reservados para algún integrante, homogeneidad en la calidad de los productos, política de envío de muestras, proporcionalidad de los gastos de exportación, aportes en cuanto a desembolsos para materiales de difusión, ferias, exposiciones, etc.,.

En resumen: el consorcio de exportación es una herramienta que ha sido muy eficaz en muchos países. En el nuestro hay alrededor de 150 formados en los últimos años. La empresa que forme parte de uno debe saber que tiene que llegar más lejos de lo que individualmente puede.

La fundación Standard Bank junto a la Fundación Exportar han desarrollado un programa tendiente a formar consorcios de exportación. El Instituto para el desarrollo de Consorcios de Exportación, de la Fundación Standard Bank, contiene expresamente este programa entre otros que buscan alentar y dar seguimiento a las iniciativas de asociativismo.

3. CASOS EXITOSOS²

En esta sección se presentarán algunos casos de exportación que han prosperado, pero no individuales, sino de consorcios de exportación. Algunos de ellos que podrían aplicarse a la provincia de Tierra del Fuego, o que pueden servir como referencia por el tipo de producto o cadena de valor, con similitud a alguna que se da aquí.

Además se presentarán algunas cifras y estadísticas sobre las exportaciones de estos consorcios para conocer el nivel de desempeño. En definitiva, se trata de ver en casos aplicados, la estrategia elegida en la Tercera Parte de este Informe.

En términos generales, en el año 2003 los consorcios exportaron por un total de 45 millones de dólares y en el 2007 triplicaron ese monto, al llegar a los 144 millones de dólares.

² Se han tomado casos exitosos de consorcios presentados en la Fundación Estándar Bank y se han adaptado a las potencialidades de los productores de Tierra del Fuego.

Productos no tradicionales

Informe Final

Primer caso

Este caso fue considerado por representar una idea a tomar en cuenta por el sector ovino de Tierra del Fuego.

Corporación Argentina de Leches Finas - Buenos Aires

Empresas que lo componen:

CABAÑA PIEDRAS BLANCAS S.R.L. (leche de cabra en polvo entera)

CABRAMARCA S.A. (quesos de cabra semiduros y untables)

ESTAB. CAPRINO LA GRISELDA (quesos de cabra de pasta dura o semidura, queso untable de cabra, queso gouda de cabra)

ESTAB. VILLA PECORA (quesos de oveja)

LÁCTEOS ARTESANALES S.A. (queso de cabra tipo chevrotin en 5 sabores: clásico, finas,

Segundo Caso

Resulta interesante la búsqueda y orientación hacia nichos de mercados insatisfechos y con una demanda real, que significa un porcentaje alto de la población mundial. Además de la diversidad de productos que sin embargo pueden integrar un grupo al encontrar un motivo comercial que los identifique y potencie su inserción.

Le Gourmet Kosher Group - Buenos Aires

Empresas que lo componen:

BADGSTEIN S.A. (vinos)

CEREALCO S.A. (galletas de arroz - snacks)

CHARLES GREEN (agua mineral Premium de manantial con certificación kosher)

GROLA S.A. (pastas secas)

NOVACAP S.A. - División Alimentos (masa filo y masa para strudel)

PLASENCIA HERMANOS S.A. (vainillas, budines, madalenas y bizcochuelos)

TAMALLANCOS S.A. (café)

Tercer caso

Productos no tradicionales

Informe Final

Las frutas finas de tierra del fuego como ser frambuesas, frutillas y también preparados con calafate podrían integrar este tipo de consorcios. Es para considerar la combinación de dulces y salados y de productos más y menos elaborado también bajo un mismo concepto e identificación. También las cervezas artesanales, los chocolates, los quesos de nuestra región podrían conformar consorcios de este estilo GOURMET.

Grupo exportador de alimentos gourmet – FOOD AND TASTE - Bariloche

www.foodandtaste.com.ar

Empresas que lo componen:

AHUMADERO GRANJAS PATAGÓNICAS

(curry, cebollines, pimentón, pimienta, mix de pimientas y sal ahumada)

CHACRA ARROYO CLARO SH (frambuesa, sauco, cerezas, moras, frutillas, guindas, cerezas, corintos frescos y congelados)

CLO CHERRIES PATAGÓNICOS (cerezas en fresco)

FRUTOS S.R.L. (infusiones frutales patagónicas)

GORBELS S.R.L. (confituras de mosqueta, dulces de frutilla, sauco, frambuesa, arandino y naranja)

Grupo exportador argentino de alimentos naturales & gourmet - GEAN - Buenos Aires

Empresas que lo componen:

A.S.C. ARGENTINA S.R.L (blends de té en hebras argentinas y orgánicas, y productos naturales. Blends de yerba mate orgánica y prod. naturales)

ALIMENTOS GENSER S.A. (sal Modificada, baja en sodio y saborizadas con especias y edulcorante)

ALISANA S.A. (hamburguesas, milanesa y bocadillos de soja)

FRIGORIFICO CALCHAQUI PRODUCTOS 7 S.A. (fiambres y embutidos)

IAA S.A. INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ARGENTINAS S.A. (pizzas congeladas terminadas en cajas para góndola, marcas Sibarita)

LA CARLOTA DEL MONTE DE GUILLERMO HARTENECK (quesos de oveja puro, y blend, conservas de quesos de oveja en aceite de oliva)

LA SALAMANDRA S.A. (dulce de Leche, quesos Mozzarella, mozzarella de leche de Búfalo)

MAXIM S.A.I.C.I. (tostadas finas tipo melbatoast)

BROUSER S.A. (productos derivados de la soja)

TIMBO RIOJANA S.A. (aceite de oliva, aceituna de mesa)

Productos no tradicionales

Informe Final

Cuarto Caso

También en el caso de los queseros de Tierra del Fuego, se presenta la posibilidad de integrar un consorcio de este tipo, donde la especialidad queso ovino puede salir en combinación con otros quesos. Por ejemplo, en una tabla de quesos, de degustación junto a vinos puede agregarse un queso ovino con pimienta.

Aquí se presentan dos consorcios distintos pero con características similares.

Grupo exportador lácteo centro Argentina - Villa María - Córdoba

Empresas que lo componen:

CAYELAC S.A. (quesos blandos, semiduros y duros.)

COOP. AGRÍCOLA TOMB. J. CRAIK LTA.

(lácteos - pasta dura / semi dura/deshidratados)

ELCOR S.R.L. (manteca)

ESTABLECIMIENTO DON SANTIAGO (pasta dura, semidura, blanda)

LA VARENSE S.R.L. (quesos duros-Reggianito, Sardo, Semiduro - Tybo.)

LACTEAR S.A. (quesos blandos, semiduros y duros)

SAVAZ S.R.L. (dulce de leche, queso rallado,

queso azul, quesos duros, sardos, reggianito)

Grupo exportador argentino de lácteos – ARGENDAIRY – Buenos Aires

www.argendairy.com.ar

Empresas que lo componen:

LA MARÍA PILAR ESTANCIAS S.A. (reggianito, sbrinz, provolone, muzarella, kosher, barras especiadas, especialidades)

LACTERÍA ESTANCIA LA LIEBRE (lácteos)

LAHORE S.A. (queso azul y semiduros)

LÁCTEOS ARTESANALES S.A. (quesos de cabra puro, saborizados con especias, conservas de quesos de cabra)

LÁCTEOS SAN BERNARDO S.A. (lácteos, quesos duros, dulce de leche)

MODESTO BERTOLINI S.A. (queso)

SAVAZ S.R.L. (dulce de leche y queso rallado)

TAMBEROS DE BUNGE SCL (queso de vaca, minifymbo con finas hierbas)

VAQUERITA S.R.L. (dulce de leche, tabletas de dulce de leche)

Productos no tradicionales

Informe Final

Quinto Caso

Este grupo exportador es bien variado en cuanto a los productos, lo llamativo es que tiene algunos productos orgánicos que lo integran y otros que no lo son. Se han identificado bajo el concepto 'delicatessen' que significa que son delicadezas, exquisiteces. Sabores que aportan un placer diferente, particular y extremo.

Grupo exportador de alimentos delicatessen – FOOD CONCEPT – Buenos Aires
www.foodconcept.com.ar

Empresas que lo componen:

BIOLIVE (aceite de oliva orgánico)

GELATO NATURAL S.A. (helados y postres helados)

LACAU HNOS.S.R.L. (Quesos cheddar)

PAMPA GOURMET (miel y productos con miel orgánica)

TADLEY S.A. (té gourmet en saquitos)

PROSABORES S.R.L. (hierbas y especias)

P y P EMPRENDIMIENTOS GASTRONÓMICOS S.A. (aceites de uva, vinagres de vino, salsas de chocolate y dips)

Sexto Caso

El problema de comercialización de los muebles, principalmente en cuanto a la logística desde una localización extrema como es Ushuaia, representa uno de los mayores inconvenientes al momento de exportar. Sin dudas, una de las principales ventajas de los consorcios está relacionada con la disminución de costos, el compartir gastos para entrar a un mercado y seguramente en tener mayor poder de negociación para resolver con el proveedor y los intermediarios cualquier inconveniente que pudiera surgir.

Grupo exportador de muebles argentinos - GEMA - Buenos Aires

Empresas que lo componen:

GENOUD FORESTO INDUSTRIAL S.A. (muebles)

PETER WELLS / ALZAGA 55 (muebles)

PRODUCCIÓN SAFARI (muebles)

PUNTO LUZ DE JORGE CASTELLI (artículos de iluminación)

Productos no tradicionales

Informe Final

CORBALÁN H. - BELLESTAR J. L. SH / SEIS MOBILIARIO (muebles)

Cuarta Parte

Plan de Negocios para la producción y promoción de productos no tradicionales

- a- Análisis del sector y los competidores, del mercado y los clientes.
- b- Estrategia comercial
- c- Identificación de Ferias Internacionales para la promoción de los productos detectados
- d- Estrategia de producción.
- e- Análisis económico-financiero con las posibles fuentes de financiamiento y crediticias.
- f- Análisis de riesgos.

Resumen: En esta cuarta parte la idea es elaborar un plan de negocios para la producción y promoción de los principales productos no tradicionales que se identificaron anteriormente. En otras palabras, avanzar hacia un análisis por sector sobre la competencia, el mercado, ver una estrategia comercial, identificar ferias internacionales para promocionar estos productos, proponer una estrategia de producción, identificar posibles fuentes de financiamiento y crediticias y un análisis de riesgo. Estas variables aplicadas a cuatro sectores o productos: para la centolla-centollón y los mejillones, la carne ovina, la producción de turba y el sector gourmet: que comprende el chocolate, las cervezas y los quesos producidos artesanalmente.

¿Qué es un plan de negocios y cuál es su utilidad?

Antes de comenzar el análisis aplicado a las características de producción de Tierra del Fuego es fundamental plantearnos ¿sobre qué trabajaremos? Un plan de negocios, en términos generales, es un procedimiento que las empresas utilizan para observar en qué lugar están y hacia donde quieren ir. En este sentido, ¿cuál sería la motivación de un plan de negocios sectorial como será analizado más adelante? Básicamente, he buscado dar el puntapié inicial a los productores de estos sectores para que utilizando esta información, se animen a hacer su propio plan de negocios, hacia el interior de sus organizaciones.

El plan de negocios tiene amplia utilidad para el empresario, como ser antes de iniciarse en el camino de la exportación, para buscar inversionistas, conseguir un crédito, etc. Es por ello, que resulta fundamental pensar cuál es el objetivo y hacia quien va dirigido. Esto dará coherencia y sentido a todas las partes del programa. Además, recaerá en búsqueda de nueva información, replanteo de la situación presente y análisis del panorama futuro.

Plan de negocios aplicado por sector

En lo que respecta a los planes de negocios que se analizaran a continuación, también intenté pensar en las dos preguntas fundamentales que todo plan busca responder: 1. ¿Hacia quién va dirigido? Y 2. ¿Con qué fin? Para dar respuesta a estas dos preguntas diré que están encausadas según el fin de hacer mi aporte de análisis sobre la situación actual de los sectores presentados y las potencialidades que tienen, dirigido tanto a los sectores como una mirada objetivo desde fuera de sus empresas, como así también hacia el estado mismo, quien puede desde su órbita fomentar y-o debilitar determinadas acciones y-o actividades.

Plan de negocios para la producción y promoción de Centolla-Centollón y Mejillones:

a. Análisis del sector y los competidores, del mercado y los clientes:

El sector de crustáceos y moluscos se encuentra en un estadio de desarrollo inicial a nivel productivo y comercial. Es uno de los más retrasados en cuanto a la regularización en la comercialización del "alimento" bajo las normas alimentarias requeridas. En general se producen conservas artesanales o se vende fresco y sobretodo en el mercado local. Aunque también hay algunas pocas empresas en situación de mayor desarrollo con preparaciones de centolla hipercongelada con venta al mercado internacional y al mercado local de producto fresco semielaborado.

Desde una perspectiva productiva, unos 25 pescadores practican la pesca y la acuicultura de manera artesanal en la costa del Canal de Beagle y el procesamiento posterior que aplican es casero y manual. El objetivo primordial es avanzar hacia el cumplimiento de un procedimiento que cumpla con los mecanismos básicos de higiene y sanidad. En el camino hacia esta meta nos encontramos hoy, que como consecuencia, la comercialización en el plano local sufre las consecuencias de la falta de regulación de la actividad. No hay actualmente una planta de expedición ni de procesamiento habilitada en la provincia para la comercialización local o nacional.

Un primer alerta respecto a la producción recae en este punto. Lo que se necesita entonces es una fiscalización atenta a estos productos. La aplicación de medidas de control sanitario en el proceso productivo y también en lo referente a calidad y trazabilidad del producto: donde fue capturado, como fue transportado, elaborado y la identificación de N° de Lote, Fecha y donde se comercializa, etc. Pero sobretodo la focalización en las diferentes cámaras y asociaciones para avanzar en un acuerdo que permita avanzar a un proyecto de planta ya sea privada o pública.

El mercado Local

La comercialización al mercado local, a consecuencia de lo anterior, permanece como una actividad informal. Esto es, la venta directa a restaurantes y hoteles, usuarios particulares, etc. Al evitar los costos que implican las autorizaciones de calidad e higiene, los precios tienden a depreciarse. El producto se comercializa a un precio menor comparado a aquel al que se podría vender en el mercado local, nacional e internacional.

Productos no tradicionales

Informe Final

En resumen, la irregularidad de la actividad ha llevado a un mercado desdibujado y difícil de explotar.

No así la gran posibilidad, mencionada en las secciones anteriores, no explotada de entrar en los cruceros o en los barcos de expedición a Antártida. La principal limitante recae en los requerimientos de calidad a nivel internacional que actualmente solicitan estos potenciales nichos de mercado. Sin embargo, este factor pendiente se mencionará en la estrategia comercial.

Respecto a la competitividad y márgenes del producto mejillón en el 2009 se produjeron 43054 kilos de mariscos, entre mejillones, cholgas y almejas. Se consumieron en su totalidad dentro de la isla, ya que no hay comercialización nacional o internacional. El precio va desde los 3 hasta los 10 pesos, entre 2,5 y 4 el producto de banco y entre 6 y 10 pesos el mejillón de cultivo. La capacidad de producción es al menos tres veces mayor, sin embargo en la actualidad la dificultad en cuanto a la trazabilidad y las condiciones de calidad son el principal limitante para la expansión. Los costos son de entre 3 y 4 pesos por kilo siempre que pase por planta.³ Los costos para los productores que lo procesan artesanalmente son simplemente de horas de trabajo.

Respecto a la productividad y márgenes para la centolla en el mercado local son significativamente más altos. Se vende también casi en su totalidad en los restaurantes y hoteles de la isla a un precio que varía entre los 60 y los 90 pesos el kilo. Mientras que el costo por kilo es de 16 pesos, procesado en planta.

El mercado Nacional para la centolla-centollon

Hay una única empresa que se encuentra en posibilidades de procesar centolla y centollón y hacer un producto que tenga capacidad de penetrar el mercado nacional, en especial el de Buenos Aires. La pyme Delicias del Fin del Mundo, que sin embargo decidió saltar el mercado nacional y directamente concretar negocios en el mercado Internacional. La elaboración que llevan a cabo es básica y el resultado es una centolla en partes, congelada y envasada en cajas.

Es decir, que el mercado nacional es una alternativa limitada por dos motivos fundamentales. El primero y primordial por la sustentabilidad del producto, ya que la

³ Datos obtenidos de la Asociación de Pescadores y Acuicultores del Canal de Beagle.

Productos no tradicionales

Informe Final

capacidad de extracción del producto es limitada por año. 200 toneladas de centolla y centollón, que como producto neto quedan 40 toneladas. Y el segundo, por la combinación de las limitaciones de la ley 19640 y la relación costo-precio del mercador nacional. La isla grande de Tierra del Fuego pertenece a una zona aduanera diferente que el continente. A través de la ley 19640 se le otorgó el carácter de área aduanera especial por la que cualquier mercadería que sale de la isla es considerada una exportación. Incluso para el continente. En resumen, cada cliente en Buenos Aires debería constituir un despacho diferente, y esto disminuiría la rentabilidad de cualquier potencial negocio. Además, la carencia de un centro de acopio y distribución en Buenos Aires limita los tiempos y manejo de este producto que es un alimento.

Para poder sortear ambas limitaciones la idea avanzar en el agregado de valor hacia **conservas**: preparado en salsas o líquidos de cobertura con o sin adición de aceites, especias aromatizantes u otros ingredientes. Conservados en envases metálicos o de cristal, sometidos a tratamiento para evitar su descomposición y destruir organismos patógenos; **ahumados**; **envasados al vacío y congelados**.

Los precios que paga el consumidor son altos, un promedio de 40 pesos la unidad de 450 mg que significan de costo 6 pesos de materia prima, mas 2 pesos adicionales de otros componentes. Es decir, que a una escala mediana, que los costos van disminuyendo, los márgenes son bastante superiores a aquellos de la centolla congelada. Sobretudo aumentando la productividad del recurso escaso y permitiendo proyectar un negocio en el mediano plazo.

También restaurants, hoteles y catering de alta categoría son potenciales potenciadores pagan un precio de 110 pesos el kilo de centolla aproximadamente.

Mercado Nacional para el mejillón

El principal vendedor de mejillón en Argentina es Chile, que actualmente está ingresando unas 1000 toneladas anuales de producto congelado. Mientras que la capacidad de Tierra del Fuego es de 350/400 toneladas anuales de producto congelado. A un valor FOB de 2,2 USD el kilo aproximadamente que vende Chile, mientras que el costo ronda los USD 1,30. Hay sobreoferta de producto por parte de Chile, ya que la demanda mundial bajo en general. Lo cual a su vez indica que los precios tenderán a bajar. El costo para los productores del Canal de Beagle ronda los 0,90 USD. Pero es un mercado a analizar detenidamente en cuanto a los valores de flete y al fomento que el gobierno pueda dar al

Productos no tradicionales

Informe Final

sector en el contexto de la Ley 19640. Actualmente se está llevando adelante un estudio específico sobre la rentabilidad de la producción de mejillón de Tierra del Fuego para el mercado nacional. Por lo tanto aquí se han presentado algunas ideas iniciales.

El desarrollo de negociaciones a cadenas de supermercados para justificar los mayores costos. Luego otro importante nicho de mercado a desarrollar son los restaurants, hoteles y catering de alta categoría. Que pagan el mejillón a un valor mayor como producto delicatessen de alrededor de 4 USD el kilo y de 100 pesos la centolla.

El mercado internacional para la centolla-centollon

Se han concretado algunas exportaciones a países asiáticos y o latinoamericanos. Europa o Estados Unidos tienen mayores requerimientos en cuanto a calidad, packaging y barreras para la entrada de alimentos. De todas maneras las primeras experiencias han sido exitosas y el comienzo del camino hacia la externalización de las pymes ha comenzado. La mayoría de los países del primer mundo, como también los asiáticos son grandes consumidores de crustáceos, moluscos y pescados. Es decir que el producto tiene alta potencialidad de desarrollo en el mercado Internacional. Aún más que en el mercado nacional o local. Las perspectivas de desarrollo son altísimas.

De otra parte, el producto centolla tiene un atractivo particular para el arte culinario, las preparaciones exóticas y por lo tanto de alto valor económico. Lo cual significa que puede apuntar a un objetivo de mercado con elevado poder adquisitivo. Aunque para llegar a este objeto es indispensable el agregado de valor a través de certificaciones de calidad, de atributos de origen, etc.

Actualmente en Europa se vende 1 kilo de centolla a 90 euros, mientras que en Ushuaia el precio de venta, como se menciono anteriormente, en ocasiones no llega a los 90 pesos. Pero para que la actividad sea sustentable y al mismo tiempo pueda generarse un negocio con este producto, es primordial un Sello de calidad distintivo, una certificación orgánica por ejemplo y sobretodo un alto desarrollo de packaging y de presentación de un producto específicamente desarrollado para cada nicho de mercado. Estudios que actualmente no se han realizado.

En el caso de los mejillones, por la calidad misma del producto proveniente del Canal Beagle tendría un lugar privilegiado, sus aguas son ideales según los estándares internacionales, el tamaño, etc. Los márgenes de la producción orgánica podrían

significar un potencial mercado a explotar. Sin embargo, el mercado internacional está muy lejos si consideramos el nivel de desarrollo actual de la producción de la provincia.

b. Estrategia comercial

Según mi perspectiva, la estrategia comercial que potenciaría las ventas del sector a nivel local y nacional e internacional se relaciona fundamentalmente con la ***diversificación, diferenciación y la calidad.***

Tal como se mencionó en la caracterización anterior, la idea es apuntar a tener productos más elaborados y diversos como ahumados, envasados al vacío, etc. Buscar salvar la limitación en cuanto a escala con productos diferentes con sellos de origen, con una identidad distintiva, etc.

Respecto a la calidad, focalizar los atributos de tener mejillones y centollas en las aguas de mejor calidad, clasificada como A, de tener productos orgánicos, saludables, sustentables, etc.

De todas maneras para llegar a cumplir los principales objetivos comerciales se requiere en una primera fase trabajar fuertemente en las falencias productivas. Acondicionar las plantas existentes y/o proyectar nuevas plantas de procesamiento con utilización de tecnología avanzada. Actualmente, se están realizando investigaciones y ante-proyectos para llevar adelante esta fase elemental.

En una segunda etapa, es necesario un apoyo a la búsqueda de inversiones para la adquisición de bienes de capital como equipamiento y la adecuación de la infraestructura existente. Entre el equipamiento necesario, se enumeran algunas como: envasadoras al vacío, ahumadora, herramientas tales como pistones de presión, fileteadora de peces, ollas para cocción, etc. Balanza etiquetadora, caldera, balanza industrial, entre mucha otra maquinaria y bienes que se requieren. Así como obra de agrandamiento y construcción de galpón y cámara para almacenamiento.

Tercero, trabajar fuertemente en la mentalidad asociativa. Los clústeres han mostrado ser un fuerte puntapié motivacional en cuanto a los resultados de ventas y en abrir nuevos mercados.

En cuanto a la estrategia comercial para llegar a nuevos destinos internacionales y aumentar la rentabilidad de las ventas, es definitiva la **diferenciación**. El volumen de los recursos ictícolas disponibles en el Canal Beagle para la pesca costera artesanal es escaso. Factor determinante al momento de definir una estrategia de producción y comercialización. Este primer limitante debe ser transformado creativamente, entonces impera la necesidad de agregar valor al producto, y conseguir nuevos preparados con alto desarrollo de marketing y packaging. Una vez identificada la alta rentabilidad y la posibilidad de ubicación del producto, aquí el próximo peldaño es la búsqueda de certificaciones - certificaciones de sustentabilidad, calidad orgánica, etc.- que multipliquen el valor FOB del producto. Que le permita entrar a los mercados más exigentes en términos de calidad. Por ello, un sello de calidad del fin del mundo y-o una certificación de calidad orgánica como fueron sugeridos en el Segunda y Tercer Parte de este Informe. Lo que además de agregar valor al producto, aumentar los estándares de calidad, En resumen, se traducen en los mayores recursos comerciales para incrementar los precios de los bienes y para abrirse a los mercados de mayor capacidad de compra.

Respecto a los mejillones, la diferenciación y optimización del recurso surge principalmente como consecuencia de la escasa duración en fresco del producto. Factor que resulta clave al momento de transportarlo y distribuirlo para la venta, en especial considerando la ubicación alejada de la provincia. De este modo, la transformación y búsqueda de agregado de valor es requisito para la expansión comercial.

c. Identificación de ferias internacionales para su promoción

European Seafood Exposition⁴, la exposición más importante del mundo relacionada a la pesca que se realiza en Bruselas, Bélgica en el mes de Abril. Varias organizaciones del Comercio Exterior, y fundaciones organizan la participación de productores tanto como expositores en stands de Argentina, como visitantes activos. Es importante averiguar con suficiente tiempo de anterioridad para aprovechar las oportunidades que puedan surgir, como ser descuentos, paquetes y subsidios para el viaje.

⁴ <http://www.euroseafood.com/10/public/enter.aspx>

Específicamente en crustáceos **la Feria de Vigo**⁵.

Expopesca⁶: Feria de pesca nacional, que se realiza en Setiembre de cada año en la ciudad de Mar del Plata. Es buena oportunidad para contactar tanto proveedores, compradores y vendedores de productos y servicios relacionados a la pesca, acuicultura, etc. como un foro en el que se ponen en telón los principales temas vigentes en producción, comercialización, tecnología, etc.

'**Seatrade Cruise Shipping Convention**'⁷ es una de las ferias de cruceros más importantes del mundo, tiene lugar en la ciudad de Miami en el mes de Marzo.

d. Estrategia de Producción

Si tomamos como principales variables para orientarnos hacia una estrategia de producción: a la Capacidad Productiva, los Costes de Fabricación, el Rendimiento a Escala, y la Tecnología podemos analizar cuál es la situación actual y hacia adonde direccionar nuestras próximas acciones.

Capacidad Productiva: baja capacidad, la planta de procesamiento de la municipalidad de Ushuaia tiene un tope de capacidad de producción y almacenaje. A su vez el principal limitante es la capacidad de carga del producto en aguas del Canal. Por ello es tan importante la elaboración de subproductos. Además, la cámara de frío tampoco alcanza para conservar el producto para la temporada de mayor demanda o para alcanzar volúmenes necesarios para cubrir mercados de mayor escala. Al ver esta debilidad, es posible direccionar nuestra estrategia a aumentar la capacidad de producción. ¿Cómo? Con una nueva planta de Expedición, con el agrandamiento de la planta de procesamiento actual, con una mayor cámara de almacenaje, etc.

Costes de Fabricación: en este caso los costes son altos dados los incrementos en los salarios en la provincia en los últimos años –sobre una base de promedios históricos de altos salarios. La mano de obra concentra un alto porcentaje sobre el total. Factor que es posible revertir con innovación y tecnología.

⁵ <http://www.acui.es/> Feria internacional de Acuicultura de Galicia

⁶ <http://www.expopesca.com.ar/home.php>

⁷ <http://www.cruiseshippingmiami.com/>

Productos no tradicionales

Informe Final

Rendimiento a Escala: bajo rendimiento a causa de la mínima o nula transformación de la materia prima. En el caso de la centolla por la escasez misma del producto en sí, y en el caso del mejillón por el inexistente agregado de valor.

Tecnología: Este es uno de los pilares de la estrategia productiva, la incorporación de tecnología, modernización. Es decir la adquisición de maquinarias con nueva tecnología y la modernización de los equipos ya existentes. Permitiendo efectivizar los escasos y costosos recursos humanos y también optimizar el rendimiento de la materia prima.

e. Análisis económico-financiero, y posibles fuentes de financiamiento y crediticias

El análisis económico-financiero es un proceso que consiste en identificar, medir y valorar los costos y beneficios de la actividad.

Para el sector en general, la venta del producto a nivel local es rentable aunque existe hoy una capacidad ociosa, los recursos no son aprovechados al máximo. La irregularidad del circuito de extracción y venta de los productos desdibuja la oferta y demanda en el mercado local, en el que los precios que se obtienen son menores a los que podrían. Más allá de los perjuicios que puede traer a la comunidad la falta de cumplimiento con las normas mínimas de sanidad, el producto se ve lógicamente desvalorizado al saltar esta etapa primordial para todo alimento.

Para el mercado nacional, dado que actualmente carece de valor agregado al venderse prácticamente entero hipercongelado, y las imposibilidades de distribución son mayores, el resultado es un saldo negativo en las experiencias hasta el momento. La opción de un distribuidor también vuelve poco rentable al producto, ya que significa aproximadamente 50 % de su valor. Para revertir esta situación, he podido pensar dos alternativas viables, la primera que se busque una salida a través del asociativismo para salvar los extra-costos en el continente de logística, almacenamiento, distribución, etc. Los consorcios o clústeres, entre algunas de sus principales funciones, suelen tener como objeto la reducción de costos. Y dado que esto se repite en la mayoría de los sectores de la provincia sería una idea a considerar tener un espacio, galpón en común que reparta los costos fijos entre diferentes productores de Tierra del Fuego.

En segundo lugar, la estrategia que ya está buscando el sector, de agregar valor a su producción, a través de la inversión en maquinaria, infraestructura, etc.

Productos no tradicionales

Informe Final

En contraposición, en el balance de rentabilidad de las ventas con el mercado internacional, el sado es positivo, aunque con un costo financiero mayor. La cantidad de mercadería que justifica los valores de flete requiere de financiamiento a entidades crediticias que si bien hacen posible la operación de exportación, quitan obviamente un rédito significativo al productor. Sin embargo, es el precio que pagan las empresas que están en sus comienzos, hasta que forman un colchón que les va permitiendo el autofinanciamiento.

Fuentes de Financiamiento y Crediticias:

-PFIP-ESPRO⁸ –programa del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva Proyectos Federales de Innovación Productiva-Eslabonamientos Productivos de la Nación-, para un financiamiento de modernización tecnológica de la planta procesadora de crustáceos y pescados. Las actividades principales en las que consiste el proyecto de modernización incluyen: adquisición de equipamiento, implementación del Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) y la adecuación de la infraestructura existente de la planta.

-CFI Créditos para la Reactivación Productiva y Producción Regional Exportable⁹

-Banco de Inversión y Comercio Exterior –BICE¹⁰. Tiene tres líneas de financiamiento para el Comercio Exterior: Prefinanciación de exportaciones, pos financiación de exportaciones, pos financiación de exportaciones para bienes de capital.

f. Análisis de riesgos

En cuanto a los riesgos de la actividad, el punto fundamental es que se trabaja con alimentos, que al ser perecederos, obliga a la optimización de los tiempos, con riesgo de perder la mercadería. Desde el momento de la extracción hasta la venta final no se pueden superar los 18 meses, tiempo máximo permitido por SENASA para la manipulación de alimentos hipercongelados.

Por otra parte, al tratarse de un producto escaso que lleva tiempo su reproducción natural, es fundamental optimizar su elaboración para que no se presente el riesgo de escasez de materia prima y fundamentalmente de sustentabilidad.

⁸ http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/proyectos_pfip_espro_2009.htm

⁹ <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=493>

¹⁰ <http://www.bice.com.ar/>

Además hay que tener en cuenta los factores exógenos: fluctuaciones en la economía global, modificación en los cupos de captura, inflación, etc.

En particular, hoy en día una de las empresas productoras ha sufrido las consecuencias de la crisis mundial, ya que su embarque ha sido suspendido por el comprador de afuera. Obviamente los factores externos al contexto local, internacional y de la compañía, pueden cambiar el curso de la gestión e incluso significar un riesgo superior a cualquier otro.

Plan de negocios para la producción y promoción de Carne Ovina:

a. Análisis del sector y los competidores, del mercado y los clientes:

El desarrollo de la ganadería ovina representa el 0.65 % del PBG –según datos del 2006- de la provincia. Sobre un total de 69 unidades ganaderas provinciales, el 58,8% posee stock ovino. En su mayoría se constituyen en unidades económicas, complementando el uso del suelo con otras actividades (forestales, mineras, agroturísticas).

El sector está conformado por productores primarios, que en su mayoría no están integrados a la industria, a pesar de los intentos pasados. Solo un 10% conforman una UTE (Estancias de la Patagonia) que tiene sede en Rio Gallegos y está integrada por productores de Tierra del Fuego (10%) y de Santa Cruz. Y un 7% en una S.A. local (Estancias Los Jazmines) que integra a propietarios de tres importantes estancias, San Julio, Maria Behety y Sara. Esta especificación ayuda también a clasificarlos de acuerdo a los resultados económicos, a la cantidad y tipo de mano de obra que ocupan, etc., en Empresas multifamiliares grandes -19%-, Empresas multifamiliares medianas -40%-, y familiares netamente -41%.

La gran masa de productores no integrados a la industria abastece a las plantas tanto de Los Jazmines¹¹, y de Estancias de la Patagonia como a las municipales de Rio Grande (de gestión privada) y Ushuaia (de gestión pública).

¹¹ <http://www.maribety.com.ar/>

Productos no tradicionales

Informe Final

La producción total de la isla grande de Tierra del Fuego es de 1.270.071 kilos en cordero, 394.848 kilos en borrego, 1.157.373 kilos en oveja, y 391.048 k en capones. En total son aproximadamente 209218 cabezas.

El principal mercado de los corderos es el local -90%- se vende entero y fresco para el consumo en la isla, tanto de turistas como de los propios habitantes. Los restaurantes, hoteles y las principales carnicerías son los clientes habituales. El otro 10% se vende en pie, se envía en pie a Santa Cruz a la planta de Estancias de la Patagonia.

El mercado del adulto es el regional, el de Buenos Aires y el extranjero.

En el mercado externo los principales compradores lo constituyen los países de la Unión Europea de los cuales España está importando más del 50 % de la carne ovina. El país tiene una cuota de 24.000 t con la Unión Europea, con aranceles preferenciales, la cual está muy lejos de ser cubierta. Esta demanda externa está bien definida, carcasas livianas hasta 13 kg. para el Mediterráneo y de más 13 kg. para el norte de Europa. Analizar este mercado resulta redundante ya que no tenemos ninguna limitante de colocación, salvo el problema de barrera sanitaria, que todavía tenemos en la Región Mesopotámica y Pampa Húmeda, no así al sur del Río Colorado.

La empresa Los Jazmines¹² realiza la distribución en Buenos Aires a través de la firma comercializadora Productos de la Patagonia, que abastece supermercados, hoteles y restaurantes de categoría. Las exportaciones son aún incipientes y discontinuas, tratando de acceder al mercado de Brasil, principalmente con adultos y corderos pesados, trozados y envasados, con un envío en calidad de muestra, que ha tenido excelentes resultados.

En cambio la empresa Estancias de la Patagonia se ha focalizado a la exportación y por ende, a producir carne ovina de alta calidad con volúmenes adecuados a la demanda internacional. Ha alcanzado las 900 toneladas anuales, consolidando a la empresa como primera exportadora argentina de carne ovina. Como estrategia comercial se ha inscripto la marca, se certifica como orgánica más del 50 % de la producción, y se está tramitando la denominación de origen (corderos de los glaciares).

¹² <http://www.maribety.com.ar/>

Esta empresa significa un comprador y cliente seguro para los productores de Tierra del Fuego. Que posee gran poder de manejo de precios, pero una demanda estable. Los productores no tienen capacidad de influencia sobre este cliente.

Respecto a los clientes locales, los precios varían de acuerdo a la oferta y demanda en temporada alta. Y por lo tanto, la mayor oferta de corderos baja los precios y los sube cuando escasea el producto.

b. Estrategia comercial

Estancias de la Patagonia representa un proyecto a gran escala respecto a la producción y comercialización ovina. Es un ideal a observar para la producción local en cuanto a las estrategias de asociación, de producción y de comercialización. En especial, es destacable mencionar como la unión de varios productores y estancias se utilizó para sortear el principal obstáculo que es: **la escala** para un producto de pequeño tamaño y menor producción. A su vez, se identificó como principal objetivo la exportación y para ello se planeó diferenciarse a través de la localización, de un sello de calidad –cordero de los glaciares, de certificación orgánica -50% de lo producido.

Para los productores locales, con un horizonte más acotado, la estrategia comercial del sector se debería centrar en la **diferenciación** a través del desarrollo de ventajas específicas de localización. Un sello de calidad, la certificación de calidad orgánica, etc. en vistas a alcanzar nichos de mercado con una demanda de baja escala pero particular y específica. Por ejemplo, consumidores gourmet, de productos sustentables, etc. Existe una amplia innovación en certificaciones con miras a metas de mercado diferentes.

Por otra parte, la búsqueda de **diversificación** del mercado interno a través de una doble estrategia, ampliar el mercado de consumo adulto con estrategias de marketing, packaging, capacitaciones, cursos de gastronomía, etc. Y por otra parte, intentar suplir el mercado de los cruceros y la Antártida, ya sea con un producto semielaborado de ovino adulto, con una oferta atrayente de cordero congelado, etc.

c. Identificación de ferias internacionales para su promoción

Productos no tradicionales

Informe Final

-BIOFACH¹³ es la feria más importante del sector orgánico en el mundo. Se desarrolla todos los años en Núremberg bajo el patrocinio de IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica).

-Congreso Mundial de Carne. Cada dos años, los profesionales de carne se reúnen en este Congreso preparado por la OPIC (Oficina permanente Internacional de la Carne) para intercambiar ideas, encontrarse con sus homólogos de otros países, discutir el estado de la industria y analizar las tendencias y asuntos que van a influenciar su futuro. En 2006, se realizó en Brisbane, Australia y en 2008 en Sudáfrica. En este 2010, se realizará en Buenos Aires entre el 27 y 30 de Setiembre.¹⁴

-PRODEXPO¹⁵, es la Feria más importante para el mercado de la alimentación en la Federación Rusa y los países de Europa del Este. Siendo este uno de los mercados más importantes de consumo de carnes a nivel internacional. La próxima se realizará del 7 al 11 de Febrero de 2011 en Moscú.

-Ferias de consumidores y productos orgánicos en el Palacio Duhau- Park Hyatt¹⁶

-ANUGA, otra feria internacional importante en cuanto a alimentos.¹⁷

-EXPOPRADO¹⁸, Es una Feria que se realiza en Uruguay anualmente. Este año se llevara a cabo desde el 8 al 19 de Septiembre en Montevideo. Si bien Uruguay se ha convertido en un fuerte competidor de las exportaciones de carne Argentinas, es una buena oportunidad para conocer los grandes avances que han hecho sobre el sector, a pesar de contar con una escala menor que la nuestra.

¹³ <http://www.biofach.de/en/default.ashx>

¹⁴ http://www.meat-ims.org/es/congreso_mundial_carne-ims.html

¹⁵ <http://www.prod-expo.ru/en/>

¹⁶ <http://www.mapo.org.ar/feria-organica-domingo-11-de-abril/>

¹⁷ <http://www.anuga.com/thefair/>

¹⁸ http://www.expoprado.com/portada_esp.php

Productos no tradicionales

Informe Final

-TECNO FIDTA¹⁹, 10° Exposición Internacional de Tecnología Alimentaria, Aditivos e Ingredientes. Se realizará entre los días 21 y 24 de Septiembre de 2010 en el Predio Ferial de Costa Salguero, Capital Federal, Buenos Aires, Argentina. Este año habrá un seminario, dentro del calendario de actividades, sobre carnes no tradicionales y diseño de políticas para su promoción.

-Estrategia de Producción

Capacidad Productiva: El sistema de cría ovina es extensivo, en base al aprovechamiento de los pastizales naturales. Existen 1.100.000 ha en producción, equivalentes a la mitad de la superficie total de la isla grande de Tierra del Fuego (sector argentino). La raza principal es la Corriedale, que permite la obtención de corderos de buen peso y conformación, y por otro lado, una lana crusa fina. La producción forrajera es estacional, con un período de crecimiento que se extiende desde Noviembre a Marzo. En la que influyen las características del clima y el suelo. El resto del año los animales consumen forraje natural diferido, de baja calidad, perdiendo peso y condición corporal.

Existen problemas de predación, lo cual disminuye las tasas de procreo, incentivando la diversificación hacia el bovino. Por lo tanto, la estrategia sería aumentar la tasa reproductiva, es decir el porcentaje de corderos logrados. A través de la Ley Ovina se trabajó en un proyecto denominado Aumento de Tasa Reproductiva Ovina (ATRO). Sin embargo, no prosperó y hoy no hay nuevas estrategias para aumentar la cantidad de ovino.

Costes de Fabricación: Hay problemas de infraestructura, principalmente caminos y comunicaciones. Factor que encarece y complica el traslado de la materia prima. Los costos desde la llegada del producto al frigorífico, hasta la preparación para la venta y distribución son bajos en la producción de cordero fresco. Mientras que para el ovino adulto se encarecen y más aun a lo largo de la cadena de valor.

Rendimientos a escala: los rendimientos son medios. Es decir, el nivel de producción e industrialización es avanzado respecto a los otros sectores, pero para alcanzar el mercado local y nacional. La escala no alcanza para abastecer mercados externos. Por otra parte los rendimientos son medios-bajos de acuerdo a las plantas frigoríficas que hay. En otras palabras, la cantidad de materia prima es alta para la capacidad instalada. Falta inversión

¹⁹ <http://www.tecnofidta.com/>

y modernización de las plantas de Rio Grande y de Ushuaia. Respecto a la planta de Los Jazmines, solo requiere habilitación para mercados externos.

Tecnología: Los productores, en general, no adoptan tecnologías tendientes a la intensificación, si bien están disponibles y hay créditos a tasa cero para ello (Ley 25.422). Existen problemas para conseguir mano de obra calificada. La industria electrónica, petrolera, turística, acapara la mayor parte de la mano de obra activa, a salarios y condiciones laborales comparativamente más atractivas.

a. Análisis económico-financiero, y posibles fuentes de financiamiento y crediticias

La situación ganadera en general a nivel nacional y no escapa nuestra región, ha tenido rendimientos negativos a partir del 2008 y también en 2009. La oferta de carne bovina ha aumentado como consecuencia de las restricciones a la exportación. Y la reducción en el precio ha traído efectos a la comercialización de carne ovina. Que depende en parte de los precios de la carne vacuna, y de la disponibilidad de la misma.

A nivel provincial se ha registrado una saturación del mercado interno por la mayor presencia y calidad de carne bovina. Sumado a un ciclo climático negativo y a pérdidas muy significativas de animales de producción y capital vivo: por la presencia de perros cimarrones.

En resumen, el sector pasa actualmente por un ciclo financiero y económico comprometido desde fines de 2008. Una rentabilidad negativa de -1,5 a 0%. Aunque de todas maneras las tendencias y perspectivas hacia el 2010 son de reactivación tanto a nivel provincial, regional como internacional. La retracción en las ventas internacionales de parte de los principales exportadores ovinos también ha traído consecuencias a la oferta de cortes al nivel nacional por mayor saturación de producto.

Fuentes de financiamiento y crediticias

La Ley para la recuperación de la ganadería ovina (Nº 25.422) permite acceder a financiamiento para inversiones en hacienda e infraestructura. Los créditos son a tasa cero y valor producto, con amplios plazos de pago.

b. Análisis de riesgos

Productos no tradicionales

Informe Final

La actividad en si misma se encuentra en riesgo dada la amenaza de los perros cimarrones en la región, el bajo consumo de carne ovina adulta, y la disminución en las hectáreas por desertificación. A lo que se suma el avance de la cría de ganado bovino por tener una demanda continua y un crecimiento estable en comparación con el ovino. Mantener la actividad dependerá esencialmente de las estrategias productivas tanto para aumentar la procreación como para frenar la predación. Y por otra parte, de las estrategias comerciales, tanto para aumentar la demanda de carne adulta como de diferenciar el producto dándole un valor agregado que aumente su valor.

Plan de negocios para la producción y promoción de Turba:

a. Análisis del sector y los competidores, del mercado y los clientes.

Es un sector de tamaño reducido, actualmente no cuenta con más de 13 empresas en actividad. Con dificultades vinculadas al pasaje de un estadio artesanal a la conformación de pequeñas empresas. Sólo dos productores han logrado mecanizar el proceso extractivo, en tanto que la mayor parte sigue haciéndolo de manera artesanal. Con deficiencias en cuanto a la profesionalización empresarial, capacitación en management, administración, comercialización, estructura de costos, etc.

Una de las principales preocupaciones del sector tiene que ver con la infraestructura vial. No hay una adecuada política de ejecución hacia la implementación de la huella minera (construcción de caminos para mejor acceso de transporte desde y hacia el yacimiento). Requerimiento básico, que dificulta la primera fase de la producción, es decir, el transporte de la materia prima.

Por otro lado, es un sector que carece de regulación en cuanto a ordenamiento legal. La propiedad de títulos mineros aun no sido resuelta.

El sector asimismo se ve afectado por la falta de Infraestructura institucional-gubernamental, más específicamente la inexistencia de personal capacitado y técnico en el área. Por lo tanto, cualquier iniciativa que requiera activa participación gubernamental es dilatada, puesto que no hay profesionales y técnicos que asistan y acompañen al sector.

Mercado, competidores y clientes:

Productos no tradicionales

Informe Final

Este producto apunta al mercado nacional o internacional dado que no hay empresas en la provincia que lo requieran para su producción, como ser refinерías, horticultores profesionales, productores de soja, etc.

Así, los competidores y los clientes se encuentran en el nivel nacional. Los principales competidores allí son los productos TERMINADOS que ingresan en su mayoría desde Canadá, pero también compiten en calidad con turba de Europa del Este (Letonia, Lituania y Estonia), y de Alemania.

Canadá además de ser el principal competidor, es también el modelo de producto al que apuntan los turberos locales.

El abanico de potenciales clientes y nichos de mercados es bastante amplio, dado que la turba es materia prima de una gran cantidad de subproductos. A través de la turba pueden obtenerse inoculantes para soja, sustratos para jardinería y abono –muy utilizado por las tabacaleras del norte del país como Salta, Jujuy, etc.-, absorbentes de petróleo - mercado muy redituable.

Un mercado con alto potencial, aun no explotado y que responde a los índices de crecimiento económico del país, es Brasil. Otro cliente con potencial de desarrollo a nivel nacional, son los productores de arándanos en Mendoza. Ya se han realizado algunas operaciones, y el escenario de crecimiento es positivo.

b. Estrategia comercial

La primera arista de la estrategia comercial que han iniciado los productores del sector turbero ha sido la de empezar a trabajar en forma asociativa. Han conformado la primera cámara de empresarios mineros que aúna alrededor de 7/8 productores. Es la primera desde el punto de vista legal, ya que ha habido varios intentos previos sin alcanzar a estar en vigencia legal antes de su disolución. Las necesidades asociativas motorizadas por el factor productivo llevarán de la mano al asociativismo para unificar precios y conquistar nuevos mercados.

Desde el punto de vista comercial, es un nuevo producto el que motiva la unión como estrategia comercial y productiva, ya que el mercado nacional está demandando turba procesada para la elaboración de sustratos. Es un objetivo que se quiere alcanzar, especialmente porque son productores extranjeros hoy en día quienes abastecen a

este nicho de mercado y el producto de Tierra del Fuego sería altamente competitivo en cuanto a precios, capacidad de abastecimiento, tiempos, etc.

Como estrategia competitiva y a raíz de lo anterior, se busca posicionarse en el mercado nacional siguiendo el principio de liderazgo en costos, ya que este factor sería la ventaja que diferenciaría la turba de la provincia con aquella de la competencia.

Como tercer eje de esta idea asociativa con miras a la conquista de mercados, la cámara proyecta sortear la limitación en cuanto a distribución en el continente a través de la consignación de un lugar en común que sirva como almacenaje y punto de presencia y distribución, ubicado en Buenos Aires o La Plata. Los agentes que han llevado a esta iniciativa son: Primero, el problema de que los productos de Tierra del Fuego entran en el continente como si fuera una exportación. Por lo tanto, cada cliente significaría un despacho distinto con los costos que significa y el inconveniente de la distribución a cada cliente. La venta a un distribuidor no es posible porque no resulta rentable el producto. Segundo, el producto tiene una estacionalidad, el verano es la época de producción y el mercado debe ser abastecido durante todo el año. Tercero, el acercamiento a los principales mercados y elaboradores traerá la posibilidad de incrementar las relaciones cliente-proveedor y mayores ganancias netas para los empresarios.

c. Identificación de ferias internacionales para su promoción

-Ferias y congresos orientados a la horticultura. El más importante para los productores de Tierra del Fuego es un Congreso que se realiza anualmente en Escobar en el mes de Abril. El Congreso Nacional de Viveristas da la oportunidad de encontrar el mayor mercado para la turba de nuestra zona. El 80% de los productores fueguinos insertan su producto con una finalidad agronómica, por ello es tan importante esta feria. Si bien no tiene un sitio web oficial, se puede consultar en la pagina del INTA para mayor información.²⁰

²⁰ <http://www.inta.gov.ar/sanpedro/act/2005/0408/congreso.htm>

Productos no tradicionales

Informe Final

-ARMINERA²¹, la feria nacional más importante para la industria minera que se realiza en Buenos Aires en el mes de Mayo. Para el sector representa una oportunidad de conectar potenciales compradores de turba para transformarla en absorbente.

-La Convención Internacional PDAC²² (Anual International Convention & Trade Show de Prospectors & Developers Association of Canadá) que se realiza en Toronto, Canadá. Es la Feria más reconocida a nivel internacional en el rubro minero. Es la oportunidad para encontrar soluciones en las áreas claves del negocio minero: la inversión, exploración, el desarrollo y la producción. Considerando sobretodo que Canadá es el principal exportador de turba al mundo. Al respecto, la Secretaria de Minería de Nación, organiza misiones para los interesados, con facilidades en cuanto a pasajes, tramites de visa, alojamiento, stands, etc. Para más información visitar la página web de la Secretaria.²³

d. Estrategia de Producción

Capacidad productiva: la capacidad de producción que hoy tiene el sector es muy baja en términos relativos dado que se realiza de manera artesanal. Sin embargo, la potencialidad es muy grande si proyectamos la producción de manera mecanizada, industrializada. Es decir, que la estrategia productiva debe orientarse a la mecanización, adquisición de maquinaria y equipos que permitan aumentar y acelerar el proceso.

Costos de fabricación: Una de las principales carencias del sector está relacionada con este punto. No se conocen los costos fijos ni variables que implica la actividad, lo que vuelve relativo cualquier análisis sobre comercialización, distribución, etc. Desde lo estratégico, el objetivo es obtener un estudio sobre la estructura de costos y capacitar al sector para que pueda realizar a través de un modelo inicial su propia administración de costes. De allí en adelante, podrán surgir nuevas estrategias basadas en la injerencia que tengan los costos sobre la rentabilidad. Las diferentes alternativas para efectivizar, y disminuir la implicancia de los mismos en el resultado final.

²¹ <http://www.arminera.com.ar/2011/arminera2011.htm>

²² <http://www.pdac.ca/pdac/conv/index.html>

²³ <http://www.mineria.gov.ar/PDAC%202010.html>

Productos no tradicionales

Informe Final

Rendimiento a escala: Rendimientos bajos que se deben fundamentalmente a la mínima transformación que se le realiza a la materia prima, y sobre todo a la dificultad para trabajar en forma asociativa. Las dificultades de escala se sortean principalmente de dos maneras, es decir, sacándole el máximo al producto inicial por medio del agregado de valor y a su vez, o como alternativa, saliendo al mercado en forma de clústeres. Finalmente, la etapa de producción también puede optimizarse de manera conjunta, por ejemplo con depósitos, medios de transporte, costos de promoción, costos de administración, etc., entre varios productores.

Tecnología: La estrategia de producción fundamental en cuanto al procesamiento debe fundarse en la aplicación de tecnología. Que actualmente es en mínima medida, y solo dos productores hacen aplicación de maquinaria con alguna tecnología. No solamente porque en cualquier actividad la aplicación de tecnología es el factor vital de disminución de costos sino primordialmente porque la estacionalidad de la producción condiciona los tiempos. La extracción se concentra en los meses de verano, desde noviembre hasta fines de Marzo. A lo que se suman, las características climatológicas, como nieves y lluvias fuertes que imposibilitan la extracción.

e. Análisis económico-financiero, y posibles fuentes de financiamiento y crediticias

Actualmente el sector se encuentra en una situación de dificultad económica. Es un momento de estancamiento en parte debido a factores exógenos: a los efectos de la crisis sojera nacional, a la crisis internacional, etc., que indujeron una enérgica disminución en el consumo. Pero, desde mi perspectiva, en especial a la acumulación de factores internos no resueltos que finalmente marcaron su propio límite. La falta de planificación tanto por parte de los productores, en cuanto a costos, eficiencia, inversiones, capacitación, etc. Como también la deserción de varios gobiernos respecto a un planeamiento de la actividad: la titularidad de los yacimientos, regulación fiscal, infraestructura vial, profesionalización, sustentabilidad, etc. La combinación de estos factores da como resultado un sector deteriorado económicamente y con necesidad de soluciones a corto plazo.

Esta coyuntura actual ha obligado a repensar los aspectos más importantes que rodean esta producción. En paralelo se presenta el desafío de elaborar una planificación para el largo plazo, consecuente con los inconvenientes y potenciales del sector.

Fuentes de Financiamiento y crediticias

Como fuente de capacitación gratuita la SEPYME ofrece un Programa Nacional de Capacitación, con temáticas generales y también a solicitud de las necesidades de las empresas de cada región.²⁴

f. Análisis de riesgos

El principal riesgo se relaciona con la propia sustentabilidad de la actividad. Es responsabilidad de los productores y del Gobierno Provincial bien-administrar esta producción. El proceso de regeneración de la turba es lento y la irregularidad en la que pueda ser explotada puede llevar a la escasez de este recurso minero. Por ello, es tan importante sumarle valor y cumplir con las normas que regulan la sustracción sustentable, para disminuir la posibilidad de que se prohíba directamente.

Respecto a los factores exógenos las fluctuaciones en la economía global, pero fundamentalmente la crisis política nacional. En particular, en el último año se ha visto fuertemente afectado el nivel de ventas como consecuencia de la crisis del campo. El sector rural, disminuyó la producción de soja, cuando constituía uno de los más firmes compradores. Esta fuerte dependencia que tienen con respecto a otras actividades/sectores, se relaciona con el carácter primario, sin elaboración que tiene la materia prima.

Plan de negocios para la producción y promoción de Productos Gourmet (chocolates, cervezas, quesos ovinos):

a. Análisis del sector y los competidores, del mercado y los clientes

El sector Gourmet en Tierra del Fuego, está compuesto principalmente por productores de cervezas, queso ovino y alfajores/chocolates artesanales.

²⁴ <http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=79&btn=175&opt=223>

Productos no tradicionales

Informe Final

Es un sector que presenta un alto potencial de desarrollo en el corto y mediano plazo en cuanto a la comercialización local, provincial y nacional. El estadio de desarrollo comercial, exceptuando una empresa de chocolatería, es local principalmente.

A este nivel, la inserción de los productos está sumamente relacionada al turismo receptivo de cruceros y tours nacionales en Ushuaia durante el verano. También al turismo internacional en la zona de estancias en Rio Grande que llega para la práctica de pesca deportiva. Y como tercer pico de ventas pero en menor nivel, la temporada de invierno en el sur de Tierra del Fuego sustentada por los deportes invernales que año a año atraen a más turistas nacionales e internacionales –sobre todo equipos de entrenamiento y competición, y brasileros –que últimamente han aumentado bastante por motivo de cercanía, paquetes inclusivos y fuerte campaña de promoción.

La conquista del mercado nacional, principalmente Buenos Aires –Capital, por ser un submercado de amplio consumo de productos gourmet-, ha motorizado una ola de crecimiento y modernización. Los principales clientes son mayoristas, pescaderías minoristas, supermercados, restaurants, hoteles, empresas de catering, etc.

La expansión productiva y el despegue de comercialización que viene teniendo lugar desde hace algunos años, va cediendo espacio a la necesidad de superar los signos de agotamiento a nivel costos, producción, logística, infraestructura y recursos humanos. Tal es así, que una empresa de chocolatería de Ushuaia ha instalado una fábrica en Buenos Aires para sortear desde allí las limitaciones antes mencionadas. Los alimentos gourmet han llenado un nicho no satisfecho de demanda del turismo receptivo en la isla. Cada año la producción aumenta y aun así no llega a abastecerse el total de caudal de la temporada estival-alta. Es entonces que salen a luz algunos de los principales cuellos de botella del sector: problemas de infraestructura e instalaciones y necesidad de inversión en maquinas y equipos.

El sector aspira en el mediano plazo a la diversificación de productos y a la conquista de nuevos mercados –o con presencia inexistente. La mayoría de los empresarios gourmet ha encontrado que sus productos tienen gran aceptación y que hay muchos nuevos desarrollos que tendrían resultado similar.

Sin embargo, ampliar las bases de la capacidad productiva es el principal objetivo. Los empresarios del sector se enfocan en construir sus propias plantas de producción y

Productos no tradicionales

Informe Final

galpones o cámaras de almacenamiento. Lo cual traería una reducción considerable en los costos que enfrentan en la actualidad en concepto de alquileres.

En el caso del queso ovino por ejemplo, se trata de un producto con gran poder de inserción en nichos demandantes de productos gourmet. Una potencial estrategia de inserción de su producto, como se menciono anteriormente, podría ser en conjunto con otros tipos de quesos. Una especie de canasta de diversos quesos patagónicos, por ejemplo. Ya que como mencionare a continuación, el tema de escala para productores de quesos es convergente en toda la Patagonia. Al respecto, el principal productor, Estancias El principio, se encuentra de hecho hoy con una limitación en cuanto a escala. Dado que no está culturalmente instalada en la zona la producción de leche ovina. No puede más que abastecer el mercado de Tierra del Fuego por limitaciones en la producción. El producto es de altísima calidad y la amplia variedad –ahumado, con pimienta, con ajo y perejil- hace que se diferencie de otros quesos típicos de otros países, zonas, etc. La estrategia que el productor está llevando adelante junta al INTA –Instituto del que forma parte- para superar esta limitación, es un proyecto para armar un polo lechero ovino en la zona de Rio Grande.

La competencia en general es muy diversa dependiendo el tipo de producto.

La competencia para los productores de chocolates y de cervezas en el mercado local es muy sana dado el alto nivel de consumo y por ende la posibilidad de posicionamiento de todos. Participan en diversas actividades de manera conjunta y también han tenido signos de asociativismo para pedir préstamos, para coordinar proyectos de comercialización, etc.

En el nivel nacional los principales competidores son las otras provincias con productos similares, de excelente calidad y reconocimiento. En este caso, el potencial de los productores radicados en esta provincia se basa en explotar la ubicación geográfica. Mencionado este punto en detalle en la segunda parte de este informe, es fundamental buscar un Sello de calidad del Fin del Mundo. Como así también transformar la desventaja en la que la ley 19640 posiciona a estos productores al obligarlos a realizar un trámite de exportación, en una oportunidad para aprovechar a explotar las regularizaciones que solicita toda exportación. En cuanto a calidad, logística, marketing, packaging. Esto permitirá que el paso a una exportación a tercer país sea más fácilmente alcanzada, o por lo menos con más experiencia y conocimiento que la competencia.

Productos no tradicionales

Informe Final

Cientes: ya establecidos en caso de chocolates poseen sus propios locales de venta al público en Ushuaia, y el caso de Laguna Negra, franquicias en 2 puntos turísticos del país, como provisión del producto en grandes supermercados, shoppings, etc.

En cambio, la cerveza ha logrado estar presente tanto en restaurantes como supermercados y almacenes de Ushuaia y Rio Grande. La relación cliente-proveedor es fluida.

b. Estrategia comercial

Los productores en general no han logrado agruparse para conformar un consorcio de comercialización. Sobre todo para el caso de este tipo de productos que no se consumen de manera masiva, tampoco la producción es de escala. Y especialmente la pertenencia a un consorcio o canasta que le de algún agregado de valor comercial, puede disparar el potencial de venta de un producto que solo no llegaría a este mercado, ni a este nicho, ni comprador.

Existen unas primeras iniciativas asociativas ya sea con fines comerciales, crediticos, productivos, etc. Aunque aún no se pueden ver los resultados y carece de continuidad en el tiempo, sí es importante reconocer que existe la visualización por parte de los productores de que esta herramienta es una alternativa vigente y que puede ser muy útil. Como estrategia comercial la búsqueda de mejorar y cumplir cada vez estándares de calidad más altos es primordial. Esta variable aun no ha sido identificada adecuadamente por los productores. Si bien es cierto que actualmente es casi imposible moverse en los mercados sin certificaciones de calidad, aquí aun estamos en una etapa de sensibilización en este punto.

c. Identificación de ferias internacionales para su promoción

Feria Nacional 'Caminos y Sabores'²⁵, que se realiza en el mes de Julio en Capital Federal.

Feria Internacional en Bolivia, Santa Cruz de la Sierra²⁶, todos los setiembres. Convoca a comenzar a exportar con los países vecinos.

²⁵ www.caminosysabores.com.ar

²⁶ <http://www.fexpocruz.com.bo/expocruz/#>

Ferias en Estados Unidos, gran mercado de productos gourmet, como Fancy Food²⁷, que se realiza en Junio en Nueva York, y en Enero en San Francisco.

Feria Nacional Mercoláctea²⁸

d. Estrategia de Producción

Capacidad productiva: la capacidad de producción que hoy tiene el sector es baja dado que se encuentra en un nivel artesanal. De hecho el principal objetivo del sector es ampliar la capacidad de producción a través de la incorporación de maquinaria, tecnología e infraestructura.

Costos de fabricación: Desde lo estratégico, el objetivo es disminuir los costos fijos como ser: gastos de almacenaje, de productividad, etc. Porque los costos variables, dada la lejana ubicación respecto a los principales centros de insumos, son altos y difíciles de disminuir. Las botellas, la malta, el cacao como materia prima, etc., son materiales comprados en Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, etc. que tienen un alto porcentaje de valor en flete. Además que la escala de los productores no les permite obtener precios sobre el total.

Rendimiento a escala: Los rendimientos son bajos por tratarse de una actividad inicial, con características artesanales. Las dificultades de escala se sortean principalmente de dos maneras, es decir, sacándole el máximo al producto inicial por medio del agregado de valor y a su vez, o como alternativa, a través del asociativismo. Como alternativa a los clúster de comercialización, también existen casos de asociativismo con el objetivo de disminuir costos, por ejemplo con depósitos, medios de transporte, costos de promoción, costos de administración, etc., compartidos por varios productores. En resumen, las estrategias en cuanto a la escala deberían estar basadas en el asociativismo.

Tecnología: La aplicación de tecnología es mínima. La modernización de equipos y maquinarias es una estrategia para el mediano plazo. En especial al tener metas de diversificación y diferenciación.

²⁷ <http://www.specialtyfood.com/do/fancyFoodShow/LocationsAndDates>

²⁸ <http://www.mercolactea.com.ar/>

e. Análisis económico-financiero, y posibles fuentes de financiamiento y crediticias

El sector ha tenido un balance positivo en los últimos 2 años presentando una facturación anual de entre 100.000 y 500.000 mil pesos. Las inversiones que se están realizando en casi todas las empresas tienen como objetivo aumentar la capacidad de producción y almacenamiento, disminuir costos fijos, incorporar nuevos locales de oferta del producto, renovación de equipamiento, modernización de maquinaria, etc. Los préstamos se orientan a aumentar la capacidad productiva, por lo que queda demostrada la rentabilidad de estas empresas.

Fuentes de Financiamiento

PRODER²⁹, Programa de Desarrollo Sectorial, a través de la Línea de Fomento al Desarrollo Sectorial, se solicitó un préstamo para 5 productos del sector Gourmet, este crédito es otorgado por el Banco de la Nación Argentina.

FONAPYME³⁰, Fondo Nacional de Desarrollo para la MiPyme, es un crédito para proyectos de inversión e innovación, que otorga la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Sistemas Productivos Locales- Clústeres³¹, es un apoyo técnico y financiero a grupos asociativos, a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

f. Análisis de riesgos

El principal riesgo de este tipo de producto está relacionado con la característica de bien de lujo que tiene todo producto gourmet. Es decir, al no tratarse de un bien necesario, en momentos de crisis económica es más posible que baje su consumo. Aunque estas situaciones pueden aprovecharse para optimizar las características del producto, como

²⁹ <http://www.bna.com.ar/institucional/proder.asp>

³⁰ <http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=6&btn=183&opt=185>

³¹ <http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=15&btn=176&opt=194>

Productos no tradicionales

Informe Final

ser fortalecer el packaging y la imagen, comenzar algún procedimiento de certificación de calidad, y trabajar en los canales de distribución, etc.

El gran desarrollo de este sector a nivel mundial en los últimos años ha llevado a una oferta cada vez más exquisita. Una amplia diversidad de productos artesanales, exóticos, exquisitos, de alto diseño, etc. De manera que, cada vez son mayores los esfuerzos que los empresarios deben hacer para diferenciar su producto. Para darle el carácter único que atrape al consumidor que busca darse un gusto distinto y único a través de él. La barrera de entrada a los principales mercados es entonces cada vez más rigurosa.

CONCLUSIONES

Como idea final presentare los principales extractos y conclusiones generales:

- Medioambiente y los recursos naturales disponibles son en sí mismos potenciadores de la producción no tradicional. Que también, da la posibilidad de explotar producción natural.
- La estructura productiva de la provincia favorece la producción no tradicional. Es decir, que no tiene tradición de producción de commodities, ni carnes tradicionales.
- Gobierno e instituciones gubernamentales con amplia llegada al sector productivo. El camino para la identificación de necesidades por parte del gobierno, como así también de la manifestación de problemas u oportunidades por parte de los sectores es muy fluido por la reducida extensión del territorio. La retroalimentación es un punto positivo en el camino de la redirección de esfuerzos hacia una producción renovada.
- Saturación del sistema de incentivos de la ley 19640. Este factor coyuntural da pie a focalizar los incentivos de promoción a productos no tradicionales. A la generación de una producción genuina que aproveche sustentablemente los recursos naturales del lugar.
- También se considera un mercado potencial el número de cruceros que arriba en la temporada de verano en el puerto de Ushuaia. Mercado receptivo que permite a los productores locales hacer sus primeros diagnósticos sobre el potencial éxito en el consumidor extranjero.
- La producción no tradicional, nos remite a dos conceptos primordiales el de diferenciación y el de calidad. Lo que ayuda a orientar al productor en el camino de búsqueda de inserción de sus productos.
- El esfuerzo del sector público y de las instituciones nacionales de comercio exterior debería recaer en la provincia en una doble estrategia. Una estrategia de

orientación de las herramientas necesarias para potenciar por un lado **la Producción y Certificación Orgánica** y por otro **los Productos Gourmet**.

- A lo que se agregan dos actividades transversales que afectan a ambos tipos de productos:
 - a- Se trata, de una parte, de trabajar para obtener beneficios con **la denominación de origen**. Es decir, **el desarrollo de la marca FIN DEL MUNDO o alguna similar que permita potenciar el lugar, tan atractivo para los mercados externos**.
 - b- De otra parte, fomentar el **asociativismo** y los **consorcios de exportación**. Recurrir al asociativismo, no solo para conseguir inversiones, para lograr cambios en las leyes, para obtener mejores condiciones con los proveedores, abaratar costos, y apuntar a objetivos mayores, sino sobre todo porque la perspectiva del nuevo escenario comercial internacional y político recurre constantemente a lo regional, a lo local, y los clústeres locales no son más que la expresión de esta convicción
- Análisis detallado de las implicancias de la decisión exportadora.
- Preparación de un buen plan de negocios para los productos no tradicionales.

Fuentes

Entrevista personal realizada a Lucia Perez, directora de la empresa Delicias del Fin del Mundo. Empresa que se dedica a la producción y venta de Centolla y Centollón.

Cadena 'Carne Ovina' de Tierra del Fuego, Enrique C. E. Livraghi, FLACSO 2007.

Entrevista personal mantenida con representante del INTI, Enrique Livraghi.

Entrevista personal con Constanza Renzone, Coordinadora del sector Turba para la Secretaría de Promoción Económica y Fiscal de la provincia de Tierra del Fuego.

<http://www.euroseafood.com/10/public/enter.aspx>

<http://www.acui.es/> Feria internacional de Acuicultura de Galicia

<http://www.expopesca.com.ar/home.php>

http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/proyectos_pfip_espro_2009.htm

<http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=493>

<http://www.bice.com.ar/>

<http://www.cruiseshippingmiami.com/>

<http://www.maribety.com.ar/>

<http://www.biofach.de/en/default.ashx>

<http://www.mapo.org.ar/feria-organica-domingo-11-de-abril/>

<http://www.arminera.com.ar/2011/arminera2011.htm>

<http://www.inta.gov.ar/santacruz/>

<http://www.dynamicscompost.com.ar/turba.htm>

<http://www.cervezabeagle.com.ar/>

<http://www.mercolactea.com.ar/>

<http://www.inta.gov.ar/sanpedro/act/2005/0408/congreso.htm>

<http://www.anuga.com/thefair/>

Productos no tradicionales

Informe Final

<http://www.lagunanegra.com.ar/>

<http://estanciaelprincipio.com.ar/>

http://www.meat-ims.org/es/congreso_mundial_carne-ims.html

<http://www.tecnofidta.com/>

<http://www.prod-expo.ru/en/>

www.caminosysabores.com.ar

<http://www.fexpocruz.com.bo/expocruz/#>

<http://www.specialtyfood.com/do/fancyFoodShow/LocationsAndDates>

<http://www.bna.com.ar/institucional/proder.asp>

<http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=6&btn=183&opt=185>

<http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=15&btn=176&opt=194>

<http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=79&btn=175&opt=22>

<http://www.pdac.ca/pdac/conv/index.html>

‘Los cruceros turísticos y su relación con Ushuaia desde la dimensión económica y ambiental’ Informe Final, Ushuaia, Diciembre 2008. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Sede Ushuaia. Fundación Patagonia Austral, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la conservación de la Biodiversidad, ARG 02/G31.

http://www.tierradelfuego.org.ar/v4/_esp/index.php?seccion=15&item=341

‘Informe Diagnóstico de la Actividad de Cruceros Turísticos en Ushuaia’, Ushuaia, Diciembre 2007. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Sede Ushuaia. Fundación Patagonia Austral, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la conservación de la Biodiversidad, ARG 02/G31.