ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXPLORATORIO PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES FRUTÍCOLAS DE VILLA REGINA (ALTO VALLE, DE RÍO NEGRO)

Autor: Hadad, Julio Maximiliano

Director: Ferro Moreno, Santiago.

Co-director: Balestri, Luis Alejo.

Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios

Facultad de Agronomía – Universidad Nacional de La Pampa

Año 2013

INDICE

1) RESUMEN……...……3

2) INTRODUCCIÓN ……...……4

3) PROBLEMA A INVESTIGAR…….9

4) HIPÓTESIS…….……10

5) OBJETIVOS..…..……...……....10

6) MARCO TEÓRICO……...……10

7) MARCO METODOLÓGICO.....……16

8) RESULTADOS……...……29

8.1) ANALISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA 29

8.1.1) Diamante de Porter 29

8.1.2) Esquema LEADER 43

8.2) SITUACIÓN IDEAL 60

8.3) SITUACIÓN ACTUAL 65

8.3.1) Descripción de los Casos 65

8.3.2) Análisis comparativo de Casos 74

8.4) SITUACIÓN DE MEJORA 78

8.5) ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO 86

8.6) ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO 98

8.7) INTERRELACIÓN DE FUERZAS: MAPA COGNITIVO 115

8.8) CUADRO FUERZAS ESTRATÉGICAS INTEGRAL 118

8.9) RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS 119

8.9.1) Árbol de problemas 119

8.9.2) Árbol de soluciones 121

8.9.3) Recomendación estratégica N° 1 123

8.9.4) Recomendación estratégica N° 2 136

9) CONCLUSIONES……...…… 146

10) BIBLIOGRAFÍA……....……..…151

1. RESUMEN

El presente trabajo se centra en el estudio de la situación problemática de pequeños y medianos productores frutícolas de Villa Regina, principalmente de peras y manzanas. Los resultados económicos, ambientales, sociales e institucionales de los últimos años condicionan la sostenibilidad del negocio, favoreciendo la concentración y el abandono de la actividad. Se plantea como hipótesis que el bajo nivel tecnológico, la dependencia comercial y la inaccesibilidad a los mercados mundiales son las principales fuerzas que condicionan la situación estratégica de las PYMES. El objetivo general es realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de PYMES, cuya situación actual es representada por el estudio de siete Casos, y proponer posibles recomendaciones estratégicas. En la metodología propuesta se adapta el Estudio de Casos Múltiples con el análisis estratégico propuesto por Balestri (2004). Para la recopilación de información se realizaron entrevistas a diversos agentes de la cadena frutícola del Alto Valle (productores, acopios, proveedores de insumos, instituciones públicas y privadas y otros), las cuales se complementan con información secundaria oficial y no oficial. Considerando la situación ideal (coherente con la parte económica e institucional del concepto Competitividad Sistémica, el Plan Frutícola Integral y el Plan Estratégico Agroalimentario) algunas de las fuerzas identificadas de mayor importancia, en el trascurso de la situación actual a la de mejora fueron: bajo nivel de asociatividad, costos altos y crecientes con precios a la producción estancados, baja regulación y mecanismos de arbitraje en procesos comerciales, bajo nivel de financiamiento, visión meramente productivista. Por lo que la hipótesis planteada se cumple parcialmente, ya que se sólo se considera fundamental en la situación estratégica de las PYMES el bajo nivel tecnológico; mientras que la dependencia comercial y la inaccesibilidad a los mercados mundiales se interpretan como menos importantes, graves y urgentes. Pese a la

imposibilidad de generalizar el estudio por la metodología utilizada, se proponen dos recomendaciones estratégicas: 1) Implementación de contratos agropecuarios, acompañado con asesoramiento gerencial y comercial al sector productivo; 2) Integración vertical contractual hacia adelante, involucrando la participación del Estado.

2. ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA

Una significativa proporción de pequeños y medianos productores frutícolas del Alto Valle de Río Negro ha abandonado su actividad tradicional y lo continúan haciendo a un ritmo acelerado (CAR 2002-2005 y Secretaría de Fruticultura de Río Negro y Neuquén, 2011). La situación económica que deriva de la producción de peras y manzanas en estas pequeñas explotaciones es deficiente; hace varios años que para estas superficies y sistemas productivos tradicionales se obtiene una acumulada rentabilidad nula, baja y hasta negativa (MECON, 2011; Landaburu, 2007). Provocando la descapitalización de los sujetos en análisis y la imposibilidad de cubrir por sí mismos los costos productivos de cada ciclo, recurriendo a la financiación de las grandes empresas empacadoras-comercializadoras (vulgarmente denominadas "galpones").

Un estudio realizado por Carballo *et al* (2004) considera que los pequeños y medianos productores frutícolas están conformados por un conjunto heterogéneo de productores y sus familias (entre ellos los campesinos en su concepción clásica). Intervienen en forma directa en la producción, aportando su trabajo físico y la gestión productiva, además de no contratar mano de obra permanente y contar con limitaciones de tierra, capital y tecnología. Por ende el tamaño de sus chacras (superficie) no permite alcanzar un nivel de rentabilidad compatible con cierto umbral de capitalización o, a lo sumo, no genera ingresos mayores a los correspondientes a la reproducción simple de unidades familiares. Posada (1996) coincide con Giarraca y Grass (1999), en modo resumido, que

los aspectos básicos más relevantes en este estrato productivo, se refieren al predominio de trabajo familiar y la baja contratación de mano de obra y la posibilidad de acumulación; Gutman (2005) agrega las siguientes características: limitado o nulo acceso al capital, crédito, tecnología moderna e información estratégica, aprovisionamiento de insumos y medios de producción en el mercado, y relaciona la imposibilidad de acumulación con la escala productiva.

En sentido algo más profundo, cuantitativo y productivo, el INTA y DIAR-DIAS (Dirección de Información y Análisis Regional - Dirección de Información y Análisis Sectorial – MECON) en el 2010, muestran que los pequeños y medianos productores poseen una superficie neta menor a 15 ha, con producciones tradicionales (alta edad de plantas, riego gravitacional y baja densidad), maquinaria escasa y bajo control de heladas; a lo que Álvaro y Steimbreger (2005) agregan que dicho sector de la producción, representa la mayor cantidad de estrategias pluriactivas (trabajo extrapredial) y fuerte dependencia de los ingresos provenientes de la chacra.

Históricamente la relación entre los productores y los señalados sujetos empacadores-comercializadores ha sido bastante similar.

El surgimiento de los chacareros se dio alrededor de 1928 a través el fraccionamiento de tierras (10 a 12 ha). Desde ese momento la empresa AFD (Argentine Fruit Distributors), dedicada a la conservación y comercialización de frutas, forja el inicio de un grado de diferenciación social (asimetrías, poder desigual y/o subordinación al gran capital) con los pequeños productores. Comienza a aparecer también la realización de actividades extra prediales de los sujetos con mayor dependencia comercial para equilibrar y mantener su capital (Delfini *et al*., 2000).

Posteriormente la AFD fue remplazada por empresas nacionales (la "burguesía nacional"), pero conservando la misma relación diferencial y provocando la pérdida de

poder de negociación de los chacareros. Esto se debió entre otras causas a la comercialización en forma de "consignación", largos plazos de pago, alto riesgo empresarial, financiamiento de todo el proceso productivo y la pérdida de contraprestaciones técnicas y productivas (Blanco y Baldieri, 1991).

Hasta fines de 1970 la estrategia llevada a cabo las grandes empresas nacionales consistió en ampliar al máximo la producción propia y aplicar su capacidad de regulación de los precios pagados al productor para definir su tasa de ganancia (Delfini *et al.*, op. cit.).

Posteriormente se produjo la liberación de mercados con una fuerte inserción del capital extra nacional y una marcada concentración en las últimas etapas de la cadena (De Jong, 2008). Factores que encuadran más aún la relación asimétrica entre estos dos agentes pertenecientes a la mera producción por un lado y a los sujetos coordinadores por otro, mayormente integrados verticalmente de forma completa y transnacional. Los cuales representaron notoriamente a los "ganadores" y "perdedores" post devaluación.

Estos últimos quedaron afuera del sistema debido a las ineficiencias productivas y el escaso poder de negociación. Entre ellos estaban las empresas integradas con débiles cadenas de comercialización, los productores no asociados y los analizados productores independientes sin estructuras productivas reconvertidas (De Jong, op. cit.). Dichos productores representan casi el 80% de todos los agentes que intervienen directamente en la cadena (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, 2010).

Por ende, se puede observar *a priori* la influencia de la vinculación directa con los mercados mundiales y consecuentes márgenes comerciales obtenidos en las actividades de los diferentes agentes que participan en la fruticultura.

Otros signos de la subsunción de los productores con las grandes empresas dominantes son los saberes y conocimientos a través de la constante comercialización los mercados

internacionales, la necesidad de los chacareros de financiarse con estos agentes para comenzar su ciclo productivo, la presencia de mercados poco transparentes y el desempeño de productores individualistas evolucionando a un sistema contractual (Radonich y Steimbreger, 2006).

Las grandes empresas integradas aumentaban cada vez más su participación en el eslabón productivo, en dezmero del abandono de los minifundios y la expansión hacia nuevas áreas productivas (Valle Medio de Río Negro). Dicho interés en la producción, sumado a la capacidad para regular precios internos (hasta el límite del mantenimiento de los pequeños chacareros) y el eficiente manejo del mercado dominado, determinaron la posterior estrategia llevada a cabo por estas grandes empresas (De Jong, op. cit.).

Como se puede observar, la vinculación productor-empacador o primera venta no ha sufrido demasiadas modificaciones, menos aún aquellas favorables para los oferentes. Actualmente, el sujeto en estudio y ya consolidado minifundista, posee un bajo nivel tecnológico que deriva en un commodity con una gran porción de productos de muy baja calidad; según la Secretaría de Fruticultura de Río Negro, en 2010, el porcentaje de fruta a descarte fue de 46,2% y 25,6% para manzana y pera correspondientemente.

El carácter estacional de las frutas provoca que estos actores estén fuera del sistema financiero formal (Landaburu, 2007) y se vean caracterizados por una baja solvencia, producto de la comercialización en “consignación” o “fruta entregada”, que determina plazos de cobro demasiado extensos (De Jong, op. cit.).

Es de fácil visualización la complejidad de estos agentes para cumplir con las normas y estándares comerciales requeridos por los mercados mundiales (Ieral, 2011). Más aún si tenemos en cuenta sus características socio-productivas: baja capacidad e interés de gestión, exceso de experiencia, utilización de métodos de prueba y error, intercambio informal con otros chacareros, etc.

Por otro lado y fuera de la relación con las empacadoras-comercializadores, los pequeños y medianos productores frutícolas han buscado diversificar el modo de venta de sus frutas pero en la mayoría de los casos tuvieron problemas y limitaciones de distintos tipos.

Se puede mencionar la utilización de ventanas de promoción (aprovechando la ubicación de las chacras frente a la Ruta Nacional 22), donde los productos ofrecidos son fruta fresca y de elaboración propia agregando valor en la propia finca. El principal inconveniente de esta estrategia es la habilitación comercial y bromatológica: requisitos y costos muy elevados en relación a su situación económica (Domini *et al*., 2011).

El procesamiento y posterior distribución al mercado local es otra alternativa, pero se ven condicionados ya que los volúmenes comercializables no eran los adecuados para canales cortos y además la regulación comercial restringe la distribución de los productos debido a la vinculación directa de la región con el mercado internacional (Domini *et al*., op. cit.).

Otros productores llevan a cabo el procesamiento, la conservación, distribución y venta en el mercado mundial, pero además de la estructura productiva de sus fincas (producción tradicional no reestructurada) no logran cumplir con los requisitos de habilitación comercial a nivel extra nacional: escases de infraestructura y legislación y normativas no acordes a sus escalas (Domini *et al*., op. cit.).

Cabe expresar que una gran proporción de fruta producida por los pequeños chacareros es comprada por la industria local a un precio muy bajo, considerada fruta de "descarte". La vinculación es directa, sin intermediarios y al contado. Mientras que el resto de la producción de mejor calidad se destina a los galpones mediante contratos, donde se estipula un precio base y a partir de él, cobran un anticipo en ese momento (previo a la cosecha) y el saldo en cuotas durante todo el año (Ministerio de Economía y

Producción, 2007). Esta producción de PyMES total representa aproximadamente un 30% de la total, que se complemente con más de un 40% proveniente de grandes empresas integradas y más de un 30% de una amplia gama de medianos productores (cooperativas, productores más tecnificados pero no integrados y productores que comercializan directamente al mercado local pero terciarizan empaque y frío, entre otros).

Los grandes productores integrados, es decir con producción propia y de terceros-empaque-frío-comercialización local e internacional, clasifican el precio a pagar a sus proveedores en: alta calidad o de exportación (especie, variedad y rango de tamaño- 27%), "plaza" (mercado interno- 19%), "a liquidar" (fruta de mayor o menor tamaño, que se fija a precio de mercado o se devuelve al productor- 16%) y "descarte" (directo a industria- 38%). Este precio estipulado, resulta de un cálculo financiero, que es la base para los anticipos al productor. La asociación con los productores es primordial para las grandes empresas debido a la trazabilidad, donde la financiación provista a estos actores se basa en insumos para la producción o dinero, descontados directamente en el cálculo anteriormente mencionado (Ministerio de Producción y Economía, op. cit.).

De este modo, se puede observar que la baja rentabilidad de los sujetos estudiados provoca que deban disminuir sus prácticas de manejo (De Jong, op. cit.), realizar actividades extra prediales (Álvaro y Steimbreger, 2010) o buscar nuevas alternativas dejando de lado su histórica actividad.

3. PROBLEMA A INVESTIGAR

¿Cuál es la situación estratégica de pequeños y medianos productores frutícolas de Villa Regina? ¿Cuáles son sus posibles alternativas estratégicas comerciales?

4. HIPÓTESIS

La dependencia comercial, la inaccesibilidad a los mercados mundiales y el bajo nivel tecnológico son las fuerzas más importantes, graves y/o urgentes en la situación estratégica comercial de los pequeños y medianos productores frutícolas de Villa Regina (Alto Valle de Río Negro).

5. OBJETIVOS

- GENERALES
    a. Realizar un diagnóstico estratégico de las situaciones internas y externas de 7 Casos de PYMES frutícolas de Villa Regina.
    b. Proponer algunas recomendaciones estratégicas generales, tendientes a mitigar y/o aprovechar las fuerzas identificadas.
- ESPECÍFICOS

a) Realizar un análisis de la situación competitiva del sector PYME frutícola, teniendo en cuenta el emplazamiento en el territorio.
b) Realizar un análisis estratégico prospectivo de los Casos identificados.
c) Interrelacionar las fuerzas detectadas para un conjunto de Casos a través de un mapa cognitivo.
d) Proponer potenciales recomendaciones estratégicas para la situación problemática detectada.

6. MARCO TEÓRICO

Según Bertalanffy (1976), un sistema puede ser definido como un conjunto complejo de elementos interactuantes (reales e ideales) e interdependientes que relacionan un todo unitario y complejo. Las interrelaciones son más importantes que las partes en sí, y por

ende el “todo” es más que la simple suma de las partes. Ningún sistema está determinado al comienzo de una investigación, García (2006) propone que el objetivo del análisis es llegar a una interpretación sistémica de la problemática original que presenta el objeto de estudio y a partir de allí, lograr un diagnóstico integrado.

Es importante definir la complejidad de los sistemas; en las actividades agropecuarias se puede concebir claramente debido a que la misma es producto de factores biológicos, físicos, sociales y generalmente administradas por familias (Tapia, 2010). García (2006) plantea que un sistema complejo “*es una representación de un recorte de la realidad compleja, conceptualizado como una totalidad organizada, en la cual los elementos no son separables y por lo tanto no pueden ser estudiados aisladamente”*.

Iglesias (2002) plantea que la competitividad sistémica establece cuatro niveles analíticos: meta (se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y acción estratégica); macro (que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño); meso (se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas); y el nivel micro (las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua).

Chavarría y Sepúlveda (2001), entienden que la competitividad sistémica establece un marco de equidad que debe incorporarse al análisis competitivo, además de una participación sostenida en el mercado, la preservación de la base de los recursos naturales y la consecución de una mejor calidad de vida para la población. Por lo tanto las estrategias enmarcadas deben garantizar el crecimiento económico de la mano del desarrollo social, la equidad y sin detrimento de la base de los recursos naturales.

La UE (1990) analiza el enfoque Leader como una herramienta para analizar la competitividad territorial, relacionando este concepto con el capital territorial. Este se

entiende como la *"representación del conjunto de los elementos que se encuentran a disposición del territorio, de carácter material como inmaterial"*; *"desde la perspectiva no de un inventario contable, sino de una búsqueda de especificidades susceptibles de ponerse de relieve"*.

Para la configuración del Esquema Leader se evalúan 8 factores (o grupo de factores) claves: recursos físicos, cultura e identidad, recursos humanos, conocimientos, técnicas y competencias, gobernación y recursos financieros, actividades y empresas, mercados y relaciones externas, e imagen y percepción del territorio.

Para analizar la competitividad en sistemas agroalimentarios, Coscia (1983) inicia la definición del sistema comercial como el traslado lógico desde proveedores hasta clientes. Se genera un flujo jurídico y de bienes y servicios en ese sentido y de capital e información en sentido contrario (Stevens, 1989). Pons (1991) habla de un agregado de valor y utilidades en las diferentes etapas del subsistema comercial: producción, oferta, abastecimiento y distribución.

Porter (1990) agrega la importancia de la distribución de excedentes internos en la cadena, determinando la gobernanza y posibles núcleos dominantes, dando lugar a la competividad sistémica que depende de la articulación de todo los eslabones intervinientes. Coase (1937) plantea la necesidad de ver los contratos como alternativa a los mercados (mecanismo de precios insuficiente) así como también el ambiente institucional y las organizaciones y sus comportamientos.

De este modo, en un contexto más extenso en lo que confiere a relaciones e interdependencias entre actores, Olivieira Wilk (2003) menciona el concepto de cluster como una nueva forma de pensar las economías a diferentes niveles. A su vez, profundiza el rol de las propias organizaciones, gobiernos y demás instituciones en pos

de aumentar la competitividad industrial localizada geográficamente en base a la generación de ventajas competitivas.

Una red de empresas es un grupo de organizaciones que se articulan en función de una estrategia común, una estructura de gobernance ad-hoc, con el objeto de intercambiar distintos tipos de recursos (Ordoñez, 2002).

Lazzarini *et al*. (2001) muestran la diferencia entre cadenas y redes basadas en el carácter secuencial o recíproco que poseen correspondientemente. También agrega el concepto de netchain como una red comprendida por lazos horizontales entre las firmas con una industria (particular o grupo) secuencialmente organizada a través de articulaciones verticales del agregado de valor, caracterizado por la confianza y la posibilidad de generar economías de escala.

Por canal comercial, se entiende el "*conducto seguido por el producto desde el productor al consumidor, a través del cual el bien sufre modificaciones en forma y en propiedad; a su vez, queda determinado a través de los participantes que intervienen en las sucesivas transferencias, cada una de la cual establece un nivel de canal distinto. Por ende, el conjunto de canales alternativos se denomina red de canales"* (Saravia y Balestri, 2005).

En pos de aumentar la competitividad, el concepto de estrategia para Ansoff (1965) resulta un lazo entre las actividades de una organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia y naturaleza de los negocios de la organización y en los que planea estar en el futuro.

Con un pensamiento algo similar, Balestri *et al*. (2011) la plantean como un "camino" para pasar de una situación en el presente a una ideal en el futuro, donde este último está supuesto o pronosticado, y la formulación de la misma se realiza enunciando prioridades de modo de darle un marco orientativo a las decisiones operativas. Porter

(1990) describe la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, de modo de dar respuesta a cinco fuerzas competitivas determinantes: a) los productos sustitutos, b) los competidores directos, c) los competidores potenciales, d) los clientes y e) proveedores, y que como resultado buscan obtener un rendimiento importante sobre la inversión.

En la definición de estrategias se utiliza un carácter prospectivo, como herramienta de la estrategia que aporta una mirada particular en el momento de realizar el análisis y poder programar la mejora. La definición de un futuro deseable supone una actitud de anticipación y un salto creativo que nos permita desprendernos de las enormes anclas a la realidad para poder desarrollar un escenario ucrónico y utópico (Balestri *et al.,* op. cit.).

La Comisión Europea (2002) entiende la prospectiva como *"es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas"*.

Dentro de una cadena agropecuaria, es común que surja una posición dominante en el mercado, en cuanto a su concurrencia y al conocimiento de la información sobre lo que quieren los consumidores, otorgando la coordinación o gobernancia de la cadena (Ordoñez, op. cit.; Alvarado Ledesma, 2004). Este último concepto, se puede definir como "*la posibilidad de establecer y definir las condiciones de la comercialización en ese canal"* (Ordoñez, op. cit.).

Ordoñez menciona la existencia de dos formas de coordinación de una cadena: vía mercado (*spot*) o vía integración, este último a la vez puede ser horizontal o vertical.

En el primer caso, se trata de la coordinación, en las etapas o emprendimientos del proceso productivo, entre empresas de una misma actividad. El objetivo es aumentar la

escala productiva, disminuir los costos de producción, reducir los gastos de intermediación y, como elemento muy importante, el agrupamiento se suele realizar para aumentar el poder de negociación (Saravia y Balestri, 2006).

En el segundo caso, se conoce como el aumento del número de procesos realizados por una empresa, hacia atrás (integración regresiva) o hacia adelante (progresiva). Los modos de integración vertical, según Teubal (1995), pueden ser por propiedad, contractual, asociativa o por el insumo.

En la cadena frutícola del Alto Valle de Río Negro prevalece la integración vertical por propiedad y vía contratos. La integración por propiedad corresponde al caso en que una empresa integra bajo una misma propiedad jurídica unidades de producciones elementales, correspondientes a otras etapas del complejo (Saravia y Balestri, op. cit.).

La integración vertical por contratos o agricultura de contrato se trata de regular las relaciones entre las empresas agroindustriales y las agropecuarias eliminado intermediarios y consiguiendo relaciones más estables en el tiempo. El motivo principal para las empresas agroindustriales es "*externalizar costos"* y para las empresas agropecuarias aparece la posibilidad de realizar alguna actividad por encargo sin perder totalmente su autonomía empresarial y su calidad de productos agropecuarios (Saravia y Balestri, op. cit.).

Una de las formas de agricultura por contrato, que impera en dicha cadena de pera y manzana, se asemeja a contratos agroindustriales (CA); se habla de semejanza ya que los mismos no están tipificados y generalmente su formulación y por ende, condiciones y estipulaciones, están previstas sólo por las agroindustrias (Formento y Ferrazzino, 2010). Estos autores caracterizan los CA a través del dinamismo (heterogeneidad de relaciones), su función instrumental (puesta en el mercado y regulación de actividad) y la libertad o autonomía de la voluntad del coordinador o integrador. También hacen

hincapié en los beneficios para las partes involucradas: el productor puede asegurarse una demanda de sus productos y un precio conocido que disminuye sus riesgos, y disminuir la inestabilidad de los mercados mejorando la asistencia técnica y el acceso a la tecnología; la agroindustria se ve posibilitada a entregar una oferta constante, ya que obtiene una cantidad y calidad de insumos asegurados y puede determinar los ritmos propios de su actividad.

7. MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se utiliza es el estudio de Casos múltiples. Se basa en el entendimiento comprehensivo de una situación compleja, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación; situación tomada como un conjunto y dentro de su contexto (Morra y Friedlander, 2001).

Esta investigación empírica implica un entendimiento comprehensivo, una descripción extensiva y un análisis de la situación. Pretende ofrecer datos con los que se pueden realizar futuros trabajos de investigación (Stake, 1998).

La decisión de trabajar con esta metodología se debe a que refuerza la posibilidad de contrastación de datos, permitiendo analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real. A su vez permite estudiar dicho fenómeno desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable; es apropiado para investigaciones a pequeñas escalas, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.

De forma consecuente, no provee una base para la generalización científica; imposibilitando hacer inferencia estadística; y tomando relevancia la influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información.

Para la investigación se analizaron 7 Casos de pequeños y medianos productores frutícolas, los cuales se seleccionaron al azar. A saber:

- Caso N° 1: pequeño productor con una superficie cultivable de 15 ha. Desde el 2010 forma parte de una cooperativa para la comercialización de sus frutas, en pos de aumentar la capacidad negociadora.
- Caso N° 2: pequeño productor con una superficie cultivable de 7 ha. En 2008 se vio con la necesidad de alquilar otras 12 ha a una empresa integrada transnacional, por falta de rentabilidad.
- Caso N° 3: mediano productor con una superficie cultivable de 25 ha. La buena cantidad y calidad de fruta comercializable, y sus actividades extra prediales le permiten permanecer en la actividad.
- Caso N° 4: pequeño productor con una superficie cultivable de 14 ha. Hace algunos años los precios obtenidos no cubren sus costos productivos, entendiendo como poco probable su permanencia en la fruticultura.
- Caso N° 5: pequeño productor con una superficie cultivable de 12 ha. Considera necesario el apoyo gubernamental para brindar mayor transparencia y respaldo jurídico en las articulaciones. La rentabilidad obtenida es nula-baja en las últimas temporadas.
- Caso N° 6: pequeño productor con una superficie cultivable de 15 ha. A partir del 2006 decidió arrendar 14 ha para poder sustentar su propia producción.
- Caso N° 7: pequeño productor con una superficie cultivable de 7 ha. Si bien el precio a la producción determina una baja rentabilidad, también entiende que es fundamental para las PYMES comercializar su propia fruta.

La recopilación de información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas o mixtas, directas e individuales, buscando dinámica y adaptación al contexto (entrevistado, objeto de estudio y principalmente condiciones o elementos socio-culturales).

Además de pequeños y medianos productores frutícolas, se entrevistaron también a agentes calificados y relacionados con el sector productivo que intervienen directa o indirectamente en la cadena de peras y manzanas: proveedores de insumos, asesores técnicos-económicos, empacadores, comercializadores, exportadores e instituciones públicas y privadas (Tabla N° 1).

Estas entrevistas buscaron representar las distintas posiciones e interés de los diversos sujetos interactuantes de la cadena de pera y manzana, de modo de obtener un análisis con la máxima credibilidad y lo más cercano a la realidad posible.

Las entrevistas se realizaron de manera diferencial para productores o agentes calificados, siendo particulares en los primeros y generalizables al sector PYME en los segundos. Estuvieron organizadas en cuatro grandes bloques: a) apreciaciones sobre la situación ideal, actual y de mejora de los sujetos en estudio; b) descripción de estrategias históricas y actuales; c) posibles puntos de críticos y de apalancamiento identificados; d) potenciales recomendaciones comerciales a aprovechar y/o mitigar.

a) Preguntas dirigidas a sujetos del sector productivo:

1) ¿Cuál es la situación comercial de pequeños y medianos productores frutícolas?
2) ¿Cómo le parece que debería ser?
3) ¿A quién le vende su producción? ¿Por qué lo elije?
4) ¿Cuáles son las variables más relevantes para determinar el precio de sus frutas?
5) ¿Cómo es la forma de pago? ¿Recibe solamente dinero?
6) ¿Obtiene asesoramiento? ¿De quién y de qué modo?
7) ¿Cómo y a quién le compra los insumos?
8) ¿Cuál es el mayor costo que tiene? ¿Cómo lo financia?
9) Alguna vez ¿Ha vendido de algún otro modo? ¿Cuáles fueron los resultados?
10) ¿Qué dificultades observa para acceder al mercado minorista? ¿Y al mayorista?

11) ¿Qué opina de asociarse para vender? ¿Tuvo alguna experiencia?

12) ¿Cuál entiende que son las principales dificultades para realizar la conservación y comercialización propia?

b) Preguntas dirigidas a agentes calificados:

1) ¿Cómo ve la situación comercial de pequeños y medianos productores frutícolas? ¿Cómo entiende que debería ser?

2) Estos sujetos ¿A dónde destinan su producción normalmente? ¿Cómo es la vinculación?

3) ¿Qué agente/s considera formador de precio en la cadena frutícola? ¿Por qué?

4) ¿Qué estrategias alternativas ve para pequeños y medianos chacareros? ¿Cuáles son los factores condicionantes de éxito?

5) ¿Qué oportunidades y amenazas ve en estos agentes en el mediano plazo?

6) ¿Existen mecanismo de asesoramiento a estos productores? ¿Qué dificultades encuentran? ¿Y de regulación actuales? ¿A qué cree que se debe la baja transparencia del negocio frutícola?

7) ¿Existe diferenciación de productos? ¿En qué eslabón y de qué forma?

8) ¿Cuáles son los principales documentos generados a lo largo del flujo de productos?

9) Respecto al consumidor ¿Considera significativo el acceso a exportación en relación al mercado interno? En variables como precio, nivel de abastecimiento, saturación de la demanda, etc.

10) ¿Cree que existe una dependencia comercial de los productores respecto a los acopiadores? ¿A qué se debe? ¿Cómo se modificaría?

Tabla N° 1: Entrevistas realizadas

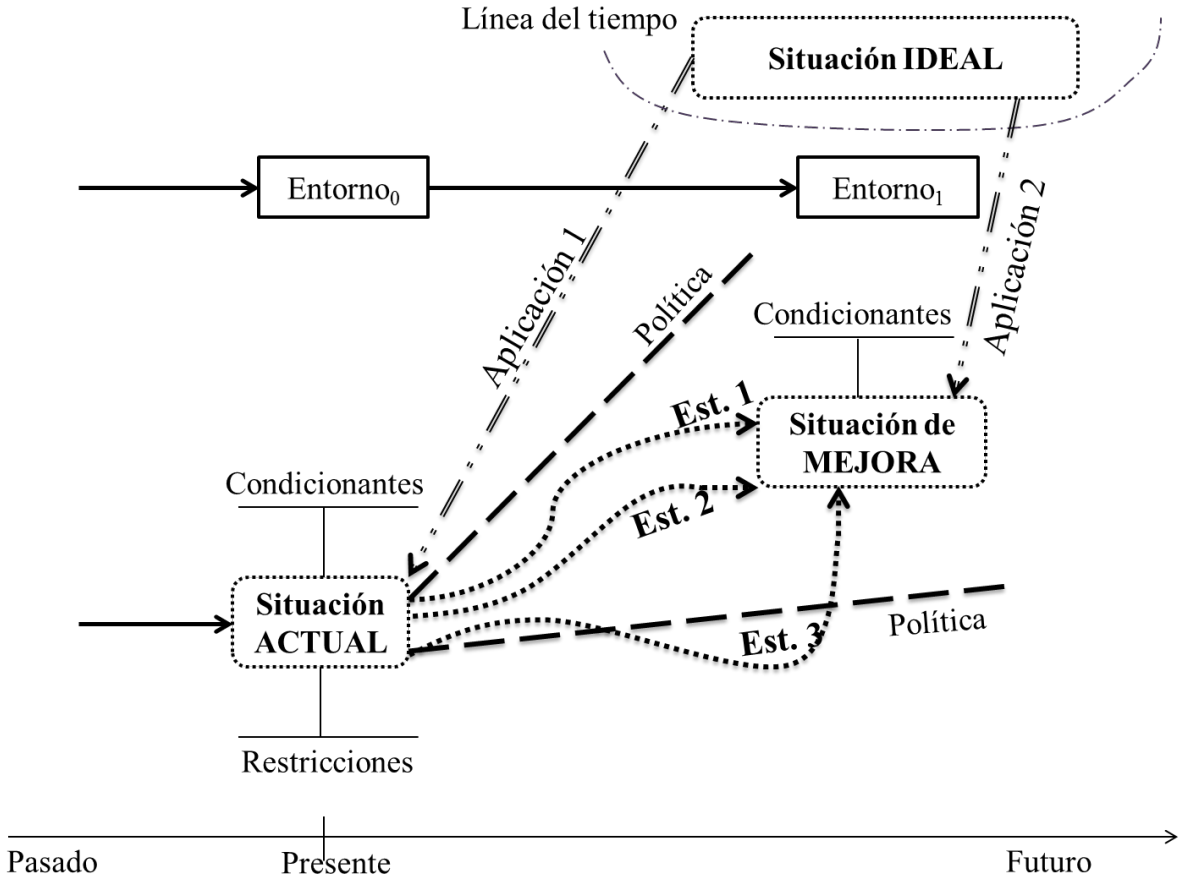
Entrevista N°	Agente	Características particulares
1	Productor 15 ha.	Hace 2 años forma parte de una cooperativa para la comercialización de sus frutas.
2	Productor 7 ha	En el 2008 alquiló otras 12 ha a una GEI por falta de rentabilidad.
3	Productor 25 ha	La buena cantidad de fruta comercializada y sus actividades extraprediales le permiten continuar en la actividad.
4	Productor 14 ha	Entiende que los precios no cubren sus costos y que es difícil aumentar el poder de negociación de las PYMES.
5	Productor 12 ha	Debido a la baja rentabilidad considera la ayuda gubernamental, mayor transparencia y respaldo jurídico en las articulaciones.
6	Productor 15 ha	Desde el 2006 arrienda otras 14 ha, lo cual es un sustento para su producción.
7	Productor y empacador (con conservación) 20 ha	Bajos márgenes en la comercialización interna: lo que invierte no lo recupera. A pesar de obtener un precio diferencial por la cantidad (compra fruta a PYMES y empaca) continúa en relación de dependencia.
8	Productor y empacador (con conservación) 10 ha	Se vincula a traders y GEI que comercializan su fruta; considera imposible competir con las grandes empresas. Los bajos precios y altos costos (mano de obra) generan una baja rentabilidad.
9	Productor y empacador (con conservación) 40 ha	Considera necesario el apoyo estatal: financiamiento, transparencia y asistencia técnica. Los altos costos de M.O. superan los precios percibidos (a pesar que son mayores que los recibidos por una PYME). Igual dependencia con las GEI.
10	Productor 6 ha	A pesar de la baja rentabilidad, condidera fundamental realizar un salto cualititativo e ir aguas hacia arriba.
11	Agente calificado	Presidente de la Cámara de Productores de Villa Regina.
12	Agente calificado	Atención al productor - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
13	Agente calificado	Podlesh S.A. - Mayor proveedor de insumos de Villa Regina
14	Agente calificado	Asesor técnico de la Secretaría de Fruticultura de Río Negro
15	Agente calificado	Asesor privado de medianos y grandes empaques. - Responsable técnico de procesos comerciales.
16	Agente calificado	Gerente de la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados

Fuente: elaboración propia.

Para el diagnóstico del contexto actual del sector, así como también para la formulación de las entrevistas, se utilizó información secundaria oficial y no oficial. Entre las fuentes oficiales se puede citar al Ministerio de Agricultura (Minagri), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) – Estación Experimental Alto Valle, Censo Provincial de Agricultura Bajo Riego (CAR 2002-2005), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Secretaría de Fruticultura de Río Negro y Neuquén, Cámara de Fruticultores Integrados (CAFI), entre otros. Mientras que extraoficialmente se analizó bibliografía proveniente de estudios similares respecto a la comercialización de las frutas (interna y externa) y situación histórica y actual de los sujetos bajo estudio.

Para estudiar los aspectos externos e internos de los Casos particulares y formular posibles alternativas se adaptó la metodología de análisis estratégico propuesto por Balestri (2004) (gráfico N° 1).

Gráfico N° 1: Estrategia



Fuente: elaboración propia en base a Balestri y Ferro Moreno (2010).

Pasos metodológicos del trabajo

Paso 1: Diagnóstico de la situación competitiva considerando variables territoriales. Se analiza el Diamante de Porter (1990) y el Modelo Leader (EU), triangulando la información obtenida de las entrevistas con bibliografía secundaria proveniente de estudios relacionados.

Para el desarrollo del Diamante de Porter se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

i. Condiciones de los factores: tierra y recursos naturales, condiciones agroecológicas, recursos humanos, infraestructura, servicios básicos, universidades, recursos de capital, y centros de investigación, capacitación y transferencia de tecnología.

ii. Condiciones de la demanda.

iii. Existencia de industrias de apoyo y relacionadas.

iv. Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas.

v. Gobierno y hechos fortuitos.

En la determinación del Modelo Leader se utilizaron 8 factores. A saber:

i. Recursos físicos y su gestión: impacto sobre los suelos productivos, hidrología y utilización de fertilizantes y plaguicidas.

ii. Cultura e identidad.

iii. Recursos humanos.

iv. Conocimientos técnicos y competencias.

v. Gobernación y recursos financieros.

vi. Actividades y empresas.

vii. Mercados y relaciones externas.

viii. Imagen y percepción.

Estos factores fueron ponderados en base a la siguiente escala: 1 – Muy malo, 2 – Malo, 3 – Medio, 4 – Bueno, 5 – Muy Bueno.

Paso 2: Elaboración de la situación ideal. Es la situación ideal o modelo a alcanzar sin límite de espacio ni tiempo; es la construcción teórica y utópica que permite orientar cotidianamente las actividades.

Para el presente trabajo se utilizará parcialmente el concepto de competitividad sistémica (Chavarría *et al*., 2003). Se evaluaron como aspectos ideales los factores económicos-financieros y políticos-institucionales propuestos por la teoría como necesarios para competir legítimamente. Para una mejor interpretación y adaptación se consideran el Plan Frutícola Integral y las respuestas a las preguntas N° 2 a productores y N° 1 a agentes calificados.

Paso 3: Elaboración de la situación actual. Es el juicio de la posición del sujeto de planificación en la actualidad y por lo tanto, punto de partida de la definición de la estrategia.

Se constituye a partir de los 7 Casos a pequeños y medianos productores; por lo tanto la única fuente recurrida fueron las entrevistas (preguntas restantes a las mencionadas en el ítem anterior).

Con el objetivo de sistematizar los casos señalados se realiza un análisis comparativo de los mismos. Se identifican los aspectos transversales, aquellos que se repiten en todos o la mayoría de los Casos, los cuales serán utilizados en el análisis estratégico conjunto.

Paso 4: Elaboración de la situación de mejora. Define una instancia (objetivos) que pretendemos alcanzar al cabo de un período de tiempo determinado y definido, es decir, indica cuál es la situación a alcanzar en el tiempo previsto. Es de significativa importancia verificar el cumplimiento de los objetivos en término de indicadores, de manera cuantitativa o por hechos cualitativos en caso de difícil medición.

Se establecen indicadores para cada variable así como sus puntos de apalancamiento correspondientes, con el fin de intentar medir y comparar un determinado fenómeno.

Su conformación queda determinada en función de la situación ideal, en base principalmente a los fines de mediano plazo para que los chacareros visualizaran como actividades u objetivos a cumplir en ese determinado lapso de tiempo. Las fuentes recurridas fueron las entrevistas, bibliografía y aportes personales.

Paso 5: Análisis de las fuerzas internas. En el transcurso de la situación actual a la de mejora, se analizaron fuerzas internas que favorecen el paso (fortalezas) y otras que lo dificultan (debilidades).

Se entienden las fuerzas como un conjunto de eventos, presiones o tecnología que impactan o impulsan diversos modos de cambio de la materia analizada; buscaron

simbolizar lo más significativamente posible los diversos aspectos influyentes en la situación comercial de pequeños y medianos productores frutícolas.

Se clasificaron en fuerzas a favor y en contra, y luego comparándolas en base a:

1. Importancia o trascendencia: con valores ordenados jerárquicamente de 1 a 5 (débil, moderadamente débil, neutra, importante o muy importante).
2. Gravedad: riesgo de ocasionar fuertes consecuencias positivas o negativas en relación al logro de la situación de mejora. Los valores varían también jerárquicamente pero de 1 a 3.
3. Urgencia: necesidad de atender de manera inmediata o no dichas fuerzas.

Los valores referenciales varían de manera jerárquica de 1 a 3.

Al igual que las externas, se determinan en relación al análisis comparativo de los casos identificados (situación actual transversal) y la situación de mejora planteada para el conjunto de Casos (gráfico N° 2), Se justifican a través de puntos de apalancamiento (fuentes secundarías y entrevistas a Casos y agentes calificados).

Paso 6: Análisis de las fuerzas externas. A nivel externo se identifican y valorizan fuerzas que condicionaron (amenazas) y favorecieron o posibilitaron (oportunidades) alcanzar la situación de propuesta. De igual manera que las fuerzas internas, se clasificaron y fueron ponderadas según importancia, gravedad y urgencia.

La representación de las fuerzas internas y externas se realizó mediante grillas, que posibilitaron además de obtener beneficios gráficos, visualizar las justificaciones y cuantificaciones jerárquicas (importancia, gravedad y urgencia).

Paso 7: Interrelación de fuerzas. A través de un mapa cognitivo se seleccionan las fuerzas más importantes, graves y urgentes.

Paso 8: Cuadro de Fuerzas Estratégicas Integral. Cuadro de síntesis que permite ver las fuerzas (simbolizadas a través de una flecha) a nivel interno y externo que favorecieron o limitaron pasar de la situación actual a la situación de mejora en pos de la ideal de manera conjunta, ordenada y jerárquica. Se tiene en cuenta la importancia, gravedad y urgencia de las mismas, obteniendo beneficios gráficos que faciliten la formulación de estrategias (gráfico N° 3).

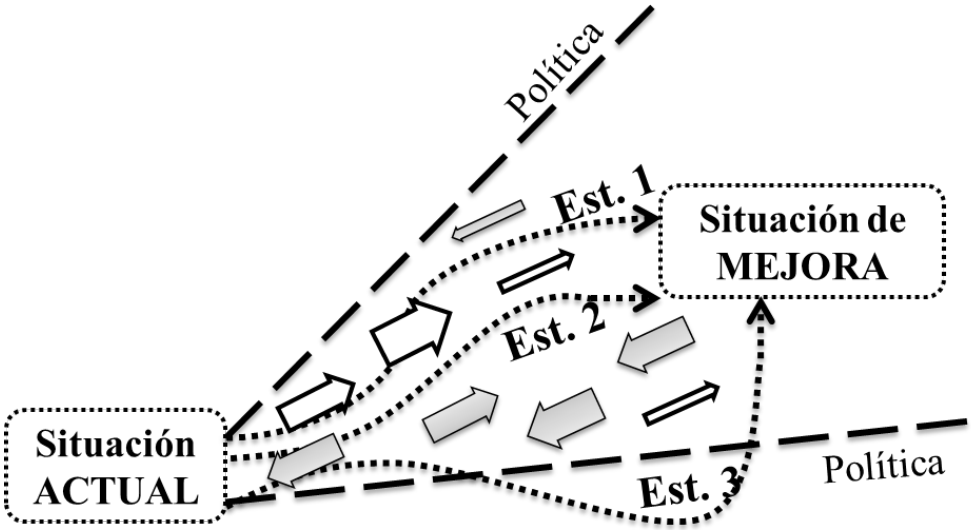
El diagrama del cuadro se iniciar con la identificación de los sujetos bajo análisis y la fecha del análisis. Se estructura en tres partes: primero la situación ideal, luego la de mejora y posteriormente la actual. Entre la ideal y la de mejora, aparecieron las fuerzas en contra, clasificadas a su vez estructurales o coyunturales según el sentido de pertenencia que tuvo cada una. Mientras que con la misma clasificación, entre la situación ideal y de mejora, se visualizaron las fuerzas a favor y también la "zona de conflicto" que representa el tiempo entre estas dos última situaciones. El orden de las fuerzas dentro de cada cuadrante varió según la urgencia y la importancia (orden y tamaño de las flechas correspondientemente).

Paso 9: Potenciales recomendaciones estratégicas. Para facilitar su construcción se apeló al árbol de problemas y soluciones (Lundy et al., 2004). Se trata de un esquema que busca la relación entre los puntos críticos (fuerzas más importantes, graves y/o urgentes) para posteriormente pensar las soluciones. Allí se relacionan las dependencias entre las fuerzas de manera jerárquica, obteniendo las limitaciones centrales y específicas, así como sus causas y efectos correspondientes.

De la misma bibliografía se utilizó el camino lógico de la estrategia de competitividad. El mismo es un proceso de ordenación de los objetivos específicos más la definición de una visión común a futuro para los pequeños y medianos productores frutícolas (situación de mejora).

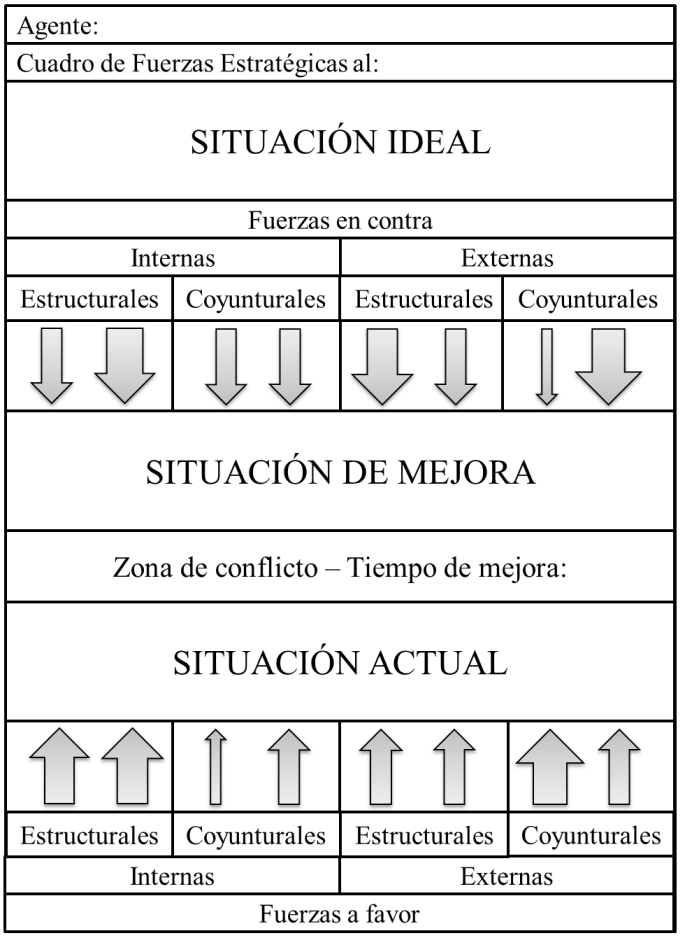
De esta manera se plantean alternativas estratégicas con sus respectivos objetivos estratégicos, contribución a la situación de mejora y puntos de apalancamiento.

Gráfico N° 2: Estrategias y fuerzas identificadas



Fuente: elaboración propia en base a Balestri y Ferro Moreno (2010).

Gráfico N° 3: Cuadro de Fuerzas Estratégicas



Fuente: elaboración propia en base a Balestri y Ferro Moreno (2010).

8. RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA

8.1.1 DIAMANTE DE PORTER

1) CONDICIONES DE LOS FACTORES

Tierra y recursos naturales

El Alto Valle de Río Negro pertenece a la zona de Valles Irrigados ubicada en la parte sur del Departamento de General Roca, ocupa aproximadamente el 7% de la superficie provincial. En ella reside alrededor del 50% de la población de la Provincia.

La estructura productiva se caracteriza por la explotación agrícola intensiva, básicamente dedicada a la producción frutícola. Predomina la estepa y la meseta patagónica. Al encontrarse lejos del mar, la amplitud térmica es importante, entre -13 ºC y 44 ºC (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, 2010).

Las aguas para riego provenientes de los ríos Negro y Colorado son de buena calidad, constituyendo un importante recurso renovable, soporte principal de la actividad económica de la región (Ministerio de Economía de Río Negro, 2005).

La vegetación es baja y arbustiva, preparada para los climas secos y los fuertes vientos característicos de la región; aproximadamente llueven 100 mm al año.

Condiciones agroecológicas

El Alto Valle de Río Negro posee las condiciones ecológicas más apropiadas del país para la producción frutas de pepita y carozo, generando ventajas comparativas frente a sus principales competidores (Ministerio de Economía y Producción, 2007).

En la zona de chacras, es característico encontrar alamedas (hileras de álamos) que, aparte de conducir el trayecto de los canales de riego denominados acequias, evitan que los fuertes vientos patagónicos provenientes de la región andina sean perjudiciales para el desarrollo de la agricultura.

El clima de la subregión se caracteriza por su aridez, con precipitaciones que oscilan entre los 150 y 350 mm anuales. La temperatura anual es de 15°C, mientras que el período libre de heladas es menor a 6 meses, presentándose las tempranas en marzo-abril y las tardías en septiembre- octubre -noviembre. Son justamente las heladas otoñales y primaverales, las más peligrosas para los cultivos de pera y manzana, por su época de ocurrencia y variabilidad (INTA Alto Valle, 2013)

Las altas temperaturas estivales provocan, a pesar de ser esta la época de mayores precipitaciones, grandes deficiencias hídricas por evapotranspiración.

Los vientos, por su acción erosiva y desecante, resultan adversos para la producción agropecuaria. Su velocidad media es de 10 a 15 km/h y son bastante sostenidos a lo largo del año (INTA Alto Valle, op. cit.).

Recursos humanos

El carácter intensivo de la producción frutícola demanda una importante cantidad de mano de obra temporal (localmente denominada "golondrina"), lo cual genera los mayores costos productivos de la actividad (IERAL, 2011). La presencia de mano de obra familiar es una característica de las pequeñas explotaciones, en las cuales la baja proporción de asalariados contratados son principalmente temporarios (CAFI, 2010).

Los agentes calificados entrevistados están de acuerdo en que los productores son eficientes en el proceso productivo. Sin embargo esa visión meramente productivista como el bajo nivel de asociación e integración, los limita en potenciales actividades comerciales que pretendan mejorar su rentabilidad (entrevistas N° 11, 12, 13, 14, 15 y 16). El escaso nivel de asociatividad en todos los eslabones de la cadena frutícola, impide ganar en productividad por las sinergias que el trabajo conjunto implica (Plan Frutícola Integral, 2007).

Infraestructura

La actividad productiva frutícola cuenta con un puerto denominado San Antonio Este, ubicado a 430 km de Villa Regina. Se encuentra conectado con el Alto Valle a través de la Ruta Nacional N° 22.

Actualmente se está construyendo la autopista de esta ruta, la cual también relaciona las principales ciudades del Alto Valle. Además posee una importante red de caminos y red ferroviaria que facilitan el movimiento interno (vecinal) de insumos y productos.

Existen servicios públicos y privados de transportes que son lo sufrientemente fluidos para generar importantes relaciones entre las ciudades y en el interior de las mismas. Los parques industriales son diversos y están distribuidos en aproximadamente 400 hectáreas (Ministerio de Economía de Río Negro, 2005).

Sin embargo existe un atraso en las inversiones en distintas áreas y sectores, principalmente dentro de la cadena frutícola: servicios, infraestructura, tecnología y modernización productiva; los cuales impactan sobre la productividad y la calidad de los productos (Plan Frutícola Integral, op. cit.). Está disminuyendo la importancia de las ventajas naturales e incrementando la de las ventajas competitivas; surgen nuevas especies, variedades, productos diferenciados, se trabaja sobre las propiedades de los productos; la investigación y desarrollo tecnológico son concebidos como estratégicos en el negocio (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, 2011).

En este contexto las grandes empresas integradas obtienen importantes ventajas ante los pequeños y medianos productores, ya que poseen diferenciales capacidades de inversión, financiación, acceso a la tecnología e información, integración, saberes, conocimientos y manejos comerciales, entre otros (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.).

“La estructura comercial en el Alto Valle siempre ha sido deficiente, ya que no ha promovido un desarrollo integral, deteriorando cada vez más al sector productivo. Lo

ideal sería lograr nuevas estructuras comerciales que permitan un desarrollo integral de la fruticultura, que no sólo crezcan los grandes empaques y comercializadores" (entrevista N° 14).

Servicios básicos

Se cuenta con todos los servicios necesarios para la cadena productiva: acceso a agua potable, drenaje sanitario, energía eléctrica, educación cercana a viviendas rurales y servicios médicos (Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2010).

La población del Alto Valle se aproxima a los 300.000 habitantes (si se incluye a la zona del Valle de Neuquén la población supera los 532.000 habitantes), con una densidad de población de 24,7 hab/km^2. El porcentaje de analfabetismo es el 2,2%, donde el 93,5% de los hogares posee agua de red y un 83,5% gas de red. De estos hogares casi un 96% cuenta con heladera, 41,7% con teléfono de línea, 90,2% con telefonía celular y 42,8% con computadoras (Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010).

El sistema educativo en el departamento abarca los tres niveles básicos de instrucción: Inicial, Primario y Medio, cuenta con organismos formadores en educación terciaria y universitaria. De esta forma, en materia educativa el departamento es altamente competitivo, posee un buen nivel académico y conforma una oferta completa en todos los niveles.

El ámbito de la educación básica está constituido por establecimientos oficiales, públicos de gestión privada y arancelados. Funciona además una Delegación Regional del Consejo Provincial de Educación, denominada Alto Valle Este, también funcionan cinco supervisiones, dependientes de la Dirección de Nivel de Provincia. Las

Supervisiones son: Nivel Inicial, Nivel Primario, Nivel Medio, Educación Especial y Educación de Adultos.

Si bien tanto en calidad y cantidad, los centros de salud (públicos y privados) son los más competitivos de la provincia, existe una mala distribución geográfica. Por ende existen zonas con exceso de oferta, mientras que en las rurales escasean (Plan Estratégico General Roca, 2001).

Universidades

En la región se encuentran dos universidades nacionales públicas que poseen ofertas académicas relacionadas a la actividad frutícola. La Universidad Nacional Del Comahue que cuenta con las carreras de "Licenciatura en Tecnología de los Alimentos", "Tecnicatura en Control e Higiene de los Alimentos", "Ingeniería Agronómica", "Maestría en Ciencias Agrarias y Biotecnología", "Especialización en Calidad de Aguas Superficiales" y "Especialización en Calidad e inocuidad de los alimentos"; Mientras que en la Universidad Nacional de Río Negro se encuentra la carrera de "Comercio Exterior".

Centros de investigación, capacitación y transferencia de tecnología

Existe un bajo nivel de investigación, capacitación y transferencia de tecnología en relación a pequeños y medianos productores (Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2010). Los productores entienden que existen organismos e instituciones encargados de dicha labor pero no tienen acceso a este tipo de actores. Así mismo comentan que el principal asesor tecnológico y productivo la propia integración con los empaques-comercializadores (entrevistas N° 2, 3, 4, 6, 8, 14 y 16).

"Los mismos galpones te brindan consejos y pautas de que insumos utilizar para que cumplan con los requisitos de los países importadores" (entrevista N° 2).

“Debería haber un sistema de información transparente, correcto y acorde a la realidad; no existió un programa integral hacia todos los agentes; cada uno va por su cuenta y ahí empieza el conflicto” (entrevista N° 14).

Recursos de capital

La infraestructura disponible en cámaras frigoríficas (empresas integradas concentradas y extranjerizadas) es el cuello de botella principal en el corto plazo, que frente a un aumento considerable de oferta primaria en un año dado, acentúa los efectos de una sobreproducción (Ministerio de Economía y Producción, 2007).

Los escasos recursos tecnológicos de las PYMES aumentan el riesgo productivo. Frente a una adversidad climática severa pueden perder toda su cosecha u obtener una fruta de muy baja calidad, denominada “descarte”.

Por lo cual usualmente solo encuentran compradores en la industria local a un precio muy por debajo de los costos productivos (Ministerio de Economía y Producción, op. cit.). “En la articulación con el acopiador, el productor no tiene poder de negociación y asume todo el riesgo productivo” (entrevista N° 14).

Las G.E.I mantienen una integración clave y determinante con el mercado distribuidor mundial, obtienen un posicionamiento estratégico privilegiado con capacidades diferenciales de inversión, apropiación de una renta adicional, en constante innovación tecnológica, etc. Así generan una subordinación de los pequeños y medianos fruticultores (Scaletta, op. cit.).

Las diferencias no se limitan al tamaño de las explotaciones, sino que existen diferencias tecnológicas de producción importantes; las de menor tamaño son además las menos capitalizadas (no tienen ningún tractor y si lo tienen es de una antigüedad mayor a los 20 años), son explotaciones básicamente familiares (sólo contratan esporádica o estacionalmente mano de obra) y no controlan las heladas o lo hacen con

métodos contaminantes como la quema de materiales. Además, el método de riego utilizado es gravitacional (MINAGRI, 2010).

2) CONDICIONES DE LA DEMANDA

A lo largo de las dos últimas décadas mientras la producción de manzanas prácticamente no ha crecido, oscilando alrededor del millón de toneladas, la producción de peras se ha triplicado. Esta dispar evolución entre los dos productos, se debe principalmente a las diferentes perspectivas de colocación en los mercados externos que cada una de ellas posee. En el mercado doméstico la demanda para ambas aumenta lentamente al ritmo del crecimiento vegetativo de la población (Ministerio de Economía y Producción, op. cit.).

Si bien el objetivo de los productores de frutas es vender para el consumo en fresco, las condiciones, cambios y exigencias del mercado, han determinado, no solo la significativa diferencia señalada en el crecimiento de la producción entre ambas especies, sino también una muy dispar configuración en los destinos de venta de cada una de ellas (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, 2010).

El 55% de las exportaciones, unos 274 millones de dólares, corresponden a peras frescas; seguidas por las manzanas frescas y jugo de manzana (CEPAL, 2011)

La demanda primaria de frutas no es uniforme, la fruta es más valorada para su venta como fruta para el consumo en fresco que para la elaboración de productos industriales.

En efecto, en este mercado primario se observan valores muy dispares de precios percibidos por los productores de frutas (Ministerio de Economía y Producción, op. cit.).

La diversificación de la demanda y la aparición de nuevos mercados constituyen oportunidades de negocios que deben ser aprovechadas. Aparecen segmentos y nichos

de mercado. Hay mayores requerimientos hacia los productos. Se desarrollan negocios especializados que demandan una atención particular (Plan Frutícola Integral, op. cit.).

"El negocio pasa cada vez más por calidad, diferenciación, tecnología, cambios varietales, etc. Entonces estar cada vez más solo es lo más preocupantes; los mercados son más eficientes y con mayores requisitos" (entrevista N° 16).

Las nuevas y crecientes exigencias aumentan en forma acelerada y continua, los compradores internacionales generan normas y exigencias particulares; su cumplimiento se hace más complejo no sólo por el carácter de las mismas, sino por la diversidad de normas que se generan. Adquiere preponderancia la seguridad como elemento cultural, es un requerimiento de los países y de los consumidores (Plan Frutícola Integral, op. cit.).

"La baja calidad de la fruta es uno de los dos problemas principales en la situación frutícola. Este problema estructural lleva a que cuando un productor mantiene buena calidad, los acopiadores se peleen por él" (Entrevista N° 16).

El cumplimiento de las exigencias de inocuidad permite mantener la comercialización de las frutas, lograr productos seguros y satisfacer las expectativas de los consumidores. Se aumenta la eficiencia a través del aumento de la mano de obra capacitada, menor cantidad de pérdidas y mayor articulación entre actores de la cadena: desarrollo de proveedores (INTA, 2008).

"El incumplimiento del productor en la calidad es otro problema en la comercialización; los empaques no podemos corroborar la calidad de todos los productores, por lo que debemos confiar en que han hecho las cosas bien" (entrevista N° 12). "Las normas yo no las certifico porque a mí no me benefician en nada" (entrevista N° 5).

Un empresario que desea ganar competitividad tiene, por un lado, un conjunto de herramientas asociado al denominado sistema nacional de innovación y, por otro, debe

operar en actividades que crecientemente se desenvuelven a nivel global con una marcada fragmentación (la trama mundial) que se articula a través del comercio mundial. Su ubicación como proveedor (en diversos niveles), o como controlante de actividades críticas (nodos), incidirá sobre la posibilidad de captar no sólo beneficios, sino rentas adicionales. De allí que la innovación pueda ser visualizada como una herramienta que le permite acumular en el marco de una operatoria en red (Anlló et al, 2010).

Anlló *et al* (op. cit.) plantean que la innovación no se restringe a la creación de conocimiento mediante actividades de I+D, sino que incluye las actividades relacionadas con la implementación y comercialización, y tiene un claro sentido económico/comercial. Donde la aparición de las cadenas globales de valor aumenta las potenciales ganancias que puede obtener un innovador exitoso en el mercado mundial, pero a su vez, aumenta los riesgos asociados al no innovador, limitándole, o incluso impidiéndole, el acceso al mercado.

3) EXISTENCIA DE INDUSTRIAS DE APOYO Y RELACIONADAS

Los servicios de sanidad animal, sanidad vegetal e investigación y desarrollo tecnológico son brindados por organismos descentralizados del MINAGRI como SENASA, IASCAV e INTA.

"A una chacra chica es difícil que venga el INTA. Solo molesta el FUNBAPA y SENASA" (entrevista N° 2); "Los galpones me dicen como curar, que insumos utilizar y demás según exigencia de los mercados internacionales" (entrevista N° 5).

Los organismos dependientes del Estado Nacional que prestan servicios al sector agropecuario en el ámbito de la provincia además del INTA, el SENASA y el IASCAV son la Universidad Nacional del Comahue, el INTI y el Banco de la Nación Argentina.

El INTA posee la Estación Experimental Alto Valle y las cinco Agencias de Extensión (AER Cipolletti, AER Villa Regina, AER Neuquén, AER General Roca, AER Confluencia).

El INTI/CIATI (Centro de Investigación y Asistencia Técnica a la Industria) presta servicios analíticos y de asistencia técnica a los sectores industriales relacionados con la producción, procesamiento y comercialización de frutas y hortalizas. Presta dos principales servicios a la producción: a) Análisis de control de calidad de frutas y hortalizas frescas y procesadas. b) Asistencia técnica y estudios de aplicación al procesamiento de frutas y hortalizas.

Los organismos provinciales que apoyan las actividades del sector se detallan a continuación: Ministerio de la Producción, Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos, Unidad Provincial de Coordinación y Ejecución del Financiamiento Externo (UPCEFE), CREAR, Entes, organismos y empresas del Estado, Organismos públicos y/o mixtos y Organizaciones de productores (Ministerio de Economía y Producción, 2007).

"La falta de unificación de intereses y objetivos, no permite lograr una organización que represente y defienda los a los pequeños y medianos productores" (entrevista N° 14).

"Existen (programas de apoyo) pero no son completos, hay que mejorarlos. Las empresas comercializadoras (integración empaque - productor) porque hay un interés concreto y existe transferencia de tecnología. El INTA y FUNBAPA son importantes pero lo que se está debatiendo es que se aglomeren distintas instituciones (públicas y privadas) para que no haya distintas recetas, sino se estandaricen los procesos manteniendo una buena calidad de fruta" (entrevista N° 16).

En las región se producen los insumos básicos para el embalaje (cajas, cajones, papel sulfito, etc.) y algunos de campo (escaleras, bins, recolectores, etc.), no así los

agroquímicos y fertilizantes, la mayoría de ellos importados (Ministerio de Desarrollo Territorial, 2010).

"A veces el galpón al que voy a vender la producción me brinda ciertos agroquímicos que dependen del destino del país comprador; el precio que te lo cobran es una lotería" (entrevista N° 4).

Por otra parte se cuenta con la logística necesaria para la comercialización de la fruta tanto a Mercado Interno como Externo, además de la información de los mercados en cuanto a evolución de precios, salida de fruta de la región y sus respectivos destinos.

Puede existir un déficit de camiones en algunos momentos de la temporada (pos cosecha), así como de cajones bins para sacar la fruta de las chacras (Ministerio de Desarrollo Territorial, op. cit.).

4) ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

La estructura comercial frutícola se caracteriza por una realidad diferente para cada uno de los eslabones de la cadena y para el interior de cada uno de ellos. Conviven los grandes productores, integrados verticalmente, con pequeños productores no integrados que, ante situaciones de crisis ven peligrar seriamente su viabilidad económica (MECON, 2010). Dado que numéricamente son más de la mitad, la caída en este segmento de pequeños productores tendría un fuerte impacto en la realidad socio-económica y tal vez en la base misma de la fruticultura provincial (MECON, op. cit.).

"Los PyMES están estancados debido a que los productores se quedaron en el tiempo, antes con sólo producir alcanzaba; ahora sino comercializas su fruta el negocio no rinde. Cuando no se tiene los recursos e infraestructura caes en manos de las grandes empresas" (entrevista N° 10).

En efecto, mientras el 50% de los productores son independientes y sólo intervienen en la primera venta del producto, los medianamente integrados (con mayor poder de negociación) que también empacan o comercializan su producción, representan el 30% del total. “La comercialización para PyMES se limita a la primera venta (empaque). En la gran mayoría no se han generado estructuras para avanzar en la comercialización” (entrevista N° 14).

El 20% restante de productores, corresponde a los totalmente integrados, quienes además de contar con tecnología de punta en todas las fases de la cadena, controlan la comercialización hasta el mercado externo. En realidad, la concentración de la actividad exportadora se ha acentuado en los últimos años, pasando a ser controlada por firmas de mayor tamaño relativo (MECON, op. cit.).

Desde 2008 hasta 2012, las primeras cinco empresas (dos transnacionales, dos traders y un consorcio de productores integrados) han comercializado entre el 60% y 70% del total de peras y manzanas en fresco (Patagonia Norte, 2012).

El bajo nivel de interrelación entre los actores de la cadena que genera problemas de transparencia en el proceso comercial (Plan Frutícola Integral, op. cit.). “Comercialmente no se puede trabajar de manera individual, se deben asociar para aumentar la capacidad negociadora y el tamaño comercializado” (entrevista N° 16).

“Del valor pagado por el consumidor (en la exportación), menos de 30% se divide entre el productor, el acondicionamiento, la conservación y la comercialización interna” (entrevista N° 15).

En base a los costos operativos y los ingresos provenientes de las ventas a lo largo del año, el acopiador-comercializador define sus márgenes y remunera al último eslabón, el productor. Genera como consecuencia cierta ineficiencia operativa en el agregado de valor perteneciente al acondicionamiento y conservación. Es decir, gracias a la libertad

de poder formular su propia ganancia, los acopios no se preocupan por sus altos costos productivos (entrevista N° 11).

Según De Jong (op. cit.) los principales factores de esta relación asimétrica es el acceso a los grandes canales de distribución, los requerimientos de tecnología e infraestructura, manejo de la información, saberes y conocimientos propios del negocio y la visión empresarial, entre otros.

Rofman *et al* (op. cit.), de acuerdo también con la opinión de los productores (entrevistas N° 1, 2, 4, 5 y 7), agrega que la escasa financiación de los productores independientes es otro factor de relevancia en el estancamiento productivo, tecnológico y comercial. Las PYMES atomizadas son remuneradas por las GEI en pesos a lo largo del año y con un bajo porcentaje de anticipo, cubriendo de manera ineficiente los costos productivos con la consecuente baja de calidad de sus frutas (Delfini *et al*, op. cit.).

Los productores independientes tienen la necesidad de financiarse con las grandes empresas para comenzar su ciclo productivo y quedan automáticamente en relación de dependencia comercial y financiera (Gutman op. cit., 2008).

5) GOBIERNO Y HECHOS FORTUITOS

La falta de estrategia sectorial, regional y nacional y la débil previsibilidad del marco en el que se desenvuelve el negocio, son factores claves en la pérdida de competitividad del sector (Plan Frutícola Integral, op. cit.).

"El Plan Integral Frutícola lo realizamos entre nosotros, lo llevamos al Estado y nunca se llevó a cabo por falta de fondos. El Estado es el gran ausente, la política cambiaria nos afecta negativamente de manera potencial; sumado al aumento de los costos se refleja en el menor tratado de la producción y la baja calidad de las frutas. Esto conlleva (a las PYMES) al abandono de la fruticultura" (entrevista N° 11).

La Secretaría de Fruticultura de Río Negro (2011) observa un estancamiento en los precios internacionales de las frutas de pepita y carozo, a la vez que los costos aumentan crecientemente.

"Si el Estado no nos ayuda el negocio es inviable (actualmente). Los insumos están aumentando en dólares (más del 100%) mientras que el precio de la fruta está estancado en 80 centavos de dólar. Se necesita devaluar el dólar y disminuir los tributos" (entrevista N° 5).

La producción es el último eslabón remunerado, donde el precio y las condiciones de pago son inciertos. Esto no sólo se debe a la vinculación informal entre productores y acopios, sino también a la baja regulación de los procesos comerciales en esta primera venta (Tsakoumagkos, op. cit.).

"La entrega de la clasificación al productor se realiza a fin de temporada (en el mejor de los casos), el productor tiene poca información a lo largo del año. Esta diferencia de información posibilita a los empaques a modificar la calidad (porcentaje de fruta elegida, media y descarte) y cantidad (básculas con menor peso, es imposible controlarlo)" (entrevista N° 12).

El acceso al financiamiento externo por parte de estas PYMES es bajo o nulo. De Jong (op. cit.) y Chavarría *et al* (op.cit.) encuentran razón en los montos y requisitos incoherentes con la situación económica del sector productivo, además de la baja información y asesoramiento.

Otro productor concluye de manera general: "Se necesita la participación y apoyo del Estado. Otorgar créditos con años de gracias, asistencia técnica gratuita y lograr mercados transparentes a través de la regulación del comercio principalmente exterior" (entrevista N° 9).

8.1.2 ESQUEMA LEADER

1) RECURSOS FÍSICOS Y SU GESTIÓN

Impacto sobre los suelos productivos

Debido al manejo de agua durante los períodos de riego frecuente y a un aumento de la napa freática por las actividades hidroeléctricas, se observa el proceso de salinización y sodificación con sus consecuentes valores altos de pH y RAS, que promueven la degradación de los suelos y limitan su uso para la fruticultura (INTA, 2011)

En otro estudio del INTA Alto Valle (2008) sobre el impacto de la fruticultura sobre los suelos se observó que los distintos tipos de suelo afectan notoriamente la diversidad específica de las comunidades presentes y que la estructura espacial de la vegetación está directamente influenciada por las labores culturales realizadas.

Hidrología

Peri (2004), en un estudio sobre la utilización de los recursos hídricos, observa:

a) Deficiencias de drenaje debido a la gran recarga freática que producen las fuertes pérdidas por infiltración que tienen la mayoría de los canales de la red de riego.
b) Muy baja eficiencia actual de la red de riego.
c) La eficiencia parcelaria sea menor del 50%.
d) La falta de capacitación del regante sobre buenas prácticas de riego, lo que contribuye el manejo dispendioso del agua, resultante de deficiencias estructurales de la red de distribución.

Utilización de fertilizantes y plaguicidas

En una evaluación llevada a cabo por la Comisión de Sanidad Vegetal de la Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica FUNBAPA (2003) se entiende que la distribución espacial y temporal de los residuos de plaguicidas es importante para caracterizar el impacto sobre el ecosistema y el riesgo sobre las especies. La distribución espacial se

relaciona con el perfil horizontal y vertical de los residuos luego de la aplicación de los plaguicidas. Por tal razón se han determinado residuos en aguas superficiales, efluentes industriales, canales de desagües y aguas subterráneas.

Estos resultados resaltan la necesidad de un monitoreo permanente de estos efluentes. En cuanto a las aguas subterráneas, si bien los niveles de residuos de fosforados no representarían riesgo para el consumo humano, sí lo serían para los invertebrados acuáticos y microorganismos lo que consecuentemente afectaría a organismos superiores en la cadena alimentaria y tendría consecuencias negativas sobre la biodiversidad.

En lo que a salud humana concierne, debido a que en la región se usan plaguicidas de manera intensiva y por largos períodos; considerando además que no solamente se verifica la exposición laboral sino que las familias residentes en chacras presentan exposición a plaguicidas, es prioritario minimizar el uso de organofosforados ya que disminuiría el riesgo de muertes por intoxicación aguda, intoxicaciones subagudas y alteraciones en la funcionalidad de los glóbulos rojos de trabajadores rurales, entre otros.

2) CULTURA E IDENTIIDAD

A nivel general en el Alto Valle de Río Negro existe una gran heterogeneidad en la población, con pensamientos contrapuestos. Esto se debe a la gran inmigración que ha surgida desde las provincias y países lindantes en las décadas de los ‘70 y los ‘80. Ejemplos claros de esto es la entrada de grandes empresas destinadas al acopio o las inmigraciones temporales de tucumanos y chilenos (denominamos localmente “golondrinas”), entre otros (Radonich y Steimbreger, op. cit.)

Igualmente hay que considerar que la región es vista como un “Polo Cultural”, por su historia y diversidad de actividades, propuestas y recreación (Radonich y Steimbreger, op. cit.).

Las formas de reconocimiento según Trpin (2004) son particulares, “la reproducción de los trabajadores en el Alto Valle no sigue la lógica de la reproducción económica de una clase social sino que precisa articularse con los diacríticos nacionales y que es dependiente de la forma en la que se comporten las relaciones familiares, productivas y las residenciales”.

Según los agentes calificados entrevistados, en lo que respecta a los pequeños y medianos productores frutícolas, se visualizan dos aspectos particulares en relación a las formas de producción y articulación; el bajo nivel de cooperación y asociación, y la visión meramente productivista.

“La principal dificultad para asociarse y comercializar es la actitud del productor de avanzar en la cadena, en decir sí quiero participar: dar ese paso. Es una decisión que deben dar en el corto plazo” (entrevista N° 11).

“Si cada productor se pudiera organizar junto con otros los costos disminuirían, pero con el correr de tiempo la confianza y la fe se perdió. Hoy en día no conseguís 10 personas que quieran realizar una asociación” (entrevista N° 3).

“Los productores no tienen compromiso ni responsabilidad para la unión. En la comunicación entre los productores se difunde muchos conflictos y problemas que generan dudas entre ellos” (entrevista N° 9).

3) RECURSOS HUMANOS

La actividad frutícola tiene carácter intensivo y requiere de personal capacitado. Si bien el productor tiene un conocimiento general de la explotación en todas sus fases,

necesita de cierta especialización puntual en la poda, raleo, cura y cosecha. El cual es contratado generalmente de manera temporal (Álvaro, op. cit.).

Esta región se ha caracterizado por ser generadora de empleo desde el inicio de dicha actividad; se estima que a comienzos de los años noventa el conjunto del sistema frutícola involucraba unos 56.300 trabajadores (familiares y asalariados, permanentes y transitorios, rurales y no rurales), mientras que en la década siguiente esa cifra habría disminuido a 53 mil (Bendini y Cavalcanti, 2000).

Esta dinámica de tipo estacional sin duda ajusta necesidades fluctuantes en relación a la carga de trabajo a lo largo del año, no sólo en cuanto a la cantidad de trabajo en términos abstractos sino también en cuanto a las tareas específicas a ser realizadas y el tipo de destrezas y saberes que cada una de ellas requiere (Medina, 2011).

Según Bendini y Cavalcanti (op. cit.), en la producción primaria se diferencian cuatro tipos de trabajadores:

i) Obrero permanente central quien es polivalente o con habilidad extensiva y semi calificado.

ii) Peón permanente periférico de baja calificación.

iii) Temporarios centrales para tareas calificadas.

iv) Temporarios periféricos cosecheros: actividad de mayor demanda.

De acuerdo con el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 y a la Dirección de Estadística y Censos de Río Negro 2010, se observan los siguientes indicadores para el mercado laboral:

Índices	*Argentina*	*Río Negro*	*Alto Valle*
Tasa de actividad	65,6%	66,9%	41,2%

Tasa de empleo	61,7%	62,7%	39,1%
Tasa de desocupación	5,9%	6,3%	6,4%

Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 y Dirección de Estadística y Censos de Río Negro 2010

Por otro lado, según el CAR 2005, los pequeños y medianos productores responden a las siguientes características sociodemográficas:

- Casi el 70% tiene entre 30 y 60 años, mientras que aproximadamente un 30% es mayor de 65 años.
- Un 44,3% sólo ha terminado la educación primaria.
- Poseen un bajo nivel de capitalización, donde predomina el trabajo familiar.
- Poseen una fuerte dependencia de los ingresos prediales, donde deben recurrir a actividades extra prediales.
- El 60% vive en sus chacras.

4) CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y COMPETENCIAS

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Producción (op. cit.) existen diversas instituciones en la región con referencia a la capacitación, investigación, desarrollo y otros conocimientos de índole técnica. Entre ellos se encuentran el INTA, SENASA, FUNBAPA, INTI/CIATI, CAFI, entre otros.

La información generada por estos organismos es prácticamente en materia productiva y tecnológica. Esto provoca que conjuntamente con la propia cultura organizacional y el bajo interés del productor por estos aspectos, no exista una eficiente transferencia de tecnología e información entre ambos agentes (Álvaro, op. cit).

Esa falta de interés hacia la innovación productiva se debe, además de la mencionada forma tradicional de producir, al bajo nivel de recursos y financiamiento para poder efectuar algún tipo de inversiones (De Jong, op. cit.).

Distinto es el caso de las grandes empresas integradas. Las mismas se mantienen en constante capacitación tecnológica, productiva y comercial, cuya información luego utilizan como ventaja en la vinculación con el sector primario. Además proveen información respecto a insumos y labores culturales, para que las peras y manzanas puedan ser comercializadas a los distintos mercados internacionales (Álvaro y Steimbreger, op. cit.)

"El productor tiene poco información, los empaques utilizan esa información con ventaja fundamental para manejar la remuneración al productor. Debido a esto, los empaques no se preocupan en ser más eficientes, porque como forman el precio al productor sus costos siempre los cubre; podrían ser más eficientes en el proceso (tecnología, energía, personal, etc.) pero esos gastos se los envían al productor" (entrevista N° 12).

Entre los propios productores existe una falta de cooperación y coordinación en relación a las posibilidades de producción, utilización de insumos y tecnología y/o transferencia de información. En las últimas temporadas solo se han unido para reclamar su situación económica, cortando rutas, desperdiciando su producción (considera sin valor para cubrir sus costos productivos) o demandando soluciones frente a municipios (De Jong, op. cit.).

5) GOBERNACIÓN Y RECURSOS FINANCIEROS

Entre la diversidad entidades públicas y privadas, no se han generado y ejecutado programas y políticas integrales, que compartan una visión y objetivo común. Cada agente (o sector) que interviene en la cadena, directo o indirecto, tiene intereses diferentes provocando cierta dicotomía entre las empresas integradas y los pequeños y medianos productores (Caligari, op. cit., entrevistas N° 14 y 16).

“La pérdida de competitividad de la fruticultura del Valle se debe a la falta de políticas al sector y a las economías regionales. Los costos aumentan anualmente un 25% mientras que los precios del sector menos de un 10%. El valor agregado en mano de obra es mucho mayor que en otros países” (entrevista N° 16).

Dos factores tienen importante relación con lo aclarado anteriormente; el bajo nivel de financiación de los productores independientes y la escasa regulación y control de las actividades comerciales (Caligari, op. cit.).

La falta de recursos del productor se debe por un lado a la forma de remuneración por parte de las grandes empresas integradas (largos plazos de pago, incertidumbre en el precio y calidad de las frutas y bajo porcentaje en el adelanto para cosecha); mientras que de manera externa, por las causas mencionadas anteriormente, el acceso a los créditos es bajo o nulo (Gutman, op. cit., entrevistas N° 1, 2, 3, 5, 7 y 9).

Por otra parte se visualiza una falta de regulación y supervisión en los procesos comerciales. En la primera venta la clasificación de las frutases de baja transparencia, influyendo directamente en los ingresos de los productores.

“El productor entrega su fruta sin saber cuánto le van a pagar. En el 70-80% de los acopiadores no le entregan dicha información (que le sirve para obtener la liquidación), y el galpón la obtiene a los 10 minutos de recibir la fruta. Esta información posibilita a los empaques a engañarlo al productor en la calidad (% de fruta elegida, media y descarte), cantidad (básculas con menor peso, es imposible controlarlo)” (entrevista N° 12).

De la intervención del Estado nacional en la cadena frutícola se destacan la regulación de derechos de exportación, aplicación de reintegros (5% sobre el valor FOB en jugos y fruta en fresco), el desarrollo del Programa de Trazabilidad para la exportación y el

Programa “Frutas para todos” (comercialización directa a Gran Buenos Aires) (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, op. cit.).

Los productores entrevistados aclaran que no perciben un impacto positivo de las políticas y programas nacionales. Argumentan que los mismos estuvieron dirigidos principalmente al acopio y la comercialización. Esto se debe principalmente a la falta de regulación y seguimiento en las actividades comerciales pos producción, así como en la generación de los precios en cada uno de los eslabones productivos.

Sin embargo se puede visualizar como positivo el Programa de Trazabilidad, el cual gracias a la constante actualización otorga instantaneidad y eficacia en las actividades comerciales de las diversas articulaciones (Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional del Comahue, 2010).

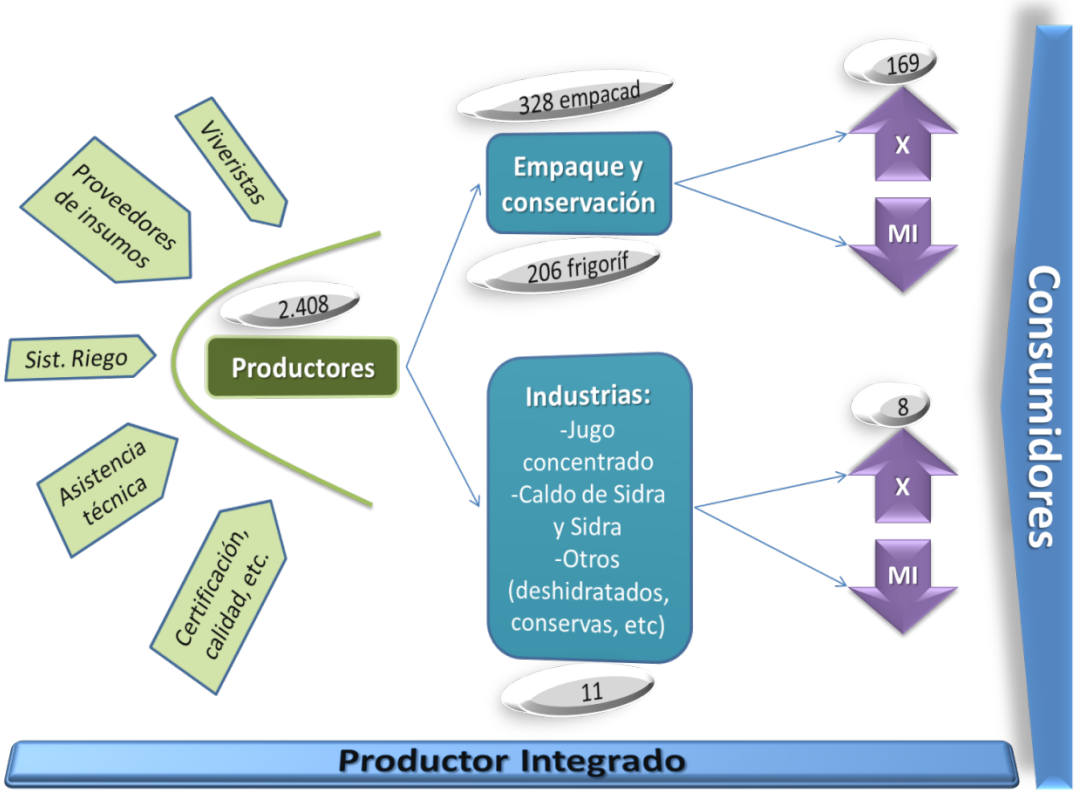
A nivel provincial sobresale la generación de documentos de análisis de costos representativos de producción y empaque hasta la temporada 2010-2011 y el stock de fruta en frío (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.). Sin embargo debido a la inexistencia de datos fiables en relación a precios en las diferentes etapas, no se ha podido comparar los verdaderos márgenes de la cadena frutícola.

Similar es el resultado proveniente de la generación del Observatorio Frutícola, donde si bien el análisis es mucho más detallado, tampoco se determinan (hasta la actualidad) los precios en cada una de las etapas según los diferentes canales comerciales ni calidades.

En el caso de la ejecución y funcionamiento de la Ley de Transparencia, los primeros años se obtuvo un alto porcentaje de certificación, pero a medida que se determinaron nuevas variables (principalmente la determinación de un precio fijo en la primera venta) el número decayó significativamente (entrevistas N° 3, 11 y 14).

6) ACTIVIDADES Y EMPRESAS

Gráfico N° 4: Cadena frutícola del Alto Valle de Río Negro



Fuente: elaboración propia en base a FUNBAPA y Secretaría de Fruticultura de Río Negro.

El sector primario lo conforman alrededor de 1400 productores, que representan más de un 80% del total de agentes intervinientes en la cadena de peras y manzanas. Los atributos básicos que diferencian estos sujetos son el tamaño, la tecnología, el destino de venta y la integración comercial (MECON, op. cit.).

De forma general, entre ellos se encuentran los pequeños productores independientes que dirigen sus frutas a empaque, los productores medianos que cuentan con galpón o se encuentran asociados y las grandes empresas integradas. " El productor independiente que vende a galpón de empaque es el más complicado, debido al granizo, calidad en baja debido a falta de recursos y al valor de precios internacionales en relación al alto costo interno (entrevista N° 11).

Las PYMES independientes del tipo familiar (sin trabajadores permanentes) y familiar capitalizado (un trabajador permanente), representan el 65% y 18% respectivamente de

este sector. Sin embargo, la superficie cultivada conjunta de ambos estratos no supera el 57% del total (INTA Alto Valle y Secretaría de Fruticultura de Río Negro, 2007), y la oferta de sus frutas no alcanza el 30% del total (MECON, op. cit.).

Un 24% de la superficie cultivada está en manos de las empresas integradas (también denominadas empresas sociedad de capital), las cuales conforman menos de un 5% de agentes integrantes del sector primario y representan un 40% de la oferta de dicho sector (INTA Alto Valle y Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.).

Una de estas empresas en "Moño Azul", que cuenta con 20.000 ha de las cuales cerca de 3.000 se encuentran en producción y unas 1.200 plantadas con peras y manzanas (MECON, op. cit.).

Este alto nivel de concentración no sólo se visualiza en la producción sino también en el empaque y posterior comercialización. Sólo un 17% del total de agentes de la cadena realizan las tareas de acondicionamiento y conservación (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.).

El proceso de empaque consiste en la selección, clasificación, acondicionamiento y embalado de frutas, para su posterior comercialización en los mercados de consumo en fresco (interno y externo). El posterior almacenamiento en cámaras frigoríficas permite distribuir las ventas a lo largo del año, exportar en contra-estación a los principales destinos del mercado externo, obteniendo por ende mejores precios y aprovechar más eficientemente la capacidad instalada en el empaque, regulando la producción del mismo (MECON, op. cit.).

En este eslabón, sólo un 20% del total de los galpones empacan más del 60% del volumen total anual, controlando el 56% de la capacidad frigorífica total (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.).

En la comercialización de estas frutas en fresco se observa más concentración aún, donde las primeras tres empresas exportan aproximadamente la mitad del total (Patagonia Norte, 2012).

Dentro de las industrias que se dedican a la primera y segunda transformación, el principal producto elaborado por esta industria es el jugo concentrado de manzana, ya que representa en promedio las tres cuartas partes de la producción. El resto corresponde a jugo concentrado de pera y en el mismo proceso de elaboración de los jugos se obtienen además como subproductos el aroma de manzana y el aroma de pera (MECON, op. cit.).

En las exportaciones de jugo concentrado, dos empresas líderes comercializan más del 67% del total, mientras que las dos próximas exportan un 26% de dicho total; comercializando entre las primeras cuatro aproximadamente un 93% del total (MECON, op. cit.).

7) MERCADO Y RELACIONES EXTERNAS

La producción frutícola del Alto Valle posee una fuerte orientación exportadora. El mercado externo constituye el destino importante de la producción, donde el empaque para la exportación de fruta en fresco constituye el núcleo organizador de la cadena y de las demás actividades industriales y de servicios que se desarrollan alrededor de la misma (MECON, op. cit.).

Al encontrarse los principales consumidores en el Hemisferio Norte, la oferta de contra estación toma significancia, pero el gran crecimiento de los competidores como Chile y Sudáfrica ha provocado que nuestro país pierda una importante posición en los mercados mundiales (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.).

Dentro de la producción de manzana, Chile se perfila como el principal competidor, seguido por Brasil, estos duplicaron y triplicaron sus exportaciones respectivamente en los últimos años; Sudáfrica también ha aumentado su producción y otro competidor importante pero que se encuentra un poco más estancado del Hemisferio Sur es Nueva Zelanda (Secretaría de Fruticultura de Río Negro, op. cit.).

En las peras sucede algo similar, tomando mayor relevancia la posición de Sudáfrica, quien ha ganado una buena parte del mercado; sin embargo, como mencionamos nuestro país lidera debido a la calidad superior que le permite una gran amplitud térmica del Alto Valle. A su vez, la estabilidad a nivel de exportaciones de Argentina, se debe a que las comercializadoras no pueden traducir la buena calidad en buenos precios, manteniendo su cuota relativa de mercado (IERAL, op. cit.).

La producción de frutas en Argentina promedia los 6 millones de t, donde las frutas frescas ocupan el sexto lugar entre los complejos exportadores a nivel nacional, con valores cercanos a los 1.300 millones de U$S (2008) y dentro de complejos agrícolas la cuarta posición (SENASA, 2009).

Dentro de estas producciones, las manzanas y peras junto con el limón forman cerca del 90% del total exportable, ya que Argentina es el primer productor y cuarto exportador de manzanas y primer exportador a nivel mundial de peras. Esta diferencia en los niveles de exportación, se debe básicamente, a lo que mencionamos anteriormente cuando se analiza la diferencia de calidad entre los productos. El Mercado Interno de peras y manzanas tiene valores cercanos al 12% y 25% respectivamente (SENASA, op. cit.)

En la región la producción de peras y manzanas alcanza una producción de 1,8 millones de t (1 millón de t de manzana y 0,8 millones de t de pera) y 650.000 millones de U$S comercializados, donde más del 70% proviene de exportación (SENASA, 2010).

El 50% de la capacidad instalada responde a empresas integradas, un 13% a empacadores y enfriadores un 16% a frigoríficos y otras (21%). Se observa un importante nivel de concentración, donde la mitad de la capacidad de almacenamiento es explicada por las empresas integradas, desde producción hasta comercialización (DIAR, DIAS, op. cit.).

Las grandes tendencias mundiales provocan que el sistema frutícola no pueda observarse de un modo "regional", sino que para comprender su dinámica debe analizarse como un subsistema cada vez más dependiente del sistema global (Scaletta; op. cit.). Los agentes económicos-financieros con capacidad para formar precios, obtienen una renta diferencial, que además de reforzar sus posiciones atraen a nuevos actores extra regionales eliminando los límites del "Alto Valle", el cual, se encuentre subordinada a la interacción del sistema mundial.

8) IMAGEN Y PERCEPCIÓN DEL ALTO VALLE

El Alto Valle es conocido a nivel nacional por su producción frutícola de exportación, como una de las economías más dinámicas del país. Internacionalmente, si bien ha disminuido su competitividad respecto a los principales países del Hemisferio Sur, las excelentes condiciones agroecológicas de la región la siguen posicionando entre los principales productores de frutas de calidad (MECON, op. cit.).

La mayor participación argentina en la cadena se da en la categoría de productos sin transformación, donde ésta representa el 5,3% de las importaciones mundiales. En los productos de primera transformación abastece el 2,4% del mercado mundial, y en los de segunda transformación apenas el 0,5% (CEPAL, 2009).

Argentina ha crecido en el valor de sus exportaciones, pero menos que el conjunto de sus competidores naturales, puesto que bajó la proporción de sus ventas al extranjero.

La participación en las exportaciones de manzanas bajó del 17% en 1998 al 13% en 2008 (promedio anual); donde Sudáfrica y Brasil crecieron un 5% y 6% respectivamente. Diferente es el caso de las peras, ya que Argentina continúa liderando este mercado, siendo el primer exportador neto de esta fruta a nivel mundial (59% de las exportaciones mundiales) (IERAL, op. cit.).

Dentro la de la región la percepción es diferente, cuyas variables destacadas son el constante abandono de la actividad frutícola de pequeños y medianos productores, la baja transparencia del negocio, la escasa participación y regulación gubernamental y los conflictos periódicos entre trabajadores rurales y chacareros, y/o sindicatos de trabajadores y empaques, lo cual conlleva en ciertas ocasiones a cortes de ruta (entrevistas N° 3, 11, 12 y 14; Landaburu, op. cit; Bendini y Palomares, op. cit.).

VALORACIÓN Y PERFIL DEL ALTO VALLE

1) Recursos físicos: medio (3).

Si bien los recursos físicos y las condiciones agroecológicas generan importantes ventajas comparativas para la producción de peras y manzanas a nivel mundial, en la gestión de los mismos se observan varias deficiencias.

Los suelos están modificando su aptitud debido entre otras causas a la forma de labores culturales, existe una ineficiencia en el aprovechamiento de los recursos hídricos y la utilización de pesticidas genera consecuencias negativas en la biodiversidad.

2) Cultura e identidad: malo (2).

Se la considera una debilidad ya que existe una gran heterogeneidad en la población donde prevalecen pensamientos contra opuestos. Otro aspecto que refleja esta falencia es la diferencia de valores compartidos y la falta de visión conjunta entre los sujetos pertenecientes a la cadena frutícola.

En el caso de los productores independientes, la falta de cooperación y su visión productivista influye en la reproducción social y económica de los mismos.

3) Recursos humanos: malo (2),

Debido al carácter intensivo, la producción frutícola genera una importante cantidad de empleo (aproximadamente 50.000 puestos de trabajo). Sin embargo esa vacante es suplida de manera extra regional y puede ser visto como una de las causas de los bajos indicadores de ocupación del Alto Valle.

En la región para el año 2010, la tasa de actividad es de 41,2% (24,4% menos que la nacional y 24,8% menos que la provincial), la tasa de empleo alcanza el 39,1% (23,6% menos que la nacional y 22,6% menos que la provincial) y la de desocupación es de 6,4% (0,5% más que la nacional y 0,4% más que la provincial).

Por otra parte, en los pequeños y medianos productores se observa además de una alta edad promedio y un bajo nivel de instrucción, un factor que es considerado muy importante para los agentes entrevistados: bajo recambio generacional.

4) Conocimientos técnicos y competencias: malo (2).

Los conocimientos tecnológicos, productivos y principalmente comerciales, son claramente diferentes entre los pequeños y medianos productores y las grandes empresas integradas.

Mientras que en los productores independientes se observa un bajo interés hacia la innovación (por falta de recursos y tradicionalismo productivo, entre otras causas), las GEI se mantienen en constante capacitación e innovación, aprovechando esa información como ventaja en la vinculación con las PYMES.

5) Gobernación y recursos financieros: malo (2).

Se observa una falta de políticas y programas integrales que impliquen objetivos comunes, baja regulación de las actividades comerciales, poca transparencia y bajo acceso al financiamiento por parte de las PYMES frutícolas.

6) Actividades y empresas: medio (3).

Existe un alto grado de concentración y extranjerización desde la producción hasta la comercialización, donde las PYMES pierden competitividad y abandonan la actividad.

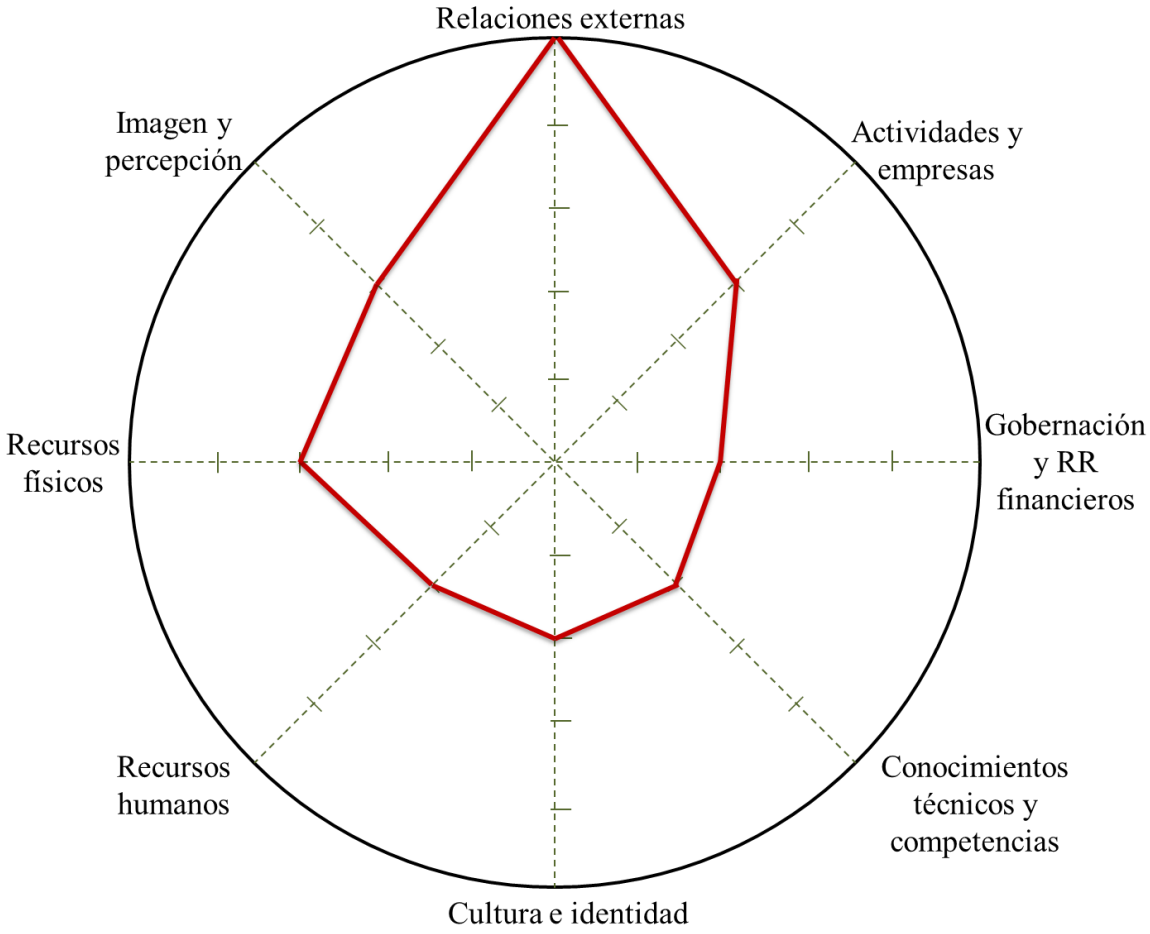
7) Mercado y relaciones externas: muy bueno (5).

La producción frutícola mantiene una fuerte orientación exportadora, donde el producto de fruta en fresco es el núcleo de la actividad. Argentina se mantiene como líder en las exportaciones de pera en fresco, mientras que se ubica 4to en las exportaciones de manzana en fresco.

8) Imagen y percepción del Alto Valle: medio. (3).

Si bien externamente la región es vista como una de las economías más dinámicas del país por su fruticultura de exportación, internamente la percepción es diferente; entre otros factores se observa el abandono de las PYMES, la baja transparencia del negocio, cortes de rutas, entre otros.

Gráfico N° 5: Esquema LEADER



Fuente: elaboración propia.

8.2 **SITUACIÓN IDEAL**

i. RASGOS TEÓRICOS DESEADOS DEL EJE ECONÓMICO-FINANCIERO

- Organizaciones agrícolas fuertes, innovadoras y con capacidad de iniciativa para aprovechar oportunidades en la comercialización o industrialización. Particularmente las pequeñas empresas deben buscar la cooperación, dando lugar a su vez al desarrollo institucional que promueva e incentive su crecimiento.

  Puntos de apalancamiento:

  - "Habría que encarar sistemas de cooperativo y tener boca de expendios propios" (entrevista N° 6).
  - Las cadenas de valor tienen que ser más plurales. Cluster: integración horizontal y vertical (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial – Río Negro).
  - "El productor sí o sí debe mirar otra etapa en la cadena, ir aguas hacia arriba"; "Debe saber que lo que vendió tiene precio, entrar a la comercialización asumiendo el riesgo de ganar o perder" (entrevista N° 11).

- Es necesario un conocimiento completo de los paquetes tecnológicos y capacidad de utilización de los mismos, con el objetivo de disminuir los riesgos de producción y maximizar el uso e implementación de dicha tecnología.

  Puntos de apalancamiento:

  - "Los productores deben buscar disminuir sus riesgos no sólo con tecnología sino con acuerdos más certeros y completos con los galpones" (entrevista N° 12).
  - Atenuar las consecuencias de los riesgos (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial – Río Negro).

- Un elemento fundamental para la viabilidad de permanecer y crecer en el mercado es la innovación tecnología. Esta es una de las pocas opciones que tiene la pequeña empresa para desarrollar productos diferenciados.

Puntos de apalancamiento:

- "El agregado de valor es algo que no se tiene en cuenta en la producción y puede generar importantes ventajas en la comercialización de este sector" (entrevista N° 13).
- "El negocio gira en torno a la calidad, diferenciación, tecnología, cambios varietales, etc. Entonces estar cada vez más solo es lo más preocupante" (entrevista N° 14).
- Cambiar las economías regionales por las subeconomías regionales (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial – Río Negro).

❖ Los elementos centrales de la competitividad son precios adecuados a las condiciones de mercado, aprovechamiento de oportunidades, calidad y cantidad adecuada y confiabilidad. Es fundamental un sistema de producción eficiente (técnico y económico) y un sistema de distribución que pudiera integrar las diferentes fuentes de producción con las bocas de expendio de los consumidores.

Puntos de apalancamiento:

- "Es necesario dar el paso de meramente productores a comercializadores, con todo lo que ello implica, asociarse, cooperar, confiar y jugarse" (entrevista N° 12).
- "Se necesita un dólar preferencial que sea mayor a los costos, en pos de obtener una mejor rentabilidad" (entrevistas N° 4 y 7)

❖ En la comercialización los agentes deben tener: persistencia y paciencia (oportunidades internacionales), liderazgo y compromiso gerencial, pericia y conocimiento (producción y proceso de mercadeo), experiencia en mercados foráneos (establecer asociaciones o fusione y/o adquisición con empresas que poseen habilidades necesarias) y excelencia en gestión administrativa.

Puntos de apalancamiento:

- "Comercialmente no se puede trabajar de manera individual, se deben asociarse (no cooperativas), para aumentar la capacidad negociadora y el tamaño comercializado" (entrevista N° 16).

❖ Los productos deben estar basados en los requerimientos y necesidades de los consumidores, cuya satisfacción se maximice. Adecuando las normas y estándares de calidad, sanidad e inocuidad.

Puntos de apalancamiento:

- "Los chacareros deben entender que el cumplimiento de los requisitos en el manejo de su producción es favorable para ellos y pueden obtener beneficios" (entrevistas N° 16).
- Extender la integración y el intercambio con Mercados Europeos y Asiáticos (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial – Río Negro).

❖ Es necesario un aumento sostenido y equilibrado en la productividad, optimizando las exigencias de mano de obra como capital. Se necesita organización del proceso productivo en general y aprovechar al máximo las economías de escala, con flexibilidad y dinamismo en búsqueda de la eficiencia productiva.

A modo de resumen, se debe buscar obtener un producto cuyas características maximicen la satisfacción del cliente, brindando calidad, cantidad y confiabilidad a precios adecuados a las condiciones de mercado. Dentro de un sistema eficiente (técnico y económico) e innovador que maximice las exigencias de mano de obra, con una capacidad gerencial que aproveche las oportunidades de comercialización o industrialización.

ii. RASGOS TEÓRICOS DEL EJE POLÍTICO-INSTITUCIONAL

- Autonomía y capacidad de gestión de los agentes económicos (formación de personal eficiente y capacitado).
- Infraestructura financiera con bajos márgenes de intermediación y disponibilidad de recursos, disminución de los costos administrativos y cooperación entre PYMES. Las tasas de interés deben estar de acuerdo a niveles de rentabilidad y riesgo, permitiendo acceso al crédito en cantidad y forma.

  Puntos de apalancamiento:

  - "Se necesita la participación y apoyo del Estado. Otorgar créditos con años de gracias, asistencia técnica gratuita y mercados transparentes a través de la regulación del comercio, principalmente exterior" (entrevista N° 9).
- Determinar condiciones políticas, legales e institucionales que garanticen estabilidad, transparencia y normas para un sistema de transacciones justo. Es decir, aquel que optimice la estructura de los derechos de propiedad y los costos de transacción.

  Puntos de apalancamiento:

  - "Debería haber un sistema de información transparente, correcto y acorde a la realidad, para que los productores sepan el precio de sus frutas, y sepan el precio que pagan los empacadores" (entrevista N° 14).
- Procesos comerciales transparentes, tarifas de transporte, almacenamiento, procesamiento, clasificación y empaque. Normatización del negocio, las transacciones comerciales y los contratos, así como sistemas de información, coordinación y el constante monitoreo y seguimiento de las acciones y resultados obtenidos.

  Puntos de apalancamiento:

- “Deben existir organismos que regulen las actividades pos producción, principalmente la forma en que se realiza la determinación de la calidad de las frutas (clasificación)” (entrevista N° 11).
- “Vinculación y articulación entre los actores del sector, con transparencia y seguridad jurídica en las relaciones” (Plan Frutícola Integral, op. Cit.).

❖ Alta rivalidad a lo largo de la cadena agroindustrial, obligando a las empresas a especializarse para ganar eficiencia y mantener costos competitivos. Disminuir los beneficios diferenciales que tienen las grandes empresas por su tamaño.

Puntos de apalancamiento:

- “Lo ideal sería lograr nuevas estructuras comerciales que permitan un desarrollo integral de la fruticultura, que no sólo crezcan los grandes empaques y comercializadores” (entrevista N° 14).
- Reinvertir la riqueza económica e incorporar la mano de obra regional (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial – Río Negro).

❖ Provisión de bienes públicos y corrección de las distorsiones del mercado cuando se justifique por razones de beneficio-costo.

Puntos de apalancamiento:

- “La intervención del gobierno en los precios de las frutas es clave para mantener la situación económica de los productores y del resto de los agentes, sobre todo en las épocas de bajos precios” (entrevista N° 16).

Se debe lograr condiciones idóneas en materia de infraestructura física, financiera, institucional y de logística, así como también transparentar el proceso comercial que permita el acceso a información de mercado, técnica y de otra índole especializada.

8.3 SITUACIÓN ACTUAL: 7 CASOS DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES

8.3.1 DESCRIPCIÓN DE CASOS

1) CASO N° 1

Los costos de producción alcanzan a 1,5$/kg mientras que el precio percibido fue de 0,9$/kg; es la principal variable que define la situación económica de las PYMES.

Los galpones muestran cada vez menos interés en la compra de las frutas de los productores chicos, juegan con la necesidad económica de los mismos. La elección del acopiador se determina por los comentarios sobre cuál paga unos centavos más.

La variable más relevante para determinar el precio de la fruta es la calidad de la misma. El tiempo de cosecha juega un rol fundamental. Determina la calidad pero además productores no tienen dinero suficiente para cubrir esta actividad, por eso buscan financiación en los galpones.

El entrevistado intenta recibir solamente dinero (del acopio) ya que cuenta con una actividad extrapredial que le permite ir solventando las diferentes labores culturales de la chacra. “La mayoría de las prestaciones de servicios como insumos, luego son descontadas como los galpones quieren en el precio pagado al productor”. La forma de pago es una parte del dinero (aproximadamente 30%) en el momento de la cosecha, donde existe la mayor demanda de mano de obra, y luego se van pagando cuotas cuyos valores están exactamente calculados para que el productor pueda ir cubriendo sus gastos mes a mes.

El productor comenta que recibe muy poco asesoramiento, principalmente del INTA Considera casi imposible capacitarse e invertir en la chacra, debido a que la situación económica actual es complicada.

Los mayores costos provienen de la mano de obra requerida para la poda y la cosecha, donde cuenta con 20 personas durante un mes y medio.

Desde el año 2010 junto con otros 9 chacareros intentaron formar una cooperativa, con el objetivo de poder mejorar la cantidad y variedad de la fruta en conjunto, para evitar la venta a galpones y vincularse directamente a exportadores (mayor precio).

De esa manera y con apoyo de un programa de nación (de donde nunca se pudo recibir el dinero prometido) pretendían obtener a través de los años un galpón propio, para acceder al mercado interno y/o a exportación. Sin embargo cuenta que Expofrut al tener la concesión del puerto de Bahía Blanca impedía la comercialización externa.

Otros de los principales conflictos en la cooperativa (más precisamente un acuerdo para comercializar sus frutas), fue una mala negociación con un exportador tucumano en 2011 y la complejidad en el manejo interno de la cooperativa. Se generan conflictos entre propios miembros, toman las decisiones todos juntos y existen fuerzas con diferentes rumbos, siendo los productores individualistas. Sin embargo siguen manteniendo y apostando a la cooperativa ya que piensan que es el único modo de salir adelante en la situación frutícola del Alto Valle.

Respecto a la posibilidad de comercializar directamente al mercado interno, el productor comenta que es imposible acceder debido a la falta de financiación. “Si salís con un camión cargado de fruta te paran y te hacen volver a 2 km”. Los controles, normas y reglamentación ligada desde el mercado externo complican los requerimientos y habilitaciones. Se necesita mucha infraestructura y dinero, por lo que la situación de estos agentes no es adecuada.

CASO N° 2

El productor también entiende que el precio es la variable fundamental. “En el supermercado pagan 9 $/kg y a nosotros menos de 1 $/kg”. A su vez hace referencia a la

forma de pago: “Vamos a comprar remedios e insumos lo compramos en dólares y a nosotros nos pagan en pesos”. Considera que el precio ideal sería 2 $/kg y que a mitad de año como máximo les deberían pagar todo (plazo máximo 6 meses).

Ve como única salida la unión entre los productores, dejando de producir hasta que la situación mejore.

Comercializada a galpones, donde los contratos los realizan estos agentes y no aparecen hasta que no pasan los riesgos de cosechas (heladas y granizos). La elección de los mismos depende del precio y las formas de pago.

Entiende que la calidad es la variable más determinante en el precio y que cuando los trabajos se hacen a conciencia, en pequeñas chacras la calidad es buena. Menciona que son claves las tareas de raleo y cosecha.

En esta primera venta a veces el acopio le brinda insumos, pero después se lo descuentan a precio de oro. “Cualquier ajuste provocado por los mercados o factores externos lo cubre el productor. Existen muchos reajustes que son inventados: uno sabe cuál es nuestra fruta porque la trabaja todo el año, por más de que me digas que todas las manzanas son iguales”.

Respecto a la forma de pago comenta que los galpones le van permitiendo sacar muy poco dinero para que pueda seguir con la producción; concuerda también con el primer entrevistado en que los galpones son los que manejan los precios y los puertos.

En lo que confiera al asesoramiento, el productor observa que a una chacra chica es difícil que se acerque el INTA. Solo lo visita el FUNBAPA y SENASA para controlar la producción. “Los mismos galpones te brindan consejos y pautas de que insumos utilizar, para que cumplan con los requisitos de los países importadores”.

En la compra de insumos el productor menciona que la compra se hace efectiva a medida que se necesitan, ya que por la inseguridad es imposible guardar los mismos.

“No se puede comprar entre chacareros, tienen que ser muy conocidos, tener el mismo destino de venta y existir mucha confianza”.

Los mayores costos que tiene es la mano de obra y el gas oil: “últimamente trato de usar el tractor lo menos posible”.

Particularmente comenta que ha intentado otras estrategias de venta, concluyendo que al mercado interno es imposible vender porque no tienen stock, mientras que para comercializar a mayorista se necesita frío. “No podes vender de a 6 cajones, necesitas frigorífico para abastecer de manera constante”.

Resalta que actualmente no se conoce si es conveniente tener galpones y frío, ya que cada empleado en blanco con aportes genera grandes costos. “Tener un frigorífico podría ser un negocio rentable, pero para hacer una cámara necesitas medio millón de pesos”.

Si bien entiende que integrándose con productores esta podría ser una alternativa viable, comenta “cuando vos te quemas con leche, ves la vaca y llorás. Tuve muchas experiencias que me han hecho perder mucha plata. La confianza es primordial”.

CASO N° 3

El productor comenta que existen tres razones del abandono de las PYMES frutícolas: baja rentabilidad, bajo recambio generacional y el alquiler de las chacras (sigue subsistiendo es un hombre grande que está jubilado).

En lo que respecta al precio, entiende que debería ser un 40% superior a los costos productivos; mientras que en la mayoría de las PYMES los costos superan el precio recibido.

Se vincula con galpones sin contrato: “hace 5 años se disolvió la Ley de Contractualización, la mayoría de los acuerdos con los galpones es de palabra. Observa

que si la industria aumentara el precio de descarte, los galpones también deberían subir el precio.

Menciona la importancia de la calidad en la determinación del precio, y agrega que esta variable está dada por dos factores: llegar a la cosecha con una buena plantación (buenas labores culturales) y en la cosecha hacerlo despacio para no machacar la fruta. "Existe una gran diferencia entre las calidad de las PYMES y la de grandes chacras. Justamente debido a la gran dificultad de manejar tanta mano de obra, además de confianza y control en las actividades. Cuanto más grande la empresa peor es la calidad, ya que el manejo de la gente es muy difícil".

En la forma de pago explica que se realiza una estipulación de la fruta a campo, sobre la cual los acopios le brindan un adelanto en la cosecha y el resto en pagos anuales. "El precio se respeta muy poco; existe un prorrateo muy poco transparente para la determinación del precio, lo dibujan como quieren. No puede ser que 20 ctos de dólar en 2002 se mantenga hasta la actualidad mientras los costos siguen aumentando".

"No existe nadie que regule de manera efectiva la clasificación y cumplimiento de las calidades y cantidades". Comenta que generalmente existe una merma en la cantidad de fruta entregada, diferente al detalle de la clasificación.

Los principales costos de su explotación pertenecen a la mano de obra, considerando imposible disminuirlos debido al carácter intensivo de la producción.

Entiende que una posible mejora en las PYMES sería conformar un sistema cooperativo y llegar al consumidor. Sin embargo aclara con el correr de tiempo la confianza y la fe se perdió. "Hoy en día no conseguís 10 personas que quieran realizar una asociación".

CASO N° 4

Como variable elemental, el entrevistado comenta que se necesita aumentar el precio de la producción de PYMES para poder solventar los costos productivos.

Aclara que es imposible disminuir los costos, ya que necesita una gran cantidad de jornales para las diversas actividades. “Debemos estar rogando que nos paguen para poder cubrir los gastos diarios de la chacra. Además los precios de los insumos suben y el precio de la pera y manzana se mantiene constante hace varios años”.

Se vincula con galpones e industrias. “Dependemos de la libre decisión de los galpones de pagarnos cuando ellos quieran, mientras lo que la industria no paga la fruta es una miseria.

Respecto a la forma de pago explica que en el mejor de los casos le pagan durante todo el año; además de no poseer derechos para reclamar ni determinar el precio de las frutas.

Comenta que recibe controles de SENASA, FUNBAPA y galpones, aumentando sus costos productivos a través de sus regulaciones.

Sus mayores costos vienen dado por la mano de obra, mientras que en la compra de insumos suele recibir agroquímicos de los galpones, pero el precio que le cobran es una “lotería”.

También resalta el bajo interés de compra de los acopios en relación a su baja cantidad de fruta producida.

En base a la posibilidad de integrarse con otras PYMES aclara: “Creo que sería la única salida actualmente, pero siempre por algo no funcionan. Nunca he participado en ninguna cooperativa, pero las recomendaciones no son alentadoras”.

CASO N° 5

El entrevistado entiende que actualmente el negocio es inviable, ya que los insumos y tributos están aumentando mientras que los precios están estancados. Por ello, requiere una mayor participación del Estado.

Agrega que las frutas al no tener clasificación y seriedad en el negocio, a diferentes calidades se obtiene igual precio; esto conlleva a negocios de baja transparencia. “Si invertís en la chacra no lo recuperás”.

Siempre ha comercializado al mismo galpón. A pesar de realizar un contrato, los precios y condiciones de pago no se respetan; además entiende que no poseen derecho jurídico como en otras compra-ventas. “La ley de Contractualización no otorga ningún beneficio ya que no se respeta ni cumple”.

La forma de pago es similar a la de otras PYMES, con un plazo cercano a los 10 meses. “Te van dando dinero a medida que necesitas para cubrir los gastos productivos. Algunos venden directamente a exportadores (precio diferencial) pero se debe contar con una cantidad muy grande”.

Comenta que el acopiador es su principal fuente de asesoramiento y que no está interesado en cumplir normas de calidad ya que no lo benefician, sino por el contrario aumentan sus costos. El acopio suele brindarle insumos a precios más bajo que en el mercado debido a su capacidad de compra.

Los mayores costos productivos están representados por la mano de obra (para cosecha) y los impuestos al trabajo.

Respecto a la posibilidad de modificar la venta de sus frutas, comenta que se necesita realizar una inversión muy grande (empaque y frío), y entre productores chicos es muy difícil llevarlo a cabo.

CASO N° 6

El productor comenta que los precios están estancados y los costos en constante aumento, principalmente por salarios, aportes e insumos. “Si me regalaran el alquiler de una chacra y sólo la tengo que mantener, les digo que no”.

Se vincula a galpones, considerando que los contratos no tienen validez: “si los números no le dan al acopio, no existe forma legal de reclamar el precio estipulado anteriormente”.

A su vez menciona el bajo interés en la compra de sus frutas: “hace unos años los galpones me estaban esperando para comprar, ahora les tengo que rogar que me compren la fruta”.

Respecto al asesoramiento el entrevistado aclara que los productores saben que productos utilizar y que labores realizar, por lo que no recibe asesoramiento. “Es irritante que me vengan a controlar todas las semanas mi propia chacra; debemos dar explicaciones de todo y así no se puede trabajar tranquilo”.

La compra de insumos antes la realizaba en grandes cantidades, obteniendo un precio diferencial. Actualmente la inseguridad y los requisitos de los galpones no se lo permiten. El mayor costo de producción se visualiza en la mano de obra.

El productor comenta que ha formado parte de diversas integraciones productivas, sin embargo siempre tuvieron grandes inconvenientes que finalizaron las asociaciones. “El sistema cooperativo acá es una mala palabra, es muy difícil encontrar gente para formarla. Los gerentes nunca obedecieron a los socios y te manejaban las finanzas, ventas y todas se terminaron fundiendo”.

Añade que para modificar la estructura comercial de las PYMES, se necesita un importante número de productores, una gran inversión y ayuda estatal, ya que la competencia es muy fuerte.

CASO N° 7

El productor entiende que existen dos factores determinantes en la situación comercial de las PYMES: los bajos precios en relación a los costos (no les permiten mantener una

buena producción) y la visión productiva y falta de dinamismo en las actividades comerciales.

“Los productores deben realizar un salto y dejar de ser sólo productivos; además de bueno produciendo se necesita andar atrás de tu fruta”.

En la última temporada modificó el destino de venta de sus frutas. De vincularse con galpones pasó a comercializar su propia fruta a mayorista de Bahía Blanca. Sin embargo entiende que esto sólo es viable para una explotación de pequeña escala (6 ha).

Las ventajas de articular directamente con mayoristas son el mayor precio y la forma de pago (contra entrega). Aclara que si se vincula a galpones estas variables no se respetan.

El productor recibe controles del INTA y SENASA, y observa que lo ideal sería mantener un técnico como sucede en las grandes chacras.

El principal costo que tiene también es la mano de obra: “cuanto menos gente ocupes más te queda”.

Por último menciona que los productores necesitan cambiar su forma de pensar e iniciarse en la comercialización de manera conjunta, donde “la cantidad de productores se debería definir por las toneladas de fruta ideal para negociar a mercado interno y exportación”.

8.3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

Tabla N° 2: Comparación de los casos analizados

Caso N° /Fuerzas de comparación	1	2	3	4	5	6	7
Estructura productiva	Media	Baja	Media-Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
Nivel de cooperación	Alto	Nulo	Bajo	Bajo	Nulo	Medio	Bajo
Rentabilidad	Nula-Baja	Nula-Baja	Baja-Media	Nula-Baja	Nula-Baja	Nula-Baja	Baja-Media
Principales costos	M.O.	M.O. y combustible	M.O.	M.O.	M.O. y tributos	M.O. y tributos	M.O.
Plazo de pago	Adelanto en cosecha y L.P.	Adelanto en cosecha y L.P.	Adelanto en cosecha y L.P.	Adelanto en cosecha y L.P.	Adelanto en cosecha y L.P.	Adelanto en cosecha y L.P.	Contra entrega.
Prestación de servicios en la primera venta	Ninguno	Insumos	Ninguno	Ninguno	Insumos	Ninguno	Ninguno
Forma de remuneración	Consignación, en pesos.	Consignación, en pesos.	Consignación, en pesos.	Consignación, en pesos.	Consignación, en pesos.	Consignación, en pesos.	Compra-venta
Volúmen comercializado	Medio-Alto	Bajo	Bajo-Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Precio a la producción	P(x) base sujeto a reajustes	P(x) base sujeto a reajustes	P(x) base sujeto a reajustes	P(x) base sujeto a reajustes	P(x) base sujeto a reajustes	P(x) base sujeto a reajustes	Mercado
Manejo organizacional	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Media
Anticipación en la compra de insumos	Sin anticipación	Sin anticipación	Sin anticipación	Sin anticipación	Sin anticipación	Sin anticipación	Sin anticipación
Cooperación en la compra de insumos	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Riesgo productivo	Alto	Alto	Bajos	Alto	Alto	Alto	Alto
Riesgo de mercado	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo
Calidad de la producción	Buena	Media	Muy buena	Media	Media	Media	Media
Poder de negociación	Medio	Nulo-Bajo	Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Medio
Destino comercial	Exportador	Galpón	Galpón	Galpón	Galpón	Galpón	Mayorista
Representación institucional	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Apoyo gubernamental	Financiamiento y transparencia	Mercados y asesoramiento	Mercados y transparencia	Mercados, transparencia y regulación	Mercado, transparencia y derechos jurídicos	Mercado y transparencia	Mercado, asesoramiento y transparencia
Nivel de inversión	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo
Sistema de información	Bajo: comentarios informales	Bajo: comentarios informales	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo	Nulo-Bajo	Bajo-Medio

Necesidad de vinculación	Desaprovechada comercialmente	Desaprovechada comercialmente	Aprovechado comercialmente	Sin conocimiento	Sin datos	Sin datos	Aprovechado comercialmente
Participación en procesos comerciales	Participa	No participa	No participa	Sin datos	No participa	No participa	Participa
Acceso al financiamiento	Sin efectividad	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo
Regulación procesos comerciales	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Nulo-Bajo	Alto
Asesoramiento tecno-productivo	I.N.T.A	Galpón, SENASA y FUNBAPA	Galpón	Galpón, SENASA y FUNBAPA	Galpón	Galpón, SENASA y FUNBAPA	I.N.T.A y SENASA

Fuente: elaboración propia.

ASPECTOS PARTICULARES Y TRANSVERSALES

La estructura productiva es inadecuada para la mayoría de los casos analizados, ya que se observan sistemas productivos tradicionales que aumentan los riesgos y disminuyen la calidad de las frutas. Los productores argumentan que esto se debe a la falta de inversión, así como escasos recursos para mantener una buena producción y un cumplimiento adecuado de las labores culturales.

El nivel de cooperación es relativamente bajo, con excepción de los Casos N° 1 y N°6. El productor correspondiente al primer caso conforma una asociación para la comercialización de sus frutas, mientras que el sujeto del caso restante ha formado parte de diversos tipos de asociaciones/integraciones con productores y/o agentes de la cadena frutícola.

La rentabilidad de los sujetos es nula o baja, pero también con la excepción de dos Casos particulares. Uno de ellos (Caso N°3) manifiesta obtener cierta rentabilidad que le permite mantener una buena producción; esto se debe a la buena cantidad y calidad de fruta que produce (25 ha).

El otro productor con una rentabilidad media es el perteneciente al Caso N° 7, el cual interviene en la comercialización, vinculándose directamente con el mercado mayorista.

Por esta vinculación comercial el productor es el único que es remunerado al momento de entregar sus frutas; el resto de los entrevistados cobran en cuotas a lo largo del año.

En esta primera venta la prestación de servicios se limita en algunos casos sólo al otorgamiento de insumos para la producción; el precio percibido por los sujetos oferentes es incierto, ya que está sujeto a modificaciones del mercado (comercialización de empacadores interna/externa a lo largo del año).

El principal costo productivo de los productores es la mano de obra necesaria para poda, raleo y cosecha.

El bajo volumen comercializado y el desaprovechamiento comercial de la buena calidad de las frutas (por el incumplimiento de normas y estándares de calidad), potencian el escaso poder de negociación de los sujetos analizados.

Si bien un productor (Caso N°1) se integra con otras PYMES para aumentar el interés del acopio y la capacidad para negociar sus frutas, la relación de dependencia no se modifica.

Diferente es el Caso N° 7, donde el productor comercializa sus frutas vinculándose a la distribución. Aclara que esta estrategia es viable sólo en pequeñas superficie, debido a que la comercialización de mayor cantidad requiere de conservación (cámaras frigoríficas).

La compra de insumos la realizan de forma individual y sin anticipación, imposibilitando disminuir los gastos por escala o precios diferenciales (momento del mercado).

Se observa una baja capacidad empresarial en la mayoría de los Casos, donde los factores más relevantes son la visión meramente productivista y el incumplimiento de normas de inocuidad requeridas por los importadores.

Los riesgos incurridos por los productores son altos. La producción es susceptible de ser dañada o perdida (parcial o totalmente) por las fuertes heladas y granizos, ya que los sujetos no cuentan con métodos de protección, seguros y/o tecnología adecuada. A su vez mencionan que los contratos con los acopios se generan una vez transcurridas estas principales probabilidades de heladas o granizos.

Los riesgos de mercados también son elevados. El precio percibido por los productores depende de la "suerte" de comercialización de los empacadores-comercializadores con las grandes cadenas de supermercados.

Los entrevistados requieren la participación y el apoyo gubernamental en diferentes ámbitos: intervención en los mercados, financiamiento, negocios transparentes, regulación comercial y leyes claras que apoyen al sector primario.

El nivel de inversión de los productores es prácticamente nulo. Los productores aclaran sólo pueden costear las fundamentales labores culturales, además de no recuperar los montos invertidos. Por ende no tampoco logran acceder al financiamiento externo, además de encontrarse con montos incoherentes a los requerimientos del sector y falta de información y asesoramiento.

Únicamente en el Caso N° 1, el productor intenta financiarse con fondos públicos (nacional) de manera conjunta con otros productores, con el objetivo de realizar el acondicionamiento y conservación de sus frutas. Sin embargo este sujeto explica que el crédito nunca se hizo efectivo, debiendo abandonar este proyecto.

Con la excepción del Caso N° 3, estos sujetos no aprovechan comercialmente la calidad diferencial de las frutas, lograda por las facilidades en el manejo y control de las actividades productivas por pequeñas escala. El productor del caso particular menciona que logra obtener un aumento en los precios por el cumplimiento de normas obligatorias y el volumen comercializado (alrededor de 1.000.000 de kg de peras y manzanas).

Los productores argumentan que la baja transparencia en los procesos comerciales, genera que diferentes calidades de frutas mantengan iguales precios. Además no poseen derecho para participar en la clasificación de sus frutas, donde encuentran mermas en la cantidad y calidad de los productos.

Por último, las instituciones que controlan y regulan las chacras en aspectos sanitarios y productivos son SENASA, FUNBAPA e INTA. Mientras que el principal asesoramiento lo observan en la articulación con los galpones, ya que existe un interés concreto.

8.4 SITUACIÓN DE MEJORA

1. RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

Los productores entienden que con un precio 25% mayor al de sus costos, podrían alcanzar un buen desempeño económico.

- Indicadores:

a) Aumentar el Margen Bruto Comercial
b) Elevar la brecha entre el precio promedio de pera y manzana sobre los costos productivos representativos para pequeños y medianos productores.

2. CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Potenciar la calidad de las frutas, aprovechando el carácter intensivo y facilidades de manejo organizacional proveniente de la baja superficie cultivada. Mantener un sistema productivo según los requerimientos del mercado (con variedades y tecnología adecuada), cumpliendo eficazmente las labores culturales.

Puntos de apalancamiento:

- “Las estrategias comerciales se deben orientar hacia la oferta de productos diferenciados” (Ministerio de Economía y Producción, op. cit.).
- “Diseñar mecanismos de incentivo para reconvertir y diversificar” (Plan Frutícola Integral, op. cit.).
    - Indicadores:

a) Disminuir el porcentaje de fruta de descarte promedio.

3. NIVEL DE COOPERACIÓN

Vinculación formal con acopio (con o sin integración) con transferencia de información y tecnología de manera transparente y específica. Precios, calidades, formas, tiempos, plazos y montos de pago determinados al momento de realizar el contrato.

Obtener un volumen de fruta comercializada capaz de modificar la articulación con el acopio, aumentando la capacidad de negociación del agente oferente y el interés del acopiador-comercializador. El aumento de la cantidad de fruta comercializado debe estar acompañado con un mejoramiento en la calidad.

Puntos de apalancamiento:

- Promover y diseñar mecanismos de incentivo para la conformación y consolidación de grupos de productores que accedan a comercializar en forma directa en el mercado interno y externo.
- Promover el asociativismo de pequeños y medianos productores y empresas, como condición para generar fortalezas y superar debilidades, por medio del trabajo conjunto en todas las etapas del proceso productivo y comercial (Plan Frutícola Integral, op. Cit.).
    - Indicadores:

a) Disminuir el plazo de pago y aumentar porcentaje de adelanto en cosecha.

b) Generar espacios y acuerdos para potenciales integraciones comerciales.

c) Elevar el volumen de fruta comercializada conjuntamente.

d) Disminuir el gasto de insumos.

4. MERCADOS FRUTÍCOLAS E INTERVENCIÓN ESTATAL

Apoyo gubernamental que garantice al sector productivo y al resto de los agentes intervinientes, un margen comercial adecuado para su permanencia en la actividad. Buscando mayor competencia y eficiencia en los mercados nacionales e internacionales, para cada uno de los eslabones.

Puntos de apalancamiento:

- "Si el Estado no nos ayuda el negocio es inviable actualmente" (entrevista N° 5).
- "Cuando los años son malos los que más pagamos somos los chacareros, pero en años buenos si los precios andan bien todos están bien" (entrevista N° 6).

- Indicadores

a) Intervención estatal en la formación del precio.

b) Mejorar la equidad en los márgenes comerciales.

5. GESTIÓN EMPRESARIAL

Logar un asesoramiento administrativo y comercial periódico. Capacitar a los productores en perspectiva pos producción, adecuación a las necesidades de los consumidores y cumplimiento de los requisitos y normativas necesarios para la venta efectiva de sus frutas.

Ajuste de estándares, normas y requisitos de comercialización en la conducción organizacional del predio rural, de modo que el cumplimiento de estos requisitos no

aumente los costos productivos y beneficie las condiciones de negociación con el posterior eslabón.

Puntos de apalancamiento:

- "El cumplimiento de las exigencias de inocuidad permiten mantener la comercialización de las frutas, lograr productos seguros y satisfacer las expectativas de los consumidores. Se aumenta la eficiencia a través del aumento de la mano de obra capacitada, menor cantidad de pérdidas y mayor articulación entre actores de la cadena: desarrollo de proveedores" (INTA, 2008).
- "La asociación de productores y las cooperativas, si bien necesarias para reducir costos de transacción y ganar poder de negociación, no son suficientes; son necesarios otras inversiones en gerenciamiento, manejo de inventarios, tecnologías de producción y post-cosecha, para asegurar la adaptación a los estándares de la GD" (Gutman, op. cit.).
- "Organizar, jerarquizar y sistematizar la formación en producción, gestión y comercialización" (Plan Frutícola Integral, op. cit.)
    - Indicadores

a) Capacitar y asesorar a las empresas de predominio familiar.

b) Aumentar el porcentaje de fruta elegido promedio.

6. INFRAESTRUCTURA FINANCIERA

Mejorar el acceso a créditos con financiamiento acorde a las necesidades de pequeños y medianos productores por parte de instituciones públicas y privadas. Aumentar el volumen y acceso de información para mejorar la confianza, certidumbre y seguridad en las potenciales inversiones a llevar a cabo.

Puntos de apalancamiento:

- “Incrementar el financiamiento disponible para el desarrollo de iniciativas privadas en la fruticultura regional”. “Diseñar instrumentos de financiamiento para la modernización productiva, adecuados a los requerimientos de los distintos segmentos y características de los productores y empresas” (Plan Frutícola Integral, op. cit.).
    - Indicadores

a) Ampliar el acceso y posibilidades de financiamiento externo.
b) Organizar instituciones activas que asesoren a los productores en aspectos de inversión y crecimiento.

7. RIESGOS INCURRIDOS POR EL PRODUCTOR

Disminuir los riesgos productivos, aumentando el nivel tecnológico y financiero para atenuar los factores que afectan negativamente la calidad y cantidad de las frutas.

Asegurar las condiciones de transacción más certeras en relación a precios, calidades y cantidades.

Puntos de apalancamiento:

- “Diseñar, mejorar y difundir instrumentos para formalizar las relaciones comerciales”. “Definir e implementar una operatoria que permita generalizar la contratación de un seguro contra granizo” (Plan Frutícola Integral, op. cit.).
    - Indicadores

    a) Disminuir los riesgos productivos.
    b) Atenuar los riesgos de mercado.

8. PODER DE NEGOCIACIÓN

Aumentar la capacidad de negociación del productor, a través de diversas herramientas que impliquen mejorar los resultados comerciales (precios, calidades, formas de pago, etc.).

Salto cualitativo tanto "aguas abajo" como "aguas arriba". Generar una vinculación activa entre las actividades productivas, tecnológicas y comerciales.

Aprovechar los beneficios en la facilidad de control y seguimiento de los procesos en los establecimientos de pequeña escala, en pos de mejorar los precios obtenidos de peras y manzanas.

Puntos de apalancamiento:

- "La agricultura contractual puede ser una respuesta para algunos pequeños productores familiares que pueden encontrar en la integración contractual con empresas agroindustriales o agrocomerciales, una vía para su reconversión organizativa, productiva y tecnológica, en una dinámica de largo plazo que les permita superar situaciones iniciales de producción de subsistencia, atraso tecnológico y falta de competitividad" (Gutman, op. Cit.).
- "Se requiere de un programa de incentivo a la formación de grupos asociativos, con medidas de financiamiento para conformación, funcionamiento, gerenciamiento, capacitación de grupos asociativos, el subsidio de tasas de créditos, etc. (MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL, 2008).

- Indicadores

a) Aumentar la incidencia del productor en la formación del precio.
b) Aprovechar comercialmente el control y seguimiento de la calidad en pequeños establecimientos.

9. NIVEL TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN PRODUCTIVA

Adecuar y actualizar el nivel tecnológico y de innovación en pequeños y medianos productores, tanto a nivel productivo como comercial; teniendo en cuenta los requerimientos y estándares de mercado.

Puntos de apalancamiento:

- La posibilidad de realizar la producción orgánica permitiría a los pequeños y medianos productores ventajas de inserción competitiva en los mercados mundiales, mantener una agricultura natural y sostenible, agregando valor a sus productos y diversificando su producción en pos de disminuir también sus riesgos (Meyer-Stamer, 2000).
- "Promover la innovación y emprendimientos que agreguen valor a la fruta" (Plan Frutícola Integral, op. cit.).
- "Un programa Provincial de Fruticultura debería contemplar para la mayor parte de los productores: certificación de normas de calidad que pongan en valor la fruta producida y cumpla con los requisitos de los mercados más exigentes que son los que tienen mejor poder adquisitivo y ofrecen mejores precios; junto a ello, el estímulo a la producción orgánica es una alternativa importante, ya que los casos que existen en la provincia han mostrado que son exitosos y logran buenos precios en los mercados exigentes que los requieren" (Documento Sectorial Integral: Fruticultura, 2008).

  - Indicadores:

a) Mejorar el nivel tecnológico en cuanto al sistema de riego por aspersión, protección contra heladas sistemas de conducción.
b) Aumentar la productividad.

10. INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Disminuir las ineficiencias e irregularidades provocadas en las diferentes articulaciones, sistematizando y normalizando los acuerdos en pos de disminuir los costos de transacción.

Puntos de apalancamiento:

- "Es necesario acompañar al sector privado en la búsqueda de atributos superiores, así como acordar estrategias y acciones conjuntas entre el sector público y privado en el corto y mediano plazo" (Secretaría de Fruticultura, op. cit.)
- "La participación conjunta de los actores sociales en la cadena productiva y la mediación del estado es clave para garantizar una distribución más equitativa de los excedentes generados en la producción primaria, actualmente apropiados por el sector oligopólico" (Álvaro y Steimbreger, op. cit.).
- "Implementación y control de estándares de calidad; normalización de productos y procesos (tanto commodities como diferenciados)" (Gutman, op. cit.).
- "Consensuar propuestas para mejorar la transparencia y la seguridad jurídica en el sector y en las relaciones entre las partes" (Plan Frutícola Integral, op. cit.).

  - Indicadores

a) Lograr un espacio de vinculación entre instituciones públicas y privadas.
b) Regulación y normatización de los procesos comerciales.

8.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

i. ESTRUCTURA PRODUCTIVA

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 1, 3, 5, 10, 11 y 16; FUNBAPA (2010), INTA (2010) y Secretaría de Fruticultura de Río Negro (2010).

La calidad de las frutas de PYMES frutícolas viene en constante decaimiento, los valores actuales de calidad elegida y de descarte son 60% y 27% para pera y 37% y 38% para manzana. Los sistemas de producción tradicionales influyen directamente en la calidad, manteniéndola baja por la falta de acceso al financiamiento.

Puntos de apalancamiento:

- "La baja calidad de la fruta es uno de los dos problemas principales en la situación frutícola. Este problema estructural lleva a que cuando un productor mantiene buena calidad, los acopiadores se peleen por él".
- "El tiempo de cosecha juega un rol fundamental, no solo por determinar la calidad sino porque muchos productores no tienen dinero suficiente para cosechar".

Es moderadamente importante y de mediana urgencia. La calidad es determinante en la articulación con el acopio, en el caso de las PYMES es posible garantizar el control de las actividades laborales, lo cual posibilita asegurar ciertos parámetros. Se la considera de mediana gravedad ya que esta forma tradicional no es una limitante directa de la producción (en algunos casos es posible observar calidad y cantidad adecuada).

Es una fuerza interna ya que es susceptible a la decisión y situación de cada productor, mientras que se considera estructural debido a que la modificación de este sistema productivo requiere de una inversión de gran magnitud y a largo plazo.

ii. NIVEL DE COOPERACIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11 y 16.

Se observa un carácter individualista en los productores. La mayoría de los entrevistados han formado parte de algún tipo de asociación, cuyos resultados han provocaron cierta desconfianza a ese tipo de integraciones. De esta manera la posibilidad de asociarse con otros actores disminuye; no se percibe una clara responsabilidad y compromiso para la unión.

Puntos de apalancamiento:

- "Las sociedades para que anden bien tienen que ser número impar y que sean menos de dos".
- "Cuando vos te quemas con leche, ves la vaca y lloras".
- "Si individualmente no se puede, esa dificultad entre muchos se potencia".

Es una fuerza importante ya que muchos entrevistados confían en que el asociativismo es una alternativa a la difícil situación económica actual de pequeños y medianos productores. Se interpreta de alta urgencia y mediana gravedad debido a que si bien se puede seguir accionando de manera individual, la relación costo-beneficio tiende a mantenerse crítica.

Es interna ya que depende de los propios productores, y estructural porque tiene naturaleza cultura y se visualiza una negación al asociativismo, sea por malos resultados, baja confianza, responsabilidad o desunión.

iii. PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA PRIMERA VENTA

Fuentes de información y triangulación: todas las entrevistas a productores y las Nº 14 y 15.

Los productores que cuentan con actividades extra prediales prefieren no recibir ningún tipo de asesoramiento por parte de los acopios, para no provocar futuras modificaciones en los precios percibidos. Sin embargo aquellos cuya única fuente de ingresos es la producción de frutas, encuentran en el acopio un financiamiento posible para solventar las labores culturales de mayor erogación.

Puntos de apalancamiento:

- "Muchos productores optamos por no aceptar los insumos o adelantos de plata del acopio, pero tenemos que contar con otro trabajo para poder cubrir los gastos de la chacra".
- "La mayoría de las prestaciones de servicios, como insumos, luego son descontadas como los galpones quieren al precio pagado al productor".
- "Si a veces necesito insumos me lo dan, pero después me lo descuentan a precio de oro. Cualquier ajuste provocado por los mercados o factores externos lo cubre el productor".

Se considera de importancia moderada debido a que los agentes de la conservación y acondicionamiento se convierten en una fuente viable de financiamiento pero el costo de financiarse es ato. De alta gravedad y urgencia porque los productores necesitan actualizar permanentemente su nivel tecnológico y productivo, además de financiarse, donde el acopio posee mayores conocimientos y saberes debido a su mayor cercanía al consumidor.

Es interna debido a que el productor puede optar por vincularse o no, y coyuntural porque dicha decisión puede modificarse radicalmente año tras año.

iv. VOLUMEN COMERCIALIZADO

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 5, 7, 8, 11, 14 y 16.

La cantidad de fruta entregada por PYMES genera bajo interés en los acopios, más aún si el porcentaje de calidad elegido es bajo. Si bien de forma individual es prácticamente imposible aumentar dicha cuantía, la venta conjunta entre varios productores puede aumentar la capacidad de negociación de estos agentes oferentes y lograr un precio diferencial.

Actualmente un productor mixto (pera y manzana) chico-mediano (8 a 12 ha) con un rendimiento entre 42.000 y 48.000 kg/ha, obtiene un volumen cercano a las 500-700 t.

Puntos de apalancamiento:

- "Hace unos años los galpones me estaban esperando para comprar, ahora les tengo que rogar que me compren la fruta".
- "Lo ideal sería vender entre varios productores para generar mayores kilos de fruta".

Es una fuerza importante ya que influye directamente en las condiciones de negociación con el posterior eslabón. De gravedad media porque los acopios manifiestan que al asegurarse una mayor cantidad de insumos, mejoran la eficiencia operativa y manejan oportunamente los ritmos de producción-comercialización o producción-frío. De urgencia alta debido a que es necesario modificar el modo de articulación en la primera venta.

Es interna porque depende de los propios productores y estructural, porque aumentar significativamente el volumen comercializado requiere de una asociación para venta.

v. MANEJO ORGANIZACIONAL

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 4, 6, 7, 12, 15 y 16; Gutman (2008); IERAL (2011).

Los requisitos determinados por el acopio (adquiridos y adheridos del importador) intentan regular la actividad desde el punto de vista fitosanitario, social y ambiental. Generando, según los productores, un aumento en sus costos de producción debido a la necesidad de realizar estas aplicaciones y controles.

La mayoría de los entrevistados muestran un incumplimiento en estas normas. Este comportamiento tiene fundamento en el modo tradicional de producir la pera y la manzana, así como en la falta de perspectiva comercial.

Si bien como productores argumentan ser buenos, no poseen una visión comercial que posibilite un salto cualitativo para dejar de ser meramente productivistas. La falta de asesoramiento en cuestiones administrativas y comerciales, potencia estos desaprovechamientos.

Puntos de apalancamiento:

- "Las normas no las certifico porque a mí no me benefician en nada".
- "Los controles del FUNBAPA, SENASA y galpones lo único que hacen es aumentarnos los gastos productivos".
- "Si decido empezar a cumplir las exigencias que ellos pretenden termino siendo un empleado más, son todos dueños menos yo".
- "Estas normativas no son difíciles de cumplir pero culturalmente no lo hace. El recambio generacional es un drama importante".

Se considera moderadamente importante, de alta gravedad y urgencia, debido que las posibles consecuencias no sólo pueden restringir la comercialización de los agentes productivos y comerciales, sino de la región del Alto Valle.

Es interna y estructural, debido a que depende del manejo organizacional de los productores, el cual es posible de modificar con la capacitación productiva, comercial y tecnológica, así como un necesario recambio generacional.

vi. ANTICIPACIÓN EN LA COMPRA DE INSUMOS

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 1, 2, 3, 4, 7 y 10.

Aunque el plazo de vencimiento de los insumos es largo, la mayoría de los productores expresan que no pueden anticipar la compra por la inseguridad en la chacra, la baja confianza con proveedores y/o el bajo nivel de financiamiento. Deben incurrir en la transacción al momento de uso o a la prestación de servicios de los acopios-comercializadores. En ambos casos el precio de estos insumos es mayor, ya que aunque el acopio compre grandes cantidades a precios diferenciales, el descuento en la remuneración a los productores es más alto.

Por el contrario otros dos productores medianos a grandes comentaron que la compra la realizan en el momento de cosecha, previendo que los precios de los insumos posteriormente aumentarán.

Puntos de apalancamiento:

- "Los insumos se compran con bastante antelación, ya se tiene todo calculado y los precios son diferenciales. Los productos tienen altos vencimientos".
- "A medida que surgen se van comprando, con la inseguridad es imposible guardar los insumos"
- "Durante la cosecha iba comprando los insumos y los dejaba en depósitos del proveedor de insumos, ya que si llegaba la hora debía pagar un precio más alto. Actualmente, la baja confianza y recursos no me permite hacerlo de ese modo".

Se considera moderadamente importante, debido a que la forma de compra actual no influye de manera relevante en la situación comercial. De media urgencia y gravedad, ya que si bien no representa uno de los mayores costos, la baja anticipación en la compra aumenta estos valores.

Es interna y coyuntural porque es una decisión totalmente manejable por el productor, donde su modificación no requiere de cambios relevantes en la articulación con el acopiador (no se estipula la obligación de prestación y aceptación de insumos en los contratos).

vii. COOPERACIÓN EN LA COMPRA DE INSUMOS

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 10.

La compra se realiza de manera individual, de modo que no es posible obtener un precio diferencial por cantidad. Sin embargo, muchos productores en similares condiciones (calidad) podrían utilizar iguales productos si el plan sanitario a cumplir fuese similar.

Diferente es el caso de medianos y grandes productores, los cuales al tener certeza del destino de sus frutas (contratos anticipados con exportadores) realizan la transacción en conjunto con productores vecinos, pudiendo lograr menores precios por escala.

Puntos de apalancamiento:

- "Los insumos a comprar nos informa el exportador así compramos con anticipación y podemos planificar su utilización, ya que el contrato es plurianual y se va cumpliendo con cierta cuota".
- "Si compras de a muchos existe un precio diferencial, pero se complica porque algunos pagan más otros menos y al final se rompe el corral".

Se considera una fuerza importante y de baja urgencia y gravedad, debido a que si bien los gastos de insumos podrían disminuir, los productores aclaran que es muy difícil la compra conjunta. Los chacareros tienen que ser muy conocidos, saber a dónde vender y mucha confianza entre sí.

Es interna y estructural, debido a que involucra a un conjunto de productores los cuales poseen características propias y tradicionales de producción.

viii. RIESGOS PRODUCTIVOS

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 11, 14; De Jong (2008).

Los riesgos productivos soportados por el productor son importantes en la producción frutícola, principalmente en pequeños y medianos productores. Los principales riesgos productivos, como es la probabilidad de heladas y granizo, no figuran como variable de análisis en los contratos con los acopiadores. La transacción se hace efectiva en el momento donde han disminuido casi en su totalidad la probabilidad de ocurrencia.

A su vez, la escasa posibilidad económica-financiera para recurrir a seguros y/o tecnología, influye negativamente en la posibilidad de disminuirlos estos riesgos productivos.

Puntos de apalancamiento:

- "En la articulación con el acopiador, el productor no tiene poder de negociación y asume todo el riesgo productivo".
- "Los contratos (informales) de los pequeños productores se realizan con el acopio generalmente en el momento de cosecha, luego de sufrir las heladas, granizos y pérdidas de frutas".

Se juzga como una fuerza importante, de alta urgencia y gravedad. Esto se debe a que la ocurrencia de algún hecho negativo puede perjudicar la totalidad de la producción trabajada durante todo el año.

Es interna y estructural, ya que depende de la situación de cada productor, y la tecnología o instrumentos necesarios para disminuir este riesgo requieren una fuerte inversión y puesta en marcha.

ix. RIESGOS DE MERCADO

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 2, 5, 6, 13 y 14.

El productor debe asumir riesgos de mercados, no sólo respecto de la variabilidad de precios, volúmenes, etc., sino también por el poder de negociación del acopio-comercializador en la venta de la fruta y el traslado de los costos operativos. Los productores comentan que las frutas se venden a lo largo del año a pesar de su baja estacionalidad, donde las grandes empresas integradas comercializan según precios, calidades, cantidades y destinos. Como dicho agente tiene total incertidumbre acerca de las posibles modificaciones en estas variables, debe soportar las potenciales bajas provenientes de la "suerte" de comercialización de estas grandes empresas comercializadoras.

Puntos de apalancamiento:

- "Cualquier ajuste provocado por los mercados o factores externos lo cubre el productor. Existen muchos reajustes que son inventados, como por ejemplo el porcentaje de fruta de descarte. Uno sabe cuál es nuestra fruta porque la trabajamos todo el año, por más de que me digas que todas las manzanas son iguales".

- “El carácter perecedero y posterior modo de comercializar no permite poner un precio a la fruta, de modo que el precio que se define en el momento de entregar la cosecha es estimativo”.
- “El precio se determina después que se comercializa. Se determina una escala (la realiza los galpones, exportadores e industrias) que varía según las condiciones del mercado”.

Es una fuerza importante, debido a que los productores además de tener que sufrir las variaciones propias del mercado, deben esperar el resultado de la comercialización del acopio, adquiriendo riesgos que no les corresponden. A su vez se considera de alta gravedad y urgencia, ya que una desfavorable negociación entre el comercializador y el importador, puede generar muy malos resultados económicos.

Se considera una variable externa debido a que si bien el productor puede utilizar algunas herramientas para atenuar estos riegos, pero generalmente no maneja variables exógenas a su capacidad de negociación. Es estructural, ya que las alternativas de atenuación de los riesgos de mercado no tienen viabilidad en pequeños productores.

x. CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 11, 14 y 16.

En condiciones normales y similares, el sistema de producción en pequeña escala generalmente permite un control y seguimiento más eficaz que el llevado a cabo por grandes empresas integradas (de mayor superficie). El manejo organizacional sobre los empleados temporarios se coordina y realiza con mayor facilidad e intervención en este tipo de predios. Se pueden prever diversos conflictos que generan gastos imprevistos en

dicha tarea. Resulta más operativo asegurar determinados estándares de la calidad de las frutas.

Puntos de apalancamiento:

- "Hoy está mejor un productor de 10 ha con que realiza las actividades laborales con su familia (que vive también en la chacra) que el de 25 ha que tiene 3 o 4 empleados".
- "Cuando los trabajos se hacen a conciencia en pequeñas chacras, la calidad es buena".
- "Existe una gran diferencia entre la calidad de las PYMES que de las grandes chacras, justamente debido a la dificultad de manejar tanta mano de obra, además de la confianza y el control necesario. Cuanto más grande la empresa peor es la calidad, el manejo de la gente es muy difícil".

Se considera de importancia neutra, ya que actualmente los productores no aprovechan esta ventaja en la negociación con el acopiador. De gravedad y urgencia media debido a que los productores pueden apalancar esta fortaleza frente a las grandes empresas integradas.

Es interna y coyuntural, porque si bien está relacionado a la producción de baja superficie, con la situación económica-financiera actual de pequeños productores es difícil garantizar una producción de buena calidad.

xi. PARTICIPACIÓN EN PROCESOS COMERCIALES

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 11, 13 y 16.

A pesar de la existencia de algunos factores externos al productor que influyen en la transacción física (velocidad de acopio, baja información provista al productor, etc.), la

falta de presencia y participación en la comercialización de sus frutas es contundente y reiterada.

Puntos de apalancamiento:

- "El productor a pesar de lo difícil que sea la clasificación, es muy tranquilo; ya tiene más de 65 años de promedio y el galponero por más amigo que sea nunca deja de ser comerciante".
- "Hay que rogarles que controlen y verifiquen la calidad de sus frutas".

Es moderadamente importante ya que estas actividades determinan el precio de las frutas entregadas por los productores. Considerada de alta gravedad y mediana urgencia, debido a la dificultad de realizar el control y seguimiento de los procesos comerciales.

Es interna porque depende del propio productor (actitud y poder de negociación particular); y estructural porque la participación debe estar avalada y regulada por los organismos correspondientes.

Tabla N° 4: Grilla análisis interno: Fortalezas y debilidades

Cuadro de fortalezas y debilidades													
Fuerzas	**Sentido**	**Valoración**					**Gravedad**			**Urgencia**			**Est/Coy**
		Débil	M. Déb	Neutra	Imp	M. Imp	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
Est. Prod.	Negativo				x			x			x		Est
Niv. Coop.	Negativo					x		x				x	Est
Prest. Ss.	Negativo				x				x			x	Coy
Vol. Com.	Negativo					x		x				x	Est
Man. Org.	Negativo				x				x			x	Est
Ant. Insumos	Negativo				x			x			x		Coy
Coop. Insumos	Negativo					x	x			x			Est
Riesgos prod.	Negativo					x			x			x	Est
Riesgos Mdo.	Negativo					x			x			x	Est
Cal.PYMES	Positivo			x				x			x		Coy
Participación	Negativo				x				x		x		Est

Fuente: elaboración propia.

8.6 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO**

i. RENTABILIDAD

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 5, 8, 9, 12 y 14; Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (2010).

En la articulación tradicional PYMES-acopio el precio obtenido de las frutas es aproximadamente un 20% menor a los costos incurridos para poder entregarlas.

Los costos mantienen tendencia a aumentar. Los productores manifiestan dificultad para disminuirlos debido a: gran requerimiento de mano de obra, dolarización de los insumos, aumento de salarios, presión legal e impositiva. Sumado a estos los precios de las frutas se mantienen estancados y se cobran en pesos luego de largos periodos. Otros agentes comentan que estas variables no sólo afectan a la producción sino al resto de los eslabones que agregan valor.

Puntos de apalancamiento:

- "Una chacra mixta con una superficie de 11 ha, con 10% descarte, vende su fruta alrededor de los 0,9 $/kg; mientras que los costos sin amortizaciones alcanzan los 0,96 $/kg".
- "Los costos aumentan anualmente un 25% mientras que el precios del sector menos de un 10%, no existe rentabilidad".
- "Los costos han aumentado mayormente que el ritmo de los precios; actualmente los márgenes son muy bajos".
- "Una caja en San Antonio (costo FOB) está en 14u$s (impuestos, frio, embalaje, producción, etc.) y el precio es 14u$s, por lo que no existe margen".

Esta variable se considera importante y de alta urgencia debido a que determina la situación económica de los sujetos y por ende, su permanencia en la actividad. Se

considera de mediana gravedad ya que esta situación es bastante habitual para los pequeños y medianos productores, que generalmente buscan alternativas complementarias para sustentar su actividad.

Es externa porque tanto en los principales costos como el precio de las frutas el productor no incide. Es estructural debido a que si bien los precios están en constante variabilidad, el productor es el último agente remunerado y con menor incidencia y determinación en los valores de transacción.

ii. COSTOS DE MANO DE OBRA

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 1, 2, 3, 5, 11 y 14.

El costo de mano de obra (poda, raleo y cosecha) representan aproximadamente un 65% de los costos de producción. Según los entrevistados esta es otra de las causas de la baja calidad de las frutas, ya que los pequeños y medianos productores no obtienen un adecuado financiamiento para la realización de estas actividades, recurriendo al trabajo familiar y disminuyendo la utilización de maquinarias necesarias.

Es por ello que algunos productores deben obligatoriamente buscar financiación en los acopios, a pesar de que posteriormente deban reintegrar a un mayor costo.

Puntos de apalancamiento:

- "El principal costo es la mano de obra de la poda y cosecha. En la cosecha se necesitan 20 personas durante 1 mes y medio".
- "Un empleado permanente me cuesta $70.000 al año y aparte tengo que pagarle dos meses a los temporarios y darles alojamiento y comida".
- "El mayor costo son los empleados, cuanto menos contrates más te queda".

Es importante, ya que los productores deben buscar financiamiento o realizar actividades extra prediales para suplir estas falencias. Es de gravedad alta debido que en algunas ocasiones los elevados costos provocan no realizar la cosecha. De urgencia media porque los productores conocen las posibles herramientas para obtener su producción.

El alto costo de mano de obra es una fuerza externa, ya que la necesidad de jornales es algo intrínseco a la producción de peras y manzanas; y coyuntural, ya que dependen de la situación económica y posibilidad de financiamiento de cada año y productor.

iii. PLAZOS DE PAGO

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 1, 2, 4 y 9.

Los plazos de pago del acopio al productor generalmente se dilatan 10-12 meses, sin embargo los productores mencionan que en ocasiones se supere ese período. De esta manera los acopios se aseguran que el productor siga produciendo (con los mínimos recursos posibles) mientras que mantiene la vinculación para la siguiente temporada. Cabe aclarar que en algunas ocasiones el deudor puede ser el propio productor, debido a la posible prestación de servicios o adelantos de dinero.

Puntos de apalancamiento:

- "Realizan una estipulación de la fruta a campo, sobre ella te dan un adelanto en la cosecha y el resto son pagos a lo largo del año".
- "En el mejor de los casos debemos esperar todo el año para poder cobrar".
- "Termino de cobrar la fruta luego de un año. Te van dando dinero a medida que necesitas para cubrir los gastos productivos".

- “La forma de pago es una parte del dinero (aproximadamente 30%) en el momento de la cosecha, donde existe la mayor demanda de mano de obra. Luego se van pagando cuotas cuyos valores están exactamente calculados para que el productor vaya cubriendo sus gastos mes a mes”.

Es moderadamente importante ya que existe una dependencia financiera que obliga al productor a someterse a ciertas condiciones del acopio (el productor no posee herramientas jurídicas necesarias para desvincularse). Mientras que se considera de baja gravedad y urgencia, no hay datos disponibles.

Es externa ya que el acopio impone las condiciones en la primera venta, a las que el pequeño productor (baja cantidad de fruta entregada) debe adecuarse. Es coyuntural, debido a que no siempre ni todos los acopios exceden estos plazos de pago, esto generalmente depende de la volatilidad de los precios internacionales.

iv. FORMA DE REMUNERACIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 4, 5, 7 y 15; Rofman *et al.* (2007).

La segunda y tercera venta también se realizan a modo de consignación. El productor recibe la remuneración en pesos a lo largo del año con un bajo porcentaje de anticipo, el resto de los agentes lo hace en dólares con plazos no superiores a los 60 días. Esto provoca que por el lado de los empaques-comercializadores exista un beneficio financiero determinado por los tiempos de remuneración los productores y el tiempo de cobro en los mercados internacionales obteniendo externalidades positivas. Mientras que los productores sufren una pérdida de poder adquisitivo debido a los plazos y monedas de cobro.

Puntos de apalancamiento:

- "La inflación respecto de las formas de pago, lo afecta al productor terriblemente en dezmero de su rentabilidad".
- Las empresas del estrato superior obtienen externalidades positivas generando una dinámica denominada "círculo vicioso de la acumulación". Esta puede ser una de las causas de que las grandes empresas no realicen integración vertical hacia la producción, ya que juegan en el mercado con mercaderías de los propios chacareros (Rofman *et al*., 2007).

Se considera una fuerza importante debido a que el dilatamiento en la cadena de pago va en contra de los intereses del productor, incidiendo negativamente en la capacidad financiera del mismo. Es de alta gravedad, ya que también atenúa la posibilidad de incorporación de tecnología para el mejoramiento productivo y comercial, lo que conlleva a un estancamiento. De urgencia media ya que el productor se encuentra acostumbrado a esta situación y el sistema de pago es considerado "normal".

Es externa porque la forma de pago se determina en la relación comercializador y acopio. Es estructural, porque tradicionalmente se comercializa de esta manera y cambiarlo implicaría modificar aspectos culturales.

v. PRECIO A LA PRODUCCIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 7, 8. 9 y 15; De Jong (2008).

El precio recibido por el productor no es fijado en el momento de la transacción, a medida que este último agente comercializa su fruta en los diferentes mercados va determinando la remuneración. Así el precio pactado es un valor estimativo que

continuamente recibe las variaciones de las posteriores negociaciones del acopiador, donde en algunos casos se sostiene un cierto rango.

Puntos de apalancamiento:

- "No tenemos derecho a reclamar ni determinar el precio de la fruta, eso lo define el mercado".
- "Te tiran un precio estimativo pero si quieren no te lo mantienen. Pasa mucho tiempo hasta que se vende tu fruta".
- "El productor entrega su fruta sin saber cuánto le van a pagar; en el 70-80% de los acopiadores no le entregan dicha información (que le sirve para obtener la liquidación), y el galpón la obtiene inmediatamente después de recibir la fruta".
- "El precio se respeta muy poco, dicen que el mercado cayó. Existe un prorrateo muy poco transparente para la determinación del precio, lo dibujan como quieren; no puede ser que los 20 centavos de dólar en 2002 se mantenga hasta la actualidad".

Es una fuerza moderadamente importante, ya que determina la remuneración al productor y la posibilidad de planificar sus actividades. Es de alta urgencia ya que el precio es una señal de mercado básica para cualquier tipo de actividad económica, y de gravedad media ya que condiciona el desempeño económico en el mediano plazo.

Es externa debido al carácter perecedero y forma de comercialización de las frutas en cuestión; y coyuntural porque depende del modo de articulación particular de cada productor con el acopio.

vi. PODER DE NEGOCIACIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 11, 12, 15, 16; Secretaría de Fruticultura (2011); De Jong (2008).

Las PYMES independientes no tienen capacidad para influir en la forma de articulación con los empaques. Entre otros factores, se debe a la baja cantidad comercializada, incumplimiento de normas y estándares de calidad y falta de regulación en las actividades comerciales.

Las grandes estructuras de supermercados imponen las condiciones a toda la cadena, determinando los precios y las formas de comercialización. Si bien los agentes internos deben adaptarse, el acceso directo a la distribución les permite a los comercializadores influir posteriormente en estas condiciones o requisitos comerciales.

Puntos de apalancamiento:

- "Al productor le recae un precio del derivado internacional, tratado por los galpones según determinen su nivel de ganancia".
- "No existe nadie que regule de manera efectiva la clasificación y cumplimiento de las calidades y cantidades".
- "Por la cantidad de fruta que produzco los galpones se interesan cada vez menos en comprarme".

Es externa y estructural, debido a que las variables en juego exceden al sujeto bajo estudio. Es estructural porque es muy difícil modificar los mecanismos comerciales.

Es una fuerza considera importante, ya que la determinación de los márgenes comerciales es generada por los mecanismos de coordinación de las grandes unidades de superficie. Así se acota la posibilidad de maniobra y la rentabilidad de los distintos actores internos. Se considera una fuerza de alta gravedad, porque el productor es el último eslabón remunerado y con menor poder de negociación. De baja urgencia, porque si bien condiciona la rentabilidad del negocio, la posibilidad del sujeto planificador de modificar esta estructura es muy baja.

vii. REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 11, 14 y 16; Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea (2010).

Si bien existen diversas instituciones que representan al sector productivo (Cámara Argentina de Fruticultores Integrados, Federación de Productores de Río Negro y Neuquén, Cámara Argentina de Vendedores de insumos y Cámara de Productores Locales), la falta de unificación de intereses y objetivos, no permite lograr una organización que representa y defienda los a los pequeños y medianos productores.

Algunos representantes entrevistados de estas instituciones, coinciden en la falta de instrumentos brindados al productor; necesario para lograr la claridad, confianza y seguridad. Opinan que cada agente va por su cuenta, y que lo se necesita es lograr una aglomeración en el asesoramiento para que no existan diversas recetas.

Se considera una fuerza neutra, de media gravedad pero alta urgencia, debido a que los productores necesitan representatividad frente a otros gremios o sindicatos de mayor fuerza y unión, tanto provincial como nacional.

Es externa y estructural, debido a que las estructuras institucionales tienden a ser estáticas y de complicada modificación.

viii. APOYO GUBERNAMENTAL

Fuentes de información y triangulación: entrevista Nº 5, 6, 9, 10 y 16; Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (2010); Observatorio Frutícola (2011); Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay (2012); DIAR-DIAS (2010).

La estabilización de los precios en las últimas temporadas y el continuo aumento de costos provocaron una baja rentabilidad en la fruticultura, donde el productor es más afectado debido a la formación de precios de la cadena.

Los sujetos entrevistados requieren una participación activa del estado en materia de financiamiento, transparencia, regulación y control de actividades comerciales, asesoramiento técnico e informativo, entre otros.

Puntos de apalancamiento:

- "Si el Estado no nos ayuda el negocio es inviable. Los insumos están aumentando en dólares (más del 100%) mientras que el precio de la fruta está estancado en 80 centavos de dólar".
- "Para cambiar la situación (comercial) se necesita financiación acorde a las PYMES frutícolas y asesoramiento técnico gratuito".
- "En estos años malos sin la presencia del Estado es imposible sostener ningún tipo de agente productivo, si no hay márgenes el estado debe apoyarnos".
- "Se necesita la participación y apoyo del Estado en los precios que recibimos".

Es una variable importante y de alta urgencia ya que algunos productores manifiestan que es la única salida posible de la situación actual. De gravedad baja debido a que se considera viable otras potenciales estrategias.

Es una variable externa ya que no depende de la voluntad de los sujetos bajo análisis, y coyuntural debido a que es necesario primero un profundo análisis de los márgenes comerciales y su aplicación requiere complejidad y permanencia.

ix. NIVEL DE INVERSIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 3, 6, 7, 8 y 10.

El sistema productivo requiere de un período de 4-5 años para empezar a generar ingresos sin llegar aún a la productividad plena. De este modo se dificulta sostener un proceso productivo ideal (edad plantación, variedades, etc.) ya que las posibilidades de realizar una reconversión disminuyen. Un acopiador explica "es muy complicado mantener continuamente plantas nuevas y hacer el recambio varietal ideal, si a nosotros nos cuesta no le podemos exigir eso a los pequeños productores".

El bajo acceso al financiamiento no le permite al sector productivo realizar inversiones que impliquen un salto cualitativo para atenuar esta dependencia comercial y económica. Los productores comentan que para poder avanzar en los sucesivos eslabones de la cadena, la inversión es de gran magnitud, dada principalmente por la infraestructura (empaque y frío) y el capital de trabajo necesario para su funcionamiento.

Fuentes de apalancamiento:

- "Para poder avanzar en los sucesivos eslabones de la cadena la inversión es de gran magnitud, elevada principalmente por la infraestructura (empaque y frío) y el capital de trabajo necesario para su funcionamiento".
- "Es muy complicado mantener continuamente plantas nuevas y hacer el recambio varietal ideal, si a los acopios nos cuesta tampoco le podemos exigir eso a los pequeños productores".

Es moderadamente importante, porque mantener un sistema productivo tradicional con una tecnología inadecuada impide obtener una productividad y calidad óptima. Es medianamente grave y urgente, debido a que cuanto más se tarde en realizar mejoras más se dificulta la producción de las frutas en cuestión.

Tiene carácter externo y estructural, debido a que está sujeto a las propias particularidades de la producción frutícola, donde las magnitudes de inversión son

incongruentes con la situación económica actual de los pequeños y medianos productores.

x. SISTEMA DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO Y DE MERCADO

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 7, 11, 12, 14, 15 y 16; Secretaría de Fruticultura (2012); Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (2012); Federación de Productores de Río Negro y Neuquén (2009).

La alta concentración y extranjerización así como las costumbres comerciales conllevan, como una de las principales consecuencias la baja transparencia en los distintos mercados que conforman la cadena. La información tecnológica y de mercados es una herramienta de constante utilización por los agentes más cercanos al consumidor.

En lo que confiere a lo comercial, la Federación de Productores de Río Negro y Neuquén brindó hasta el 2009 información sobre cantidades y precios de las frutas en relación al MCBA (Mercado Central de Buenos Aires) y a la exportación. La Cámara Argentina de Fruticultores Integrados y la Secretaría de Fruticultura de Río Negro son las instituciones que brindan información más precisa y detallada, a través de diversas publicaciones y documentos (en su mayoría públicos) de carácter más analíticos y sistémicos.

Si bien existe algún sistema de información, como por ejemplo el de Trazabilidad, no está al alcance y por lo tanto, no es aprovechado por el productor.

Los pequeños y medianos productores por sus características particulares (socio-económicas, escasos recursos, formas de gestión tradicional, etc.) no manejan un sistemas de información que le permita obtener mayor certidumbre y mejorar la toma de decisiones en su comercialización.

Puntos de apalancamiento:

- "La baja transparencia se debe a los vicios y costumbres de todos los agentes, igualmente es un negocio difícil, los precios varían día a día y la perecibilidad hacen que sea difícil de clarificar".
- "El flujo de información proveniente desde la comercialización va disminuyendo y al productor le llega muy distorsionada y dibujada; lo que sucede que es el último eslabón remunerado es el productor y depende de la determinación de los comerciantes internos y externos y empacadores".
- "Debería haber un sistema de información transparente, correcto y acorde a la realidad, para que los productores sepan mínimamente el precio de sus frutas y el precio que pagan los empacadores".

Se considera moderadamente importante debido a que la transferencia de tecnología e información se acota en la articulación acopio-productor, dejando a este último agente sin herramientas que posibiliten mejorar sus decisiones en estos aspectos. Además no existe un sistema institucionalizado de información relevante para el productor. A su vez de gravedad media y alta urgencia ya que los agentes entrevistados consideran necesario que el productor debe elevar su conocimiento de este tipo de información, para aumentar la claridad y confianza en la comercialización.

Es una fuerza externa y coyuntural, ya que si bien pueden existir mecanismos de información público-privado para aumentar el conocimiento en el sector productivo, la propia naturaleza de las grandes empresas permite manejar un mayor grado de información, mientras que las pequeñas no poseen recursos necesarios para aprovecharlas.

xi. NECESIDAD DE VINCULACIÓN

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 1, 3, 4, 10, 11, 14, 15 y 16.

Existe una pérdida de interés de las grandes empresas integradas hacia productores fundamentalmente aquellos de bajas calidad y volumen. Esto provoca que las G.E.I deban mantener una cierta cantidad de producción propia.

A pesar de ciertos casos inhabituales, los entrevistados mencionan que la producción extensiva llevada a cabo por estas empresas tiene un difícil manejo productivo (control y seguimiento), generado principalmente por el gran requerimiento de mano de obra. Las frutas obtenidas generalmente no poseen la misma calidad que las compradas a terceros. De este modo se genera una situación favorable en la producción-empaque, pero esta vez a favor del primer agente.

Se considera una fuerza moderadamente importante ya que es una de las principales oportunidades que el productor puede aprovechar para equiparar la negociación. A su vez de baja gravedad y media urgencia, debido a que esta situación no es generalizable en la primera venta.

Se considera externa y estructural, debido a que si bien la garantía de alta calidad proviene de los pequeños y medianos productores, la necesidad de vinculación surge por la ineficiencia productiva de la producción de las G.E.I en enormes superficies. Esta situación es mejorable con la generación de nuevas tecnologías, pero la alta dependencia de utilización de mano de obra es algo difícil de suplir.

xii. ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 2, 8 y 9; Chavarría *et al*. (2002); De Jong (2008).

Los créditos públicos y privados a pequeños y medianos productores tienen un nivel aceptable en relación a plazos de pago, años de gracia e interés, pero no son aceptados por los potenciales receptores. Las razones principales es que son montos y requisitos generalmente incoherentes, existe baja información y escaso asesoramiento.

Respecto al financiamiento propio, los largos plazos de pago de los acopios no sólo afectan el comienzo del posterior ciclo productivo, sino también la posibilidad de aplicar potenciales mejoras en los predios.

Puntos de apalancamiento:

- "Cuando vas a buscar dinero a los galpones te van permitiendo sacar muy poco, para que puedas seguir mínimamente con la producción".
- Chavarría et al. (2002) visualizan la negación a los créditos por:
    - Falta de mercados nacionales organizados adonde fácilmente puedan fluir ofertas y demandas para enfrentarse y descubrir precios.
    - Información de precios y mercados nacionales incompleta, poco representativa y no muy fiable.
    - Falta de agentes comerciales que presten servicios de asesoría comercial y faciliten la realización de los negocios.

La posibilidad de financiamiento es importante y de alta gravedad ya que repercute tanto en el estancamiento tecno-productivo como en el aprovechamiento de oportunidades comerciales. Es muy urgente debido a que los productores necesitan recursos para solventar los gastos diarios en pos de obtener una buena producción y un horizonte de certidumbre que garantice estabilidad.

Es externa debido a que tanto el financiamiento propio como externo depende del accionar de terceros (acopios-comercializadores e instituciones públicas y privadas). Es

estructural, porque la modificación y/o generación de estas fuentes conllevan tiempo y análisis, además depende del nivel de aversión e información de los productores.

xiii. REGULACIÓN DE PROCESOS COMERCIALES

Fuentes de información y triangulación: entrevista Nº 7, 11, 14 y 15; De Jong (2008).

Los agentes y productores entrevistados coinciden que la inexistencia de un sistema de información comercial integral, confiable y acorde a la realidad, genera a lo largo de la cadena frutícola acuerdos poco transparentes.

En la primera venta, el foco está la clasificación. La baja participación, regulación y ejecución colectiva y multidisciplinaria, sumado a la inmovilidad e indiferencia de los productores, es aprovechada por los acopios. El documento con la información acerca de la especie, variedad, cantidad y calidad de las frutas es entregado al productor cerca de los diez meses posteriores a la transacción. Mientras que la información del análisis de la calidad, el acopio lo posee completa en el mismo día de entregada la fruta.

Puntos de apalancamiento:

- "Existe una merma en la cantidad de fruta entregada que la que muestran en el detalle de la clasificación; siempre disminuye la cantidad de fruta elegido y aumenta la que se destina a descarte".
- "Esta diferencia de información posibilita a los empaques a modificar la calidad (% de fruta elegida, media y descarte) y cantidad (básculas con menor peso, es imposible controlarlo)".

Se considera importante, de alta urgencia y mediana gravedad, debido a que al no haber seriedad y transparencia en la clasificación de las frutas, los precios no reflejan

generalmente proporcionales a la calidad. Esto conlleva a un sistema de desconfianza e inequidad en las transacciones comerciales.

Es una fuerza externa y estructural, debido a que el productor no posee herramientas para la regulación en dichos procesos derivados del bajo control y accionar de los organismos institucionales correspondientes.

xiv. ASESORAMIENTO TECNO-PRODUCTIVO

Fuentes de información y triangulación: entrevistas Nº 2, 5, 11, 12 y 15; IERAL (2010).

Se resalta la participación en investigación y desarrollo de diversas instituciones públicas y privadas (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario; Servicio Nacional Sanidad Agroalimentaria; Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica; proveedores de insumos, entre otros). Los productores recalcan el bajo contacto directo con estos servicios, ya que no existen programas o mecanismos de ayuda personalizada en la mayoría de los casos.

El principal agente de asesoramiento es el acopiador, el cual brinda una serie de requisitos (plan sanitario) para la utilización de insumos y formas de realización de las labores culturales. Así el productor debe cumplir los mismos para poder entregar sus peras y manzanas; este asesoramiento se potencia porque existe un interés concreto.

Puntos de apalancamiento:

- "Los galpones me dicen como curar, que insumos utilizar y demás según exigencia de los mercados internacionales".

Se considera una fuerza moderadamente importante, debido a que poseen un saber hacer muy bueno, pero no poseen herramientas ni recursos (económicos y culturales) para poder potenciarlos. De alta gravedad, porque un incumplimiento en este aspecto puede

afectar en gran magnitud a otros productores u agentes comercializadores. De baja urgencia ya que actualmente existen eficaces controles de plagas y enfermedades.

A su vez es interna, porque si bien los recursos dependen de los mecanismos de formación de precios, la implementación de tecnología es decisión del propio productor y de su capacidad para llevarla a cabo. Es estructural, porque la puesta en marcha demanda entre otras cuestiones complejas, un saber hacer y una importante inversión.

Tabla N° 5: Grilla análisis externo: oportunidades y amenazas

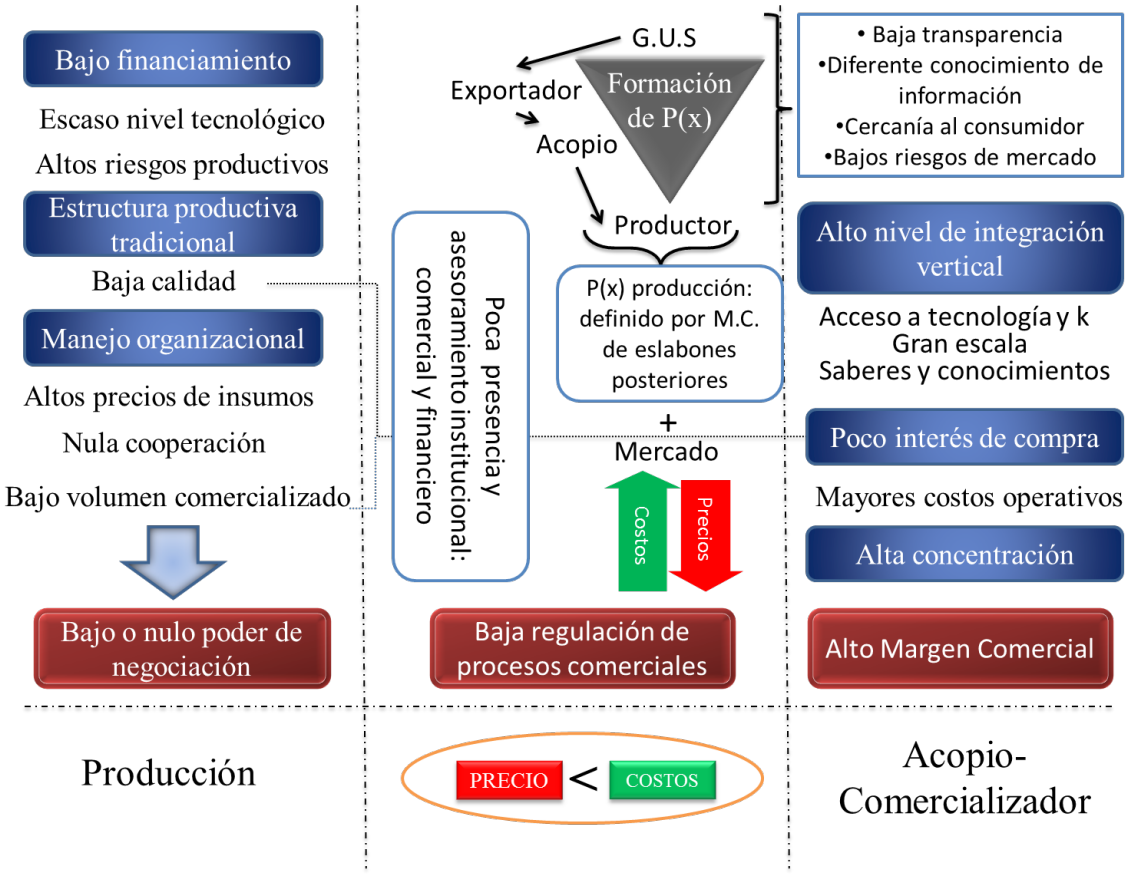
Cuadro de oportunidades y amenazas													
Fuerzas	**Sentido**	**Valoración**					**Gravedad**			**Urgencia**			**Est/Coy**
		Débil	M. Déb	Neutra	Imp	M. Imp	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
Rent	Negativo					x		x				x	Est
Cx M.O.	Negativo					x			x		x		Coy
Plazo pago	Negativo				x			x			x		Coy
Forma pago	Negativo					x			x		x		Est
P(x) prod.	Negativo				x			x				x	Coy
Pod. Neg.	Negativo					x			x	x			Est
Rep. Inst.	Negativo			x				x				x	Est
Estado	Positivo					x	x					x	Coy
Niv. Inver.	Negativo				x			x			x		Est
Sist. Info	Negativo				x			x				x	Coy
Nec. Vinc.	Positivo				x		x				x		Est
Financiam.	Negativo					x			x			x	Est
Reg.Proc.Com.	Negativo					x		x				x	Est
Ases. Prod	Positivo				x				x	x			Est

Fuente: elaboración propia

8.7 INTERRELACIÓN DE FUERZAS- MAPA COGNITIVO

La elección de las fuerzas para la determinación del cuadro de fuerzas estratégicas se realiza en base a la situación ideal, por lo que es necesario analizarlas en relación al funcionamiento del sistema comercial frutícola.

Gráfico N° 6: Interrelación de fuerzas



Fuente: elaboración propia.

Dentro de la producción es posible observar tres factores principales. Una de ellas es la baja capacidad de financiamiento propio y externo, condicionados de los largos plazos de pago del acopio y del bajo acceso a créditos acordes a las características del sector. Esta dificultad de solventar adecuadamente las diversas actividades laborales, así como de realizar inversiones en la chacra, genera en los pequeños y medianos productores un

estancamiento tecnológico y productivo. El sistema de producción derivado posee bajo nivel de infraestructura, baja densidad de plantas, nulo recambio varietal y plantas de demasiados años, baja protección contra heladas, etc.

Esto no sólo aumenta los riesgos y costos productivos sino también disminuye la calidad de la producción de estos sujetos. Así no logran potenciar la seguridad en el logro de frutas con bajos niveles de daños, proveniente de las ventajas en el manejo y control de actividades provista por una baja superficie cultivada.

Otra de las variables destacadas en la producción por los diversos agentes entrevistados es el manejo organizacional; la baja o nula cooperación existente genera ineficiencias en las articulaciones de los productores. En la vinculación con el proveedor de insumos, la forma individual y la baja anticipación en la compra de los insumos provoca mayores gastos en este aspecto (altos precios). También la venta individual (baja cantidad de fruta comercializada) determina en el acopio un bajo interés de compra, debido a que aumenta los costos operativos de dicho sujeto.

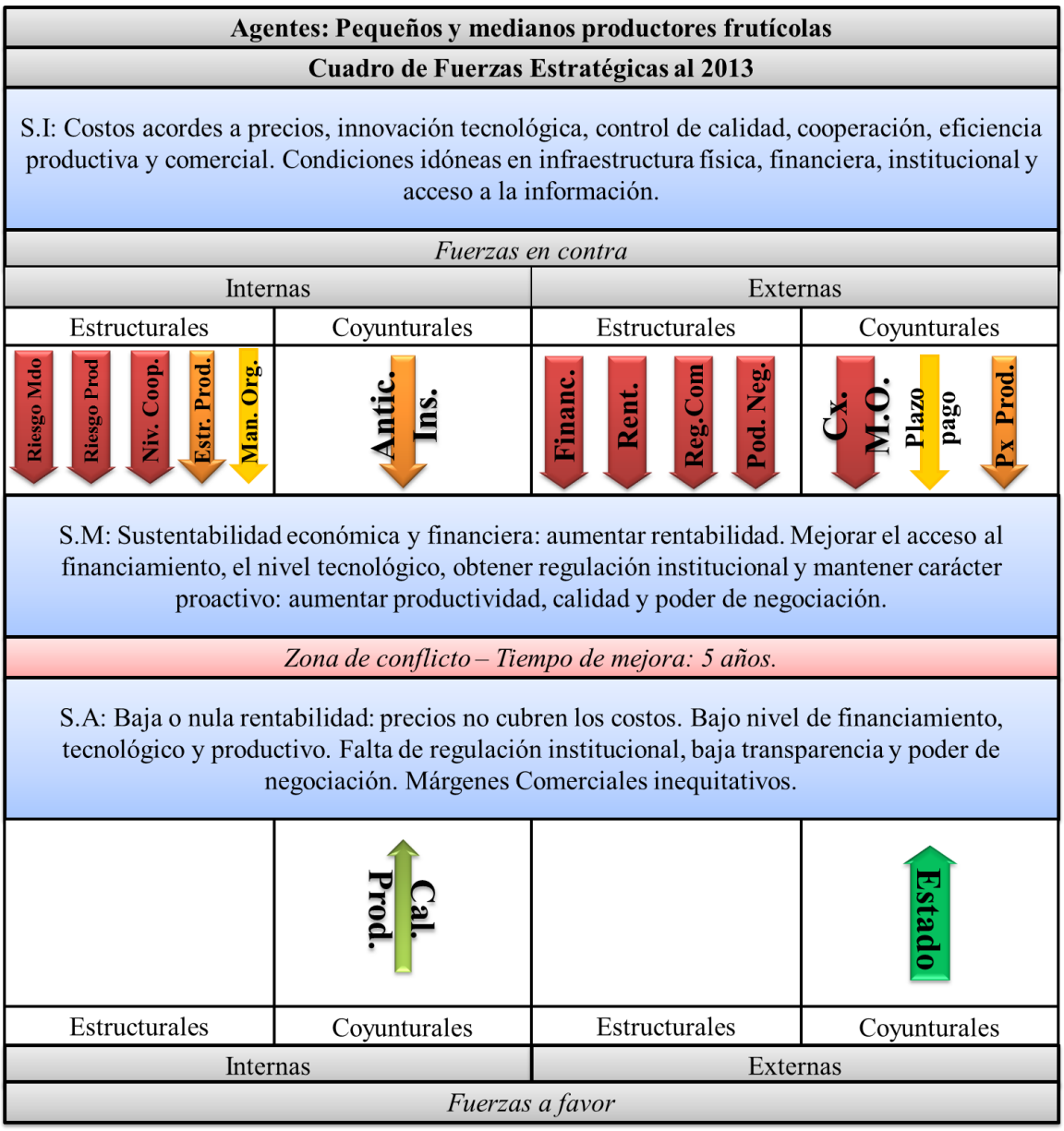
Por ende los pequeños y medianos productores frutícolas poseen un bajo o nulo poder de negociación en la venta de sus frutas, entregando su producción con un alto grado de incertidumbre respecto al monto y plazo de su remuneración. Esta falta de certeza aumenta debido al modo de formación de precios de la cadena frutícola: los sujetos más cercanos al consumidor obtienen un precio al cual descuentan sus costos y remuneran al siguiente eslabón (determinando su propio nivel de ganancias), donde el último agente que cobra es el productor luego de aproximadamente un año de entregar sus frutas.

El funcionamiento comercial y financiero entre los sujetos intervinientes en la cadena, es permitido por la escasa presencia y regulación institucional en los procesos y articulaciones comerciales. Se transforma así en un negocio de baja transparencia, asimetrías de información, riesgos de mercado y nivel tecnológico, donde las empresas

concentradas e integradas verticalmente aprovechan dichos diferenciales en pos de aumentar su margen comercial.

Por otro lado los precios internacionales de la pera y manzana se han estabilizado en las últimas temporadas mientras que los costos (tributos, salarios, insumos, etc.) han aumentado aceleradamente, donde el gran requerimiento de mano de obra limita las posibilidades de disminuirlos. Así se provoca una disminución en los márgenes comerciales, aplastando la pirámide de precios y afectando al último sujeto remunerado (el productor independiente), donde los precios percibidos no cubren sus costos de producción.

8.8 CUADRO DE FUERZAS ESTRATÉGICAS INTEGRAL



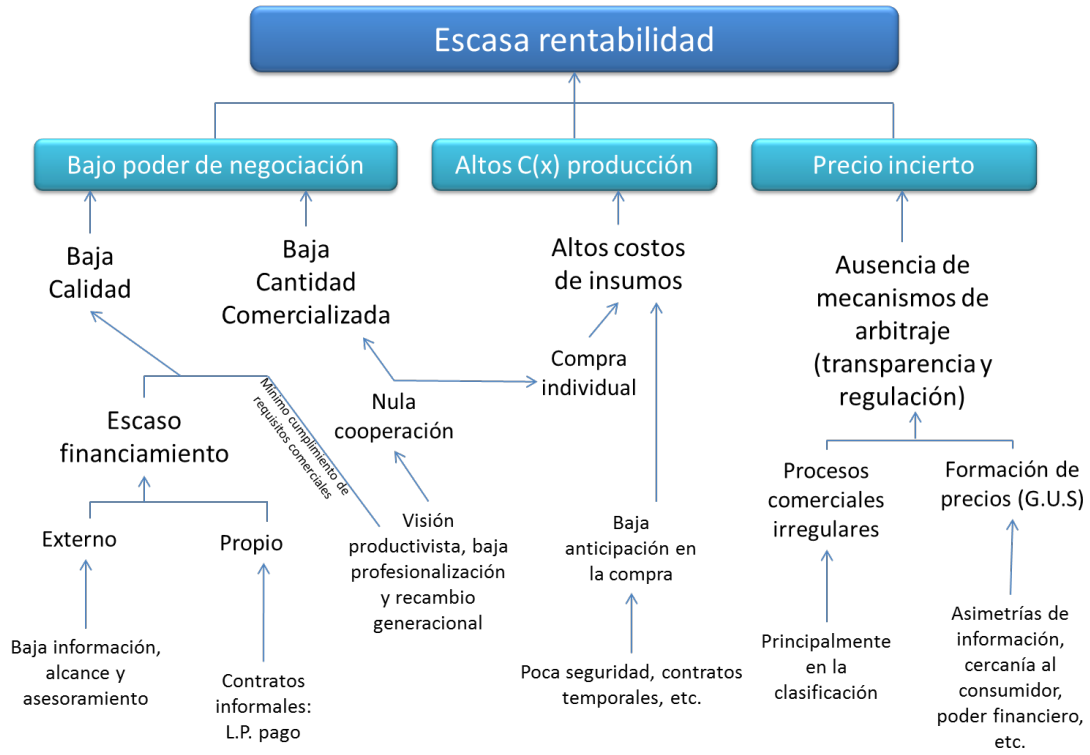
Fuente: elaboración propia

El tiempo de mejora se determinó en un plazo de 5 años. Esto se debe al ciclo necesario del recambio productivo, además de coincidir con el tiempo de los objetivos del Plan Frutícola Integral (op. cit.).

8.9 RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

8.9.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico N° 7: Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que existen diversas limitaciones centrales que afectan a la rentabilidad de los chacareros. Ellas son el bajo poder de negociación, los altos costos de producción y la incertidumbre respecto al precio de las frutas entregadas al acopio.

Las limitaciones específicas del bajo poder de negociación son dos: la baja calidad y cantidad de la fruta comercializada. El escaso financiamiento, tanto propio como externo, provoca un bajo nivel de recursos disponibles para la realización de las labores culturales. Esto se debe a los largos plazos de cobro provenientes de una vinculación informal y a la baja información, alcance y asesoramiento de potenciales créditos.

Esta imposibilidad de no cumplir eficazmente con las actividades productivas no sólo repercute en la calidad de fruta producida esa temporada, sino en el medio y largo plazo

provoca sistemas de producción tecnológicamente inadecuados que aumentan los riesgos y costos de producción.

A su vez el incumplimiento de las restricciones comerciales mínimas compromete la venta de las peras y manzanas. Esto tiene origen en factores socios productivos de los propios sujetos analizados: visión productivista, baja profesionalización en actividades administrativas y comerciales y bajo recambio generacional.

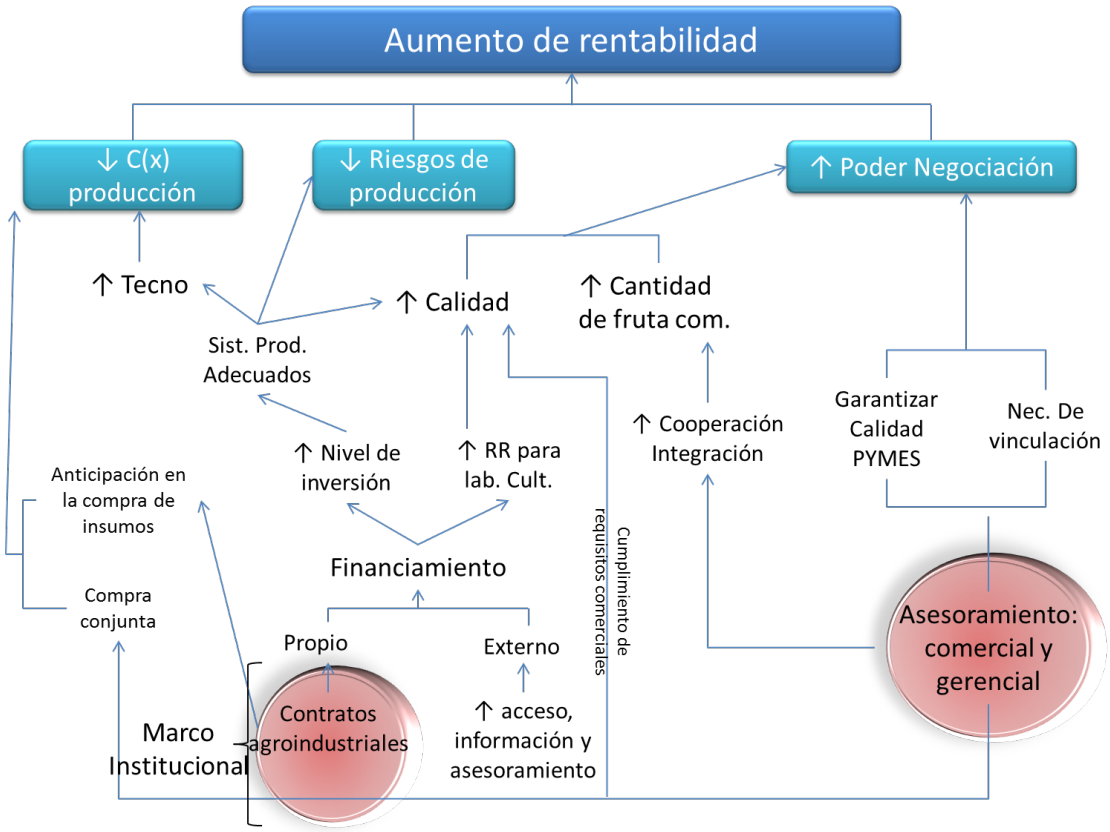
Dicha forma tradicional de producción en conjunto con malas experiencias históricas, provoca un nulo grado de asociación e integración en el eslabón productivo. Por lo que debido a su atomización provoca una cantidad de fruta comercializada de bajo interés para los acopios-comercializadores.

Por otro lado la nula cooperación sumado a la falta de anticipación en la compra de insumos, genera un mayor costos en este ámbito al de un medio o grande productor; el cual realiza la compra a principio de temporada con mayor escala, ya conociendo los insumos y formas de producción necesarias para comercializar posteriormente su fruta.

La última y no menor limitación central hace referencia a la poca incidencia y conocimiento del precio de los productos ofrecidos por los pequeños y medianos productores. Esto se debe en parte a la falta de regulación y control tanto en los procesos comerciales como en la formación de precios de la cadena, donde el último eslabón remunerado es el productor; el cual es remunerado según las ganancias de los posteriores eslabones (acopio y comercialización interna y externa) y soporta las posibles ineficiencias de dichos agentes.

8.9.2 ARBOL DE SOLUCIONES

Gráfico N° 8: Árbol de soluciones



Fuente: elaboración propia.

Como inicio del esquema de soluciones se pueden observar dos objetivos específicos, relacionados con el financiamiento y con el asesoramiento a los productores. Estos tratan son el punto de partida para el posible logro de objetivos centrales (indicadores) coherentes con la situación de mejora.

En el primer caso se comenzaría con la formulación de contratos agroindustriales formales y específicos, regulados institucionalmente para brindar seguridad jurídica y transparencia. Se busca lograr mejorar las condiciones de negociación del productor frente al acopio, en pos de disminuir la incertidumbre en la venta de las frutas:

conocimiento del precio y calidad, menores plazos de cobro, mayor porcentaje de adelanto en cosecha, conocimiento en el uso de insumos, entre otros.

La formulación de este contrato en conjunto con el mayor acceso, información y asesoramiento a créditos públicos y privados, busca generar dos efectos y sus derivados lógicos:

1. Mayores recursos disponibles para las labores culturales → mejora en la calidad de las peras y manzanas → aumento del interés de compra de los acopiadores.
2. Mayor nivel de inversión → sistemas productivos y tecnológicos adecuados → menores costos y riesgos de producción.

El otro objetivo específico originario es el asesoramiento comercial y gerencial de los sujetos bajo estudio. La mayor capacitación y formación tanto en el manejo productivo como comercial y administrativo, pretende lograr diversos efectos:

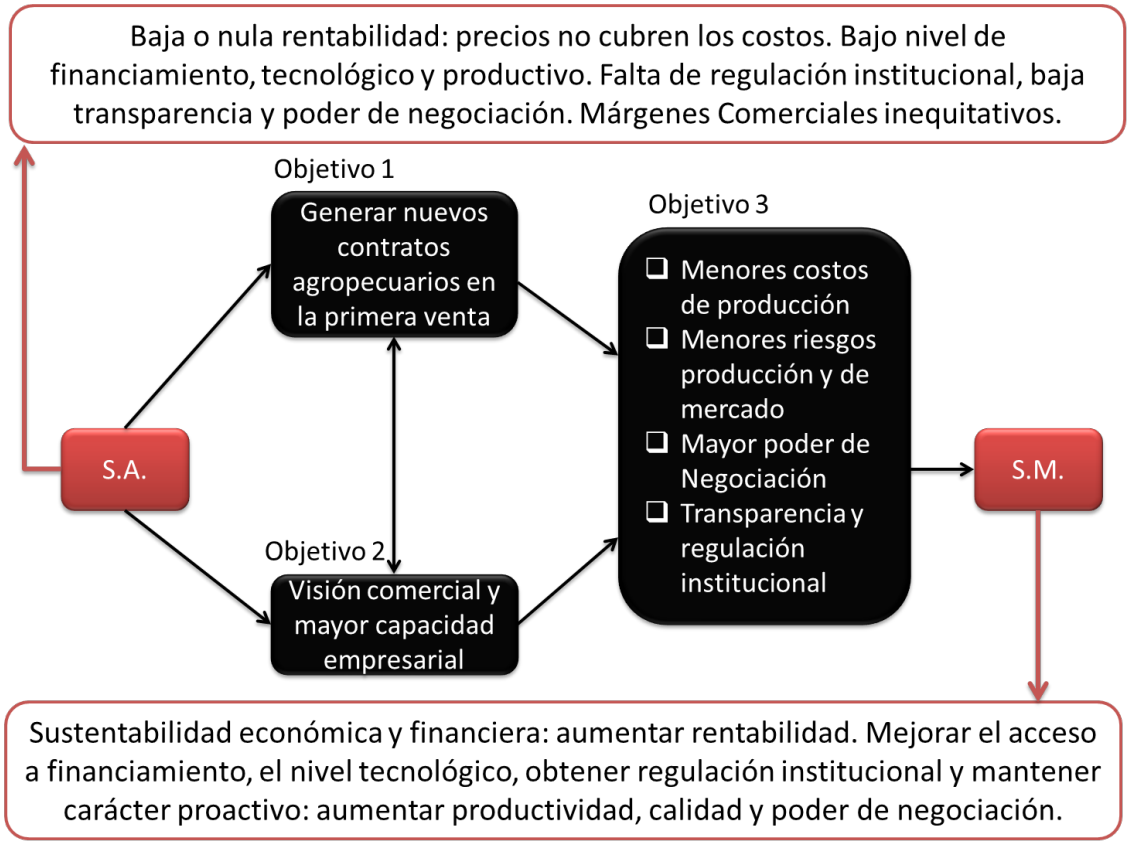
3. Aprovechar comercialmente la calidad de frutas de PYMES debido las ventajas en el manejo a pequeña escala → Aumento del poder de negociación.
4. Potenciar la necesidad de vinculación de las grandes empresas integradas con pequeños y medianos productores, debido al factor de calidad anteriormente mencionado → Aumento del poder de negociación.
5. Posibilitar la cooperación e integración entre el eslabón productivo:
   5.1. Aumento de la cantidad de fruta comercializada → Mayor interés de compra del acopio.
   5.2. Compra conjunta de insumos → Disminución de los costos de producción.
6. Eficiencia en el manejo organizacional de las chacras → Cumplimiento de normas y estándares comerciales → Aumento de la calidad e interés de compra del acopio.

De este modo se plantea el aumento de la rentabilidad a través del cumplimiento de tres objetivos principales: disminución de los costos y riesgos de producción y el aumento del poder de negociación.

8.9.3 RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA N° 1: CONTRATOS AGROPECUARIOS Y ASISTENCIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

En el primer caso y partiendo de la situación actual se plantean dos objetivos estratégicos principales, los cuales son complementarios y están estrechamente relacionados. Es decir, para el cumplimiento del objetivo estratégico N° 1 se necesita el logro del objetivo estratégico N° 2 y viceversa. Además como eje central es de gran importancia el apoyo y asesoramiento institucional.

Gráfico N° 9: Estrategia N° 1



Fuente: elaboración propia.

a) OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1: GENERAR NUEVOS CONTRATOS AGROPECUARIOS

La base de este objetivo estratégico es lograr acuerdos formales en la primera venta de manera que permita al pequeño y mediano productor disminuir su incertidumbre respecto a aspectos económicos-financieros e institucionales. De este modo se busca facilitar la toma de decisiones en su sistema de producción, administración y comercialización de peras y manzanas, siendo un vínculo externo que no elimina la autonomía de los sujetos.

El mismo serviría como guía para su reconversión productiva, organizativa y tecnológica. Debería mantener una dinámica a mediano y largo plazo que les posibilite

superar la situación actual de producción de subsistencia, atraso tecnológico y falta de competitividad. Intenta modificar la actual relación de dependencia y control de las grandes empresas, buscando acuerdos de coordinación con mayor dependencia mutua.

Como se mencionó anteriormente requiere de una activa participación pública, articulada a la vez con el sector privado y consensuada con todos los participantes de la cadena. Dicha intervención institucional debería dar un marco regulatorio para lograr básicamente:

i. La eliminación de comportamientos oportunistas.
ii. La sostenibilidad de las instituciones intervinientes y la continuidad de los programas en el tiempo.
iii. Generar y compartir información estratégica relevante.
iv. Mecanismos de regulación y calidad de las relaciones interactuantes: difusión de parámetros productivos, tecnológicos y comerciales, fijación de precios y modalidades de compra-venta.

Gráfico N° 10: Objetivo estratégico N° 1

Fuente: elaboración propia.

Con la formalización y normalización de un contrato agropecuario, a su vez flexible y conforme con la heterogeneidad relaciones, se persigue un precio fijo y respetado en base a la calidad de las frutas, transparencia en los procesos comerciales que intervienen en la primera venta, mayor financiación y transferencia de información y tecnología.

Así es posible mejorar las condiciones de negociación de los sujetos oferentes, los cuales actualmente se ven obligados a ser meros proveedores de insumos, debiendo entregar sus frutas sin conocer sus futuros ingresos, plazos de pago y calidad de sus frutas, entre otros factores.

Es posible transparentar los procesos comerciales con la normalización de la clasificación, aumentar la calidad de las frutas en el mediano plazo con la mejor financiación así como aumentar el nivel tecnológico disminuyendo los riesgos

productivos, y disminuir los costos de producción anticipando la compra de insumos. Estas son las variables de mayor importancia para el cumplimiento de este primer objetivo.

Las estipulaciones o condiciones contractuales primordiales para llevar a cabo en la formulación de estos contratos agropecuarios son:

I. Precio: determinación de un monto fijo o mínimo previo a los resultados de la clasificación. El productor debería conocer su futura remuneración en base a la calidad, especie y variedad de sus frutas, eliminando aquella condición de "precio a fijar" según los resultados finales de la comercialización.

II. Condiciones de cobro: plazo no mayor a los seis meses de haber entregado la fruta, modificando la forma actual de "a liquidar". Anticipo en la cosecha no menor al 50%.

III. Supervisión de la clasificación y obtención del resultado inmediato.

IV. Determinación de la moneda de cobro: aumento de los montos según el nivel de inflación en las futuras cuotas.

V. Condiciones de entrega, mecanismos de recepción y comprobantes: pautas para su clasificación y control.

VI. Causas de rechazo y determinantes del descarte.

VII. Momento de realización del contrato previo a la cosecha: disminuir los riesgos de producción actualmente adheridos por el propio productor, permitiendo también el conocimiento de los insumos a utilizar permitidos por la regulación de los importadores. Se realiza de forma anticipada y se renueva por ciclos productivos.

VIII. Acceso a la información comercial.

Aparte de la relevancia que tiene el sector institucional en la implementación y control de estos contratos, los chacareros necesitan cumplir una serie de requisitos: el

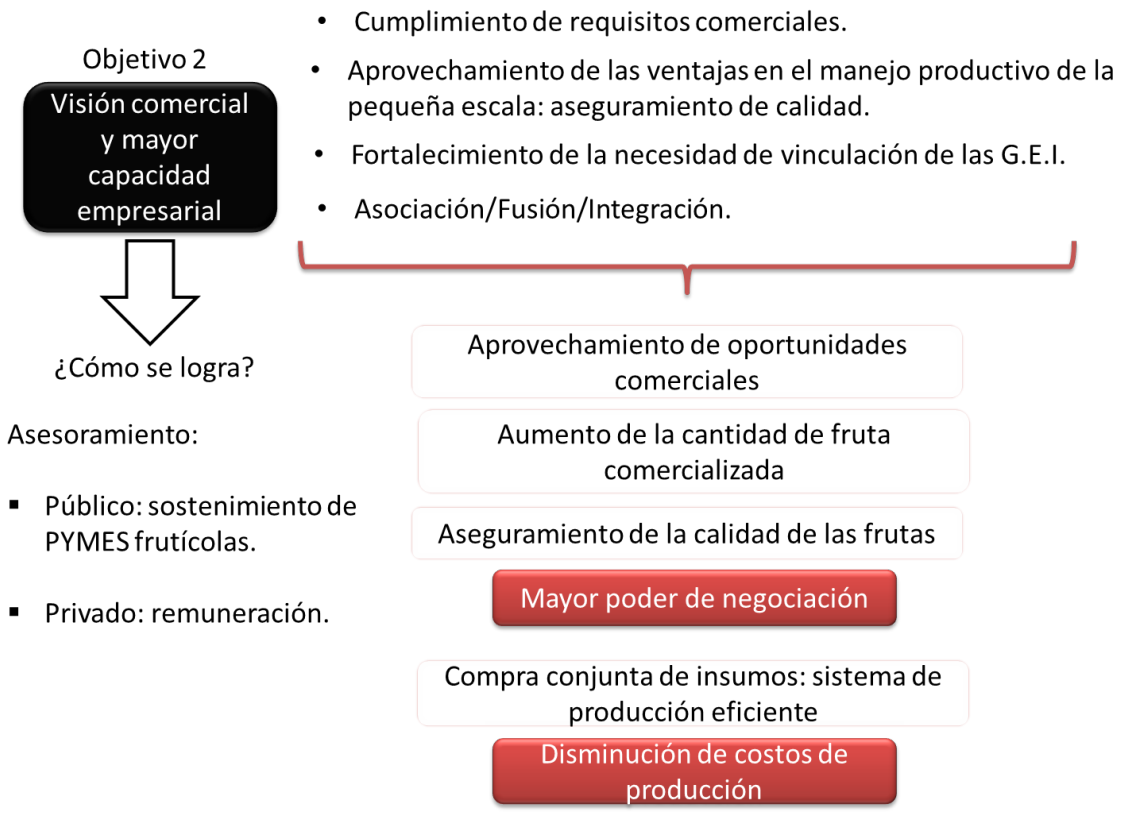
cumplimiento de normas y estándares de calidad, aseguramiento de calidad de las frutas, respetar el momento de entrega así como la forma y lugar de recepción y la búsqueda de aumentar la cantidad de fruta entregada. Es en este último punto donde la implementación de la estrategia relaciona directamente los dos primeros objetivos.

Estos requisitos de calidad y cantidad buscan incentivar la conformidad de la contraparte. A través de contratos anticipados (plurianuales o temporales de renovación cíclica) los acopios podrían disminuir la incertidumbre (cantidad y calidad de insumos) y lograr frecuencia recurrente (continuidad), disminuyendo los costos de transacción. De esta manera posibilitaría a dichos agentes a aumentar su poder de negociación frente a los coordinadores de la cadena frutícola, las grandes unidades de distribución.

b) OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2: LOGRAR VISIÓN COMERCIAL Y MAYOR CAPACIDAD GERENCIAL

Se busca capacitar a los productores en aspectos administrativos y comerciales con fin de mejorar las condiciones de negociación con el acopio y con los proveedores de insumos (también mejorar su función de producción). La formación y profesionalización en estas actividades pretende que estos sujetos comprendan la importancia que tienen no sólo en la producción y manejo de sus chacras sino en la posibilidad de mejorar sus resultados económicos.

Gráfico N° 11: Objetivo estratégico N° 2



Fuente: elaboración propia.

Como se visualiza en el gráfico anterior (N° 11), la capacitación comercial y administrativa intenta fortalecer aspectos en los que los chacareros tienen importantes desventajas competitivas con las grandes empresas integradas. A saber:

I. Cumplimiento de requisitos comerciales: la certificación de normas y estándares de calidad e inocuidad son trascendentes en el negocio frutícola.

   Las barreras paraarancelarias impiden la venta de un gran porcentaje de fruta a mercados de mayores requisitos

   Un alto porcentaje de fruta de las PYMES no consigue mejores precios por no cumplir con ciertos requisitos comerciales. Esto se debe a que los mercados más exigentes imponen restricciones pararancelarias como son las Buenas Prácticas Agrícolas, Residuos de agroquímicos y contaminantes o la Trazabilidad.

En otros casos algunos productores tampoco cumplen con los requisitos básicos de comercialización como es el cumplimiento del Plan Sanitario o el Remito de Campo, cuya producción directamente no logra entrar al empaque.

II. Aprovechamiento de las ventajas en el manejo productivo de la pequeña escala. Los pequeños y medianos chacareros que poseen una baja superficie cultivada generalmente logran asegurar una parte de la calidad de las frutas debido a las facilidades de manejo y seguimiento en las actividades productivas. Este porcentaje en la calidad de la producción (bajo nivel de daños, bajo porcentaje de fruta soleada, etc.) debe transformarse en una ventaja en la negociación con los acopios.

III. Inversamente las G.E.I debido a su producción a gran escala, no poseen esa ventaja relativa al manejo y control de las actividades productivas. Es por eso que se fortalece la necesidad de vincularse con pequeñas explotaciones que les provean un mayor aseguramiento en la calidad de las peras y manzanas. Este es otro factor a potenciar para aumentar el poder de negociación en los sujetos bajo análisis.

IV. La cantidad de fruta comercializada, variable relacionada con el objetivo estratégico N° 1, puede modificarse a través de la venta conjunta entre pequeños chacareros. A través de la integración en la comercialización es posible aumentar significativamente el interés en la compra de los empaques-comercializadores y hasta modificar el canal (directamente a exportador).

V. Esta asociación puede generarse también en la compra de insumos, provocando una disminución en los precios de los mismos por cantidad. Esta operación también tiene fuerte dependencia con la generación de contratos agropecuarios, ya que es a través de la modificación en la anticipación de estos últimos donde se logra homogeneizar la utilización de fertilizantes y pesticidas.

Como resultado del asesoramiento y capacitación comercial, productiva y administrativa se obtiene un mayor poder de negociación y una disminución de los costos de producción, tendiendo a mejorar la rentabilidad de los pequeños y medianos chacareros. Para ello estos sujetos deben:

i. Recibir y adoptar sistemáticamente asesoramiento técnico y de gestión.

ii. Recolectar y sistematizar información.

iii. Cumplir con ciertas normativas de calidad existentes (voluntarias).

iv. Capacitar al personal.

v. Utilizar herramientas de planificación.

vi. Tomar conciencia de la calidad de los productos entregados.

vii. Vincularse tecnológicamente con instituciones públicas y privadas.

De igual manera que la potencial vinculación contractual es fundamental la asistencia estatal en la formación de los chacareros. Se necesita la implementación y seguimiento de estas líneas de programas de manera conjunta con otras instituciones públicas y privadas (INTA, universidades, etc.), con el objetivo de sostener la reproducción de pequeños fruticultores.

c) OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3: MEJORAR LA RENTABILIDAD

Su finalidad es mejorar la situación económica y financiera de los productores, se lograría con el cumplimiento conjunto de los objetivos estratégicos N° 1 y N° 2.

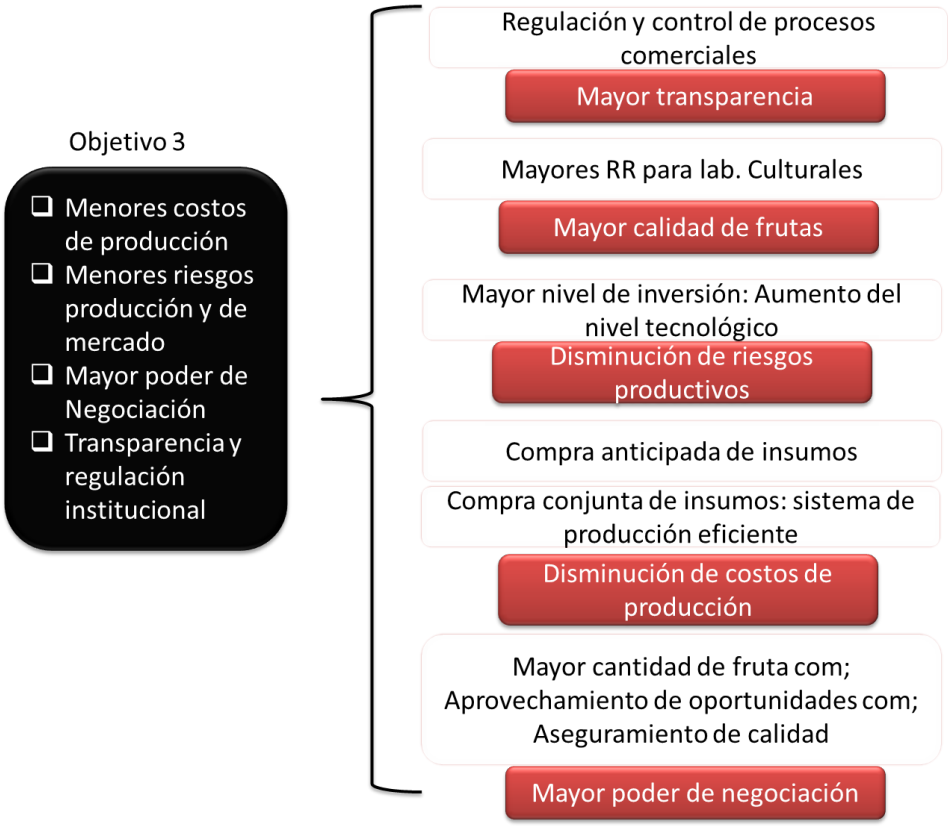
Por un lado la obtención de un contrato agropecuario les permitiría asegurar procesos comerciales fiables, anticipar la compra de insumos, mejorar el financiamiento y por ende la calidad de las frutas así como el sistema productivo.

La capacitación comercial y administrativa intentaría aprovechar las oportunidades comerciales, asegurar y/o aumentar la calidad de las frutas y aumentar la cantidad de

fruta comercializada como también disminuir los costos productivos a través de la asociación y/o integración de productores.

En términos generales, con el logro de ambos objetivos se lograría mayor transparencia, calidad de las frutas, disminución de riesgos y costos productivos y un mayor poder de negociación.

Gráfico N° 12: Objetivo estratégico N° 3



Fuente: elaboración propia.

Contribución a la situación de mejora en la recomendación estratégica n° 1:

i. Aumento del precio percibido en base a los costos de producción. Certeza en los montos, cantidad y calidad de fruta entregada. Disminución en el gasto de insumos.

ii. Disminución del porcentaje de fruta de descarte y aumento del porcentaje de fruta elegido. La obtención de una producción de mayor calidad se posibilita con la mejor financiación, contando con mayores recursos para las labores culturales y la

posibilidad de realizar inversiones tecnológicas y productivas en el mediano y largo plazo.

iii. Disminución de los plazos de cobro.

iv. Mejora en la equidad de los márgenes comerciales.

v. Disminución de los riesgos de producción.

vi. Mejora en el nivel tecnológico y aumento de la productividad en el mediano y largo plazo.

vii. Regulación y normalización de procesos comerciales.

viii. Generación de espacios y acuerdos para potenciales integraciones comerciales.

ix. Elevación la cantidad de fruta comercializada conjuntamente.

x. Participación y carácter proactivo, abierto e interrelacionado con los diversos eslabones y visión comercial.

xi. Acrecentamiento de la incidencia del productor en la formación del precio.

xii. Lograr potenciar la garantía de calidad en la negociación con los acopios.

<u>Puntos de apalancamiento de la recomendación estratégica n°1:</u>

- "La mayoría de los acuerdos con los galpones es de palabra. Si la industria aumentara el precio de descarte los galpones también subirían el precio" (entrevista N° 3).
- "Dependemos de la libre decisión de los galpones de pagarnos cuando ellos quieran, mientras lo que la industria nos paga es una miseria (entrevista N° 4).
- "No se puede determinar el precio, porque con el frío y el tiempo hasta vender son diez meses, es pura incertidumbre. No tenemos derecho jurídico como en otras compras ventas; la ley de transparencia esta toda cajoneada" (entrevista N° 5).

- “Los contratos son inútiles, si los números no le dan al frutero no existe forma legal de reclamar el precio estipulado anteriormente. Hace unos años los galpones me estaban esperando para comprar, ahora les tengo que rogar que me compren la fruta. Cuando la fruta no tiene buen precio internacional, es inútil exigir un determinado precio. Ya es costumbre que pidamos cuanto nos dan por las frutas, donde debería ser al revés” (entrevista N° 6).
- “Como obtenemos una buena cantidad de fruta (productor mediano) vendemos directamente a exportador y nos pagan un precio diferencial, pero igualmente no alcanzamos a cubrir los costos, los impuestos son muy altos” (entrevista N° 7).
- “En el mejor de los casos (cuando se cobra) debemos esperar todo el año para poder cobrar. No tenemos derecho a reclamar ni determinar el precio de la fruta, eso lo define el mercado” (entrevista N° 4).
- “Te van dando dinero a medida que necesitas para cubrir los gastos productivos. Algunos venden directamente a exportadores (precio diferencial) pero hay que manejar IVA y una cantidad muy grande de kg de fruta” (entrevista N° 5).
- “El exportador como te puede dar un adelanto como te puede ir dando todos los meses; dependemos de la situación de los precios que maneja él. Pero a diferencia de los productores, los galpones tenemos recurso jurídico para reclamar a los exportadores” (entrevista N° 8).
- “Los insumos a utilizar nos informa el exportador, es que con anticipación podemos planificar bien que insumos nos conviene. El contrato es plurianual y se va cumpliendo con cierta cuota” (entrevista N° 9).
- “Con la cantidad de fruta que produzco con suerte se interesan los galpones. si decido empezar a cumplir las exigencias que ellos pretenden termino siendo un empleado más, son todos dueños menos yo” (entrevista N° 4).

- “El pequeño productor independiente vende a galpón de empaque. Es el más complicado, debido al granizo, calidad en baja debido a falta de recursos y alto valor de precios internacionales en relación al alto costo interno” (entrevista N° 11).
- “Deben existir organismos que regulen las actividades pos producción, principalmente la forma en que se realiza la determinación de la calidad de las frutas” (entrevista N° 11).
- “El vínculo con los galpones se realizan a través de contratos, los cuales son muy específicos, donde el productor no tiene poder de negociación y asume todo el riesgo productivo, el carácter perecedero y posterior modo de comercializar no permite poner un precio a la fruta, de modo que el precio que se define en el momento de entregar la cosecha es estimativo” (entrevista N° 14)”.

Fuerzas involucradas en la recomendación estratégica n° 1

I. Nivel de cooperación
II. Rentabilidad
III. Estructura productiva
IV. Plazos de pago
V. Prestación de servicios en la primera venta
VI. Precio a la producción
VII. Manejo organizacional
VIII. Participación en procesos comerciales
IX. Anticipación en la compra de insumos
X. Cooperación en la compra de insumos
XI. Acceso al financiamiento
XII. Nivel de inversión

XIII. Riesgos de mercado

XIV. Calidad en pequeñas explotaciones

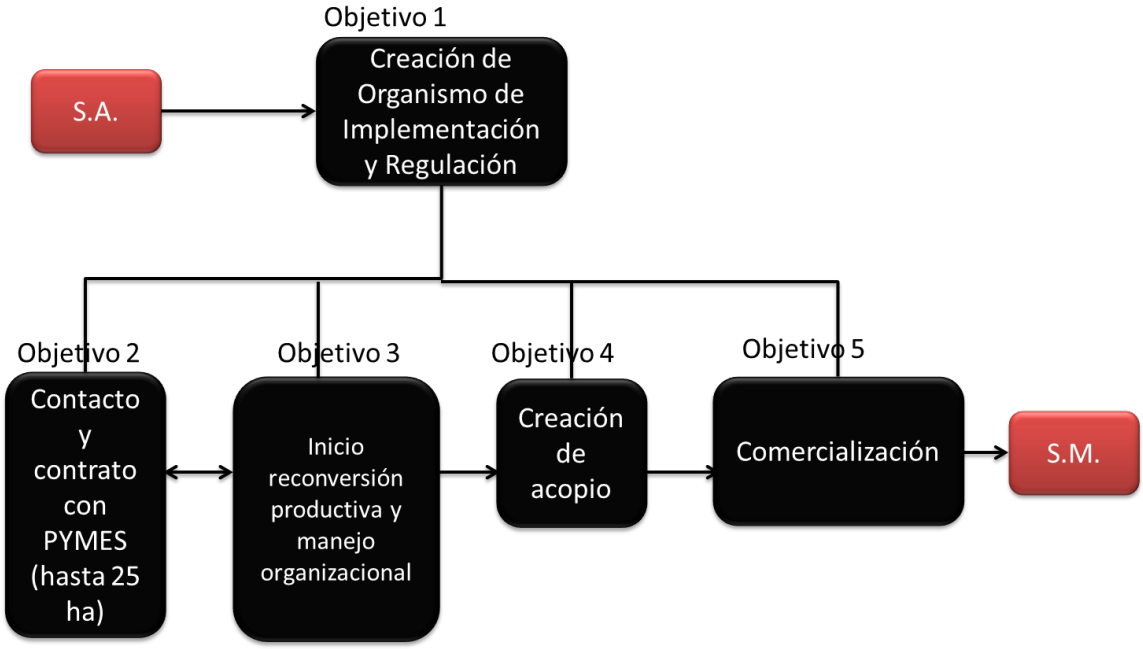
XV. Poder de negociación

XVI. Producción a gran escala

XVII. Regulación de procesos comerciales

8.9.4 RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA N° 2: INTEGRACIÓN VERTICAL CONTRACTUAL HACIA ADELANTE

Gráfico N° 13: Recomendación estratégica N° 2



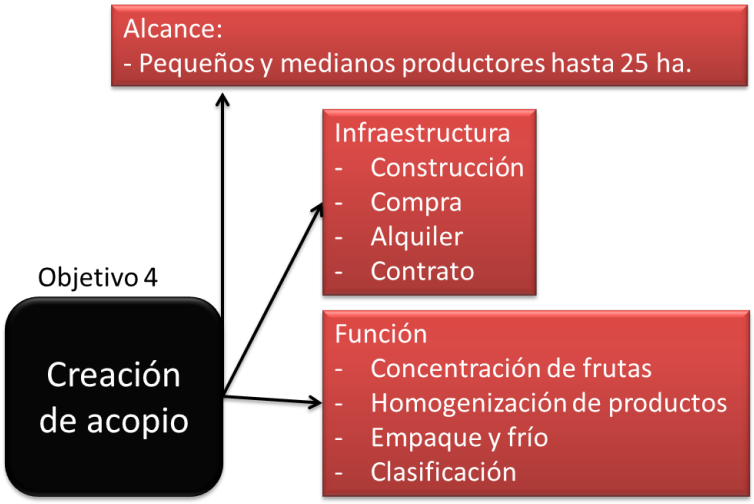
Fuente: elaboración propia.

La segunda recomendación estratégica se focaliza en brindarle al pequeño y mediano productor el acceso directo a la distribución, de modo de evitar las ganancias extraordinarias (debido a la formación de precios) con que las empresas líderes del

negocio ocultan su ineficiencia, normalmente tomada por los productores (Gráfico N° 13).

La forma de realización sería la creación de un empaque (nuevo, comprado o alquilado) de fondos públicos (Estado provincial o nacional, siendo los principales destinatarios de la recomendación estratégica) y sin fines de lucro que asegure la colocación de la fruta únicamente de PYMES hasta 25 ha. La función del acopio es la concentración y homogenización de los productos, el cual debe contar con cámaras frigoríficas con el fin de conservar las peras y manzanas hasta que se destinen a la venta: industria, mercado interno o exportación (Objetivo estratégico N° 4).

Gráfico N° 14: Objetivo estratégico N° 4

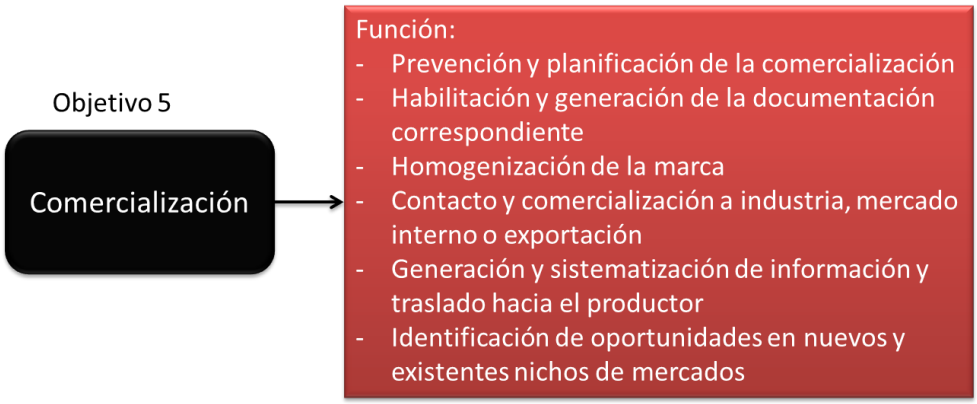


Fuente: elaboración propia.

En el sistema comercial se debería homogeneizar la marca, buscando la diferenciación en la calidad producida por la pequeña escala (Objetivo estratégico N° 5). Sería preciso generar información comercial según los diferentes mercados y requisitos en pos de transparentar el flujo de información hacia el empaque y la producción; De la misma manera se requeriría lograr el traslado de información en ambos sentidos para el

cumplimiento de la trazabilidad, utilización de insumos y formas de producción y tecnología.

Gráfico N° 15: Objetivo estratégico N° 5

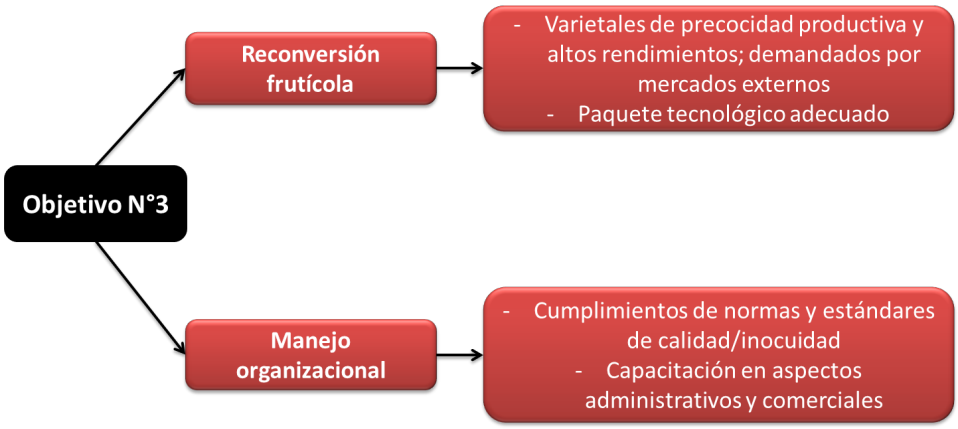


Fuente: elaboración propia.

Este es un punto importante debido a que si bien el manejo organizacional de PYMES generalmente provoca una calidad diferencial, actualmente con los sistemas de producción y tecnología utilizada por estos sujetos se obtiene un gran porcentaje de fruta de descarte.

Aquí entonces surge un nuevo objetivo proveniente de la limitante en la calidad de la producción. El mismo debe buscar la reconversión productiva así como un eficiente manejo organizacional de las PYMES, con el fin de cumplir con los nuevos requisitos y barreras comerciales que permita acceder a los mercados mundiales y obtener un precio diferencial por la calidad de las frutas (Objetivo estratégico N° 3).

Gráfico N° 16: Objetivo estratégico N° 3

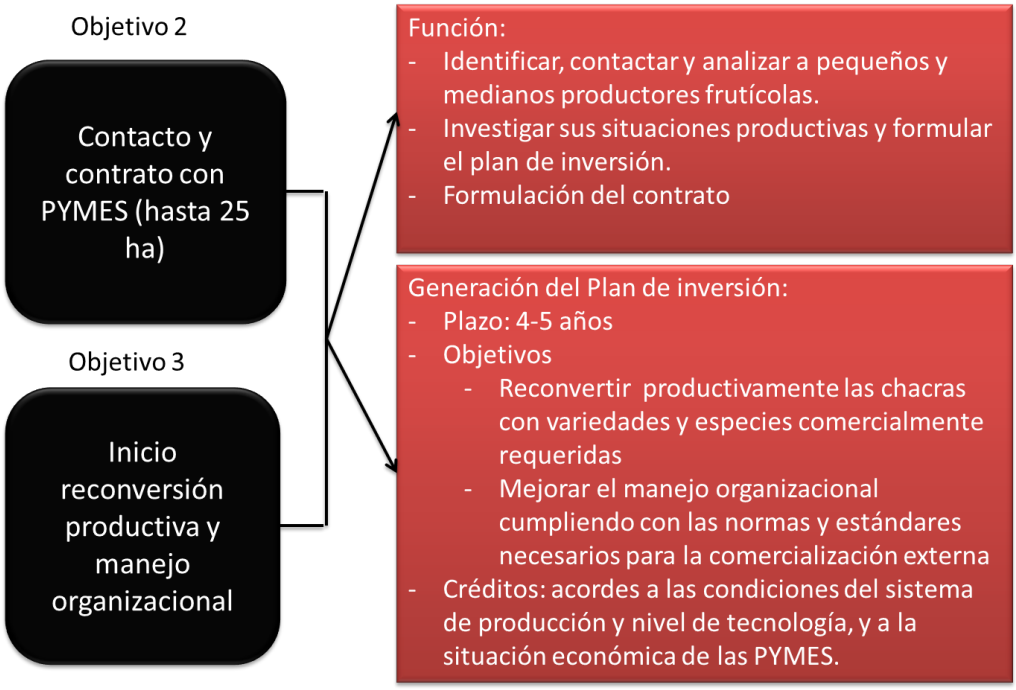


Fuente: elaboración propia.

Para el cumplimiento de estos requerimientos sería necesario llevar a cabo planes de inversión según las diferentes necesidades de las PYMES, debido a la heterogeneidad existente. Se debería brindar financiación a través del otorgamiento de créditos según las condiciones actuales de producción y nivel tecnológico; además se necesitaría asesorar a los productores en aspectos financieros y administrativos, y controlar el estado de realización de las inversiones.

En este momento se debería realizar la conexión y forma de vinculación con los productores, de modo de asegurar un cierto volumen y calidad estándar para la posterior comercialización (Objetivo estratégico N° 2).

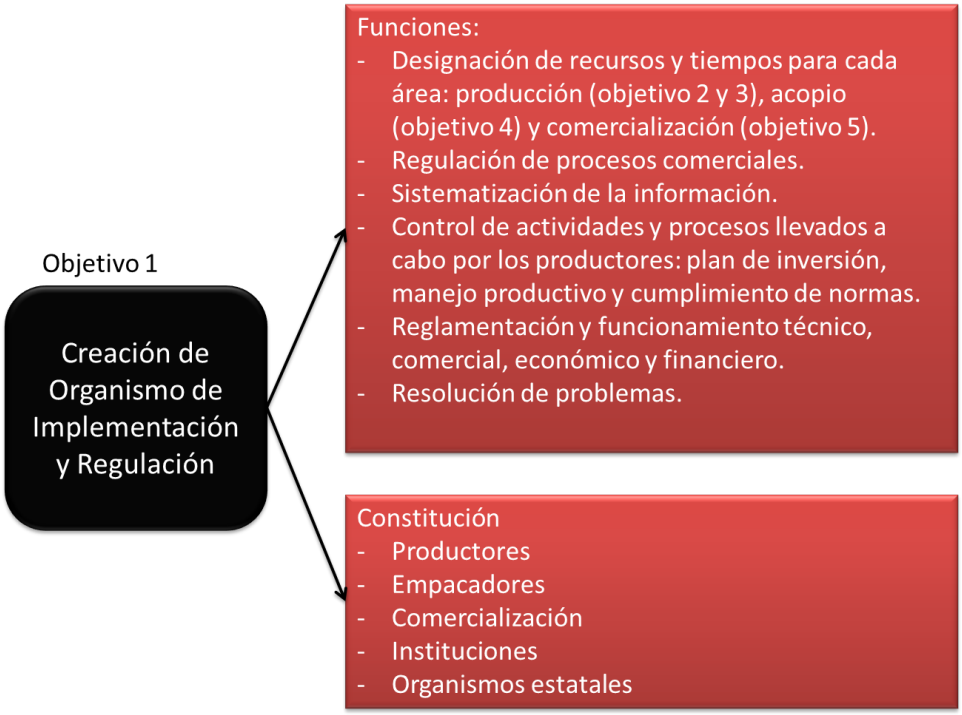
Gráfico N° 17: Objetivo estratégico N° 2



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo el objetivo estratégico más importante y urgente de esta estrategia se visualizaría en la organización, reglamentación y regulación del funcionamiento técnico y comercial de esta integración (Objetivo estratégico N° 1). Para ello sería necesaria la creación de un organismo que controle principalmente las actividades y procesos comerciales de cada uno de los eslabones, tanto en la producción (desde el propio asesoramiento y financiamiento) como en el acopio y la comercialización.

Gráfico N° 18: Objetivo estratégico N° 1



Fuente: elaboración propia.

Una de las principales funciones de este organismo sería la generación de reglas claras y transparentes para la integración, brindando confianza y posibilitando la responsabilidad y compromiso hacia ambos lados. Es decir que los pequeños y medianos productores tengan acceso a la distribución, a un aumento de su rentabilidad que les permita su sostenibilidad en la actividad y a la reconversión productiva y tecnológica, pero a la vez que se comprometan a cumplir con los planes de inversión, así como el manejo organizacional y la calidad-cantidad de frutas establecidas.

La conformación del organismo podría estar dados por instituciones, productores, empacadores, empresas líderes, proveedores de insumos y/u organizaciones de investigación.

Contribución a la situación de mejora de la recomendación estratégica n° 2:

i. Aumento del Margen Bruto Comercial.
ii. Aumento en la calidad de las frutas: menor porcentaje de descarte y mayor porcentaje de elegido.
iii. Disminución del plazo de pago: el acopio se debería comprometer a remunerar al productor en un término no mayor a seis meses, aumentando el adelanto en cosecha a un 50%.
iv. Importante aumento de la cantidad de fruta comercializada: homogenización de productos y marcas.
v. Disminución del gasto de insumos: la compra por grandes cantidad y los acuerdos previos respectos a insumos a utilizar permitirían disminuir un buen porcentaje de los costos de producción.
vi. Transparencia en la formación de precios: flujo de información comercial hacia ambos lados, reglas claras y precisas.
vii. Mejora en la equidad de márgenes comerciales.
viii. Ampliación del acceso y posibilidades de financiamiento: planes de inversión con acceso a créditos según las necesidades propias de cada productor.
ix. Asesoramiento financiero, productivo y administrativo.
x. Atenuación de los riesgos de mercado y productivos.
xi. Lograr potenciar la calidad en las negociaciones comerciales a través de la diferenciación en la calidad: frutas con menores niveles de daños, con bajo porcentaje soleado, etc.; Debido a la facilidad en el manejo organizacional y control de actividades productivas.
xii. Mejora del nivel tecnológico y productividad a mediano y largo plazo.

xiii. Mejora de las condiciones estructurales en producción, comercialización y tecnología.

xiv. Regulación y normalización de los procesos comerciales.

xv. Desarrollo de programas y acciones permanentes, específicas y transparentes según las necesidades de cada sector.

Debido a la dificultad para cumplir algunos indicadores se debe resaltar la importancia del rol estatal e institucional, así como los tiempos y recursos necesarios para la implementación de esta estrategia.

Puntos de apalancamiento de la recomendación estratégica n° 2

- "Es muy importante el porcentaje de calidad en la producción. Lo ideal sería 50% pera 50% manzana, vender la pera para bancarme la manzana, que la pongo en atmósfera para luego sacarla en el momento oportuno junto con un poco de la mejor pera" (entrevista N° 12).
- "Tener un frigorífico sirve, es el mejor negocio más rentable, pero para hacer una cámara necesitas medio millón de pesos" (entrevista N° 2)
- "Los controles, normas y reglamentación ligada desde el mercado externo complica mucho los requerimientos y habilitaciones. Se necesita mucha infraestructura y dinero y la situación de estos agentes no es adecuada (entrevista N° 1).
- "Además del gran gasto para poner en funcionamiento el negocio, es casi imposible competir con las empresas gigantes" (entrevista N° 4).
- "En grandes cantidades es muy difícil hacer un seguimiento" (entrevista N° 6).
- "Tener un galpón y empaque sería lo ideal; pero la competencia es muy feroz; existe un oligopolio muy marcado, que dejan pocos nichos sin cubrir" (entrevista N° 9).

- “Uno que tenga un galpón, otro que tenga una cámara y los otros productores con una buena calidad y ya está. La infraestructura es muy importante y la cantidad de productores se debería definir por las toneladas de fruta ideal para negociar a mercado interno y exportación” (entrevista N° 10).
- “Siempre hay uno más bichos que los otros; Los productores no son unidos, si ven una oportunidad se olvidan de la asociación. No tienen compromiso ni responsabilidad para la unión. En la comunicación entre los productores se difunde muchos conflictos y problemas que generan dudas entre ellos” (entrevista N° 9).
- “Las grandes empresas líderes no te dejan entrar al negocio, te dicen que no hay barcos o te dicen que cuesta el doble” (entrevista N° 3).
- “Los puertos están administrados por los mismos exportadores” (entrevista N° 4).
- “Para exportar necesitas una determinada cantidad, sino no podes competir” (entrevista N° 8).
- “La competencia es una amenaza muy fuerte, además se necesita fuerte inversión en infraestructura, documentación y requisitos legales. Es importante manejar el stock de frutas a exportación” (entrevista N° 10).
- “Es muy importante poder guardar la fruta y aprovechar los precios”. “En caso de formar una asociación los productores deben comprometerse y responsabilizarse a entregar una cierta cantidad de toneladas” (entrevista N° 11).
- “Es clave que el productor valla sintiendo confianza de a poco (que aporte un poco de su fruta) y vea los resultados, no pueden seguir así porque se funden. Se quedaron como una mente productivista” (entrevista N° 11).
- “La idea de la cámara de productores es exportar y crear nichos en el mercado interno, pero no al concentrador, sino a través de depósitos y distribución propia” (entrevista N° 11).

- “Se necesitan asesores legales y contables. El proyecto de la Cámara de Productores tiene que tener reglas claras, regidas por un estatuto para darle la mayor claridad al productor. Las principal dificultad es la confianza del productor” (entrevista N° 11).
- “Se debe lograr una reconversión productiva para obtener calidad. Hay que trabajar, estar todo el año en la chacra para poder obtener fruta de calidad y a los 5 años estar produciendo de manera máxima” (entrevista N° 13).
- “Lo ideal sería lograr nuevas estructuras comerciales que permitan un desarrollo integral de la fruticultura, que no sólo crezcan los grandes empaques y comercializadores” (entrevista N° 14).
- “Un sistema comercial que funciona es el formado por la integración entre empresas comercializadores (grandes) y productores, que mantenga principalmente la transparencia (ejemplo P.A.I S.A). Se realiza una bajada fuerte de información, tecnología y sinergia productiva, va más allá de un contrato compra-venta, es un sistema de proveeduría de insumos”. “La diferenciación de productos es muy importante, se da desde la producción hasta el consumidor, pero desde el inicio con una visión comercial” (entrevista N° 14).

<u>Fuerzas involucradas en la recomendación estratégica n° 2</u>

I. Rentabilidad
II. Estructura productiva
III. Plazos de pago
IV. Precio a la producción
V. Apoyo gubernamental
VI. Manejo organizacional
VII. Anticipación en la compra de insumos

VIII. Cooperación en la compra de insumos

IX. Acceso al financiamiento

X. Nivel de inversión

XI. Riesgos de producción

XII. Riesgos de mercado

XIII. Calidad en pequeñas explotaciones

XIV. Poder de negociación

XV. Sistema de información tecnológico y de mercado

XVI. Regulación de procesos comerciales

9. CONCLUSIONES

De la hipótesis planteada respecto a los factores más importantes, graves y/o urgentes en la situación estratégica comercial de las PYMES frutícolas, se puede concluir:

1) La dependencia existente en la primera venta es de carácter más financiero que comercial. Los productores tienen autonomía para decidir el acopio para comercializar sus frutas, salvo en el caso donde existen previas prestaciones de servicios (generalmente dinero o insumos).

Debido a su concentración los acopios ofrecen similares condiciones a los PYMES, ya que la calidad y cantidad de fruta no genera gran interés en su compra. Por ende el poder de negociación es una fuerza de mayor importancia, gravedad y urgencia para el sistema comercial de los chacareros.

Esta baja capacidad de influir en las condiciones de negociación se deben principalmente a: la baja calidad de frutas (cumplimiento de normas y recambio varietal), baja cantidad comercializada (baja productividad y nivel de asociación/integración) y los altos costos de producción.

2) La inaccesibilidad a los mercados mundiales se había planteado como limitante para conquistar mayores precios y por ende, aumentar la rentabilidad de las PYMES. Sin embargo el no poder acceder directamente a la distribución o vincularse directamente con acopios, se debe a dos causas:

a) Altos costos de inversión y baja visión comercial para integrarse verticalmente.

b) Baja calidad de frutas producidas: incumplimiento de normas y estándares de calidad, baja transparencia en los procesos comerciales y bajo nivel tecnológico.

3) El estancamiento tecnológico es un factor que genera baja calidad en las peras y manzanas de las PYMES y por ende disminuye su poder de negociación; ya que la calidad es una de las variables de mayor incidencia en el interés de compra de los

acopios. Además aumenta los costos de producción (sistemas de conducción tradicional, mayor uso de maquinaria e insumos, entre otros) y provoca ineficiencias en el manejo organizacional de las chacras.

Por lo tanto se puede establecer que la hipótesis se cumple parcialmente, ya que el único factor más importante, grave y urgente es el bajo nivel tecnológico.

Del análisis de los 7 Casos, se destacan los siguientes aspectos transversales:

i. Bajo acceso y nivel de financiamiento. Largos plazos de cobro y bajo porcentaje de adelanto en cosecha; sistemas de producción tradicionales inadecuados con bajos niveles de inversión; escasos recursos para labores culturales.

ii. Baja capacidad gerencial. Baja o nula integración (gastos elevados en la compra de insumos); visión meramente productivista; baja profesionalización de actividades administrativas y comercializas; bajo recambio generacional.

iii. Escasa rentabilidad. Costos productivos mayores a los precios percibidos; altos costos por el gran requerimiento de mano de obra temporaria; baja productividad y calidad de peras y manzanas.

iv. Baja regulación y transparencia del negocio. Ausencia de mecanismos de arbitraje en procesos comerciales; bajo acceso a la información y participación de productores en estas actividades; escasa incidencia en las condiciones de negociación; márgenes comerciales inequitativos.

La situación de mejora tiene como horizonte un tiempo de 5 años, cuyos principales ejes son:

I. Sustentabilidad económica y financiera. Aumento de la brecha entre los precios percibidos y los costos de producción; márgenes comerciales más equitativos.

II. Mejorar el acceso y nivel de financiamiento. Menores plazos de cobro y aumento de porcentaje adelanto en cosecha; obtener instrumentos financieros públicos y privados acordes a las PYMES.

III. Adecuar y actualizar el sistema productivo y las tecnologías productivas. Disminución del porcentaje de fruta descarte; disminuir los riesgos productivos; aumentar la productividad.

IV. Obtener regulación institucional. Mayor transparencia y regulación de procesos comerciales.

V. Asesorar y capacitar a las PYMES en materia comercial y administrativa. Cumplimiento de normas y estándares para comercialización; aumento del porcentaje de fruta elegido.

En base a esta situación actual y en pos de lograr la de mejora se plantearon como posibles estrategias dos recomendaciones. La primera se divide en dos objetivos estratégicos: la implementación de contratos agropecuarios y la capacitación gerencial y comercial a los productores.

En el primer objetivo se busca logra acuerdos formales para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones e iniciar el proceso para reconvertir sus sistemas de producción y comercialización. Al igual que en el asesoramiento comercial y gerencial, donde se plantea capacitarlos para mejorar sus condiciones de negociación y sus resultados económicos y productivos, se requiere de activa presencia y participación estatal e institucional, así como también la confianza, el compromiso y la responsabilidad de los fruticultores.

Dicha estrategia busca aumentar la rentabilidad a través de:

- Contratos agropecuarios:
- Regulación y control de procesos comerciales (Mayor transparencia).

- Aumento de la calidad de frutas (Mayor financiación).
- Mejor nivel tecnológico y productivo (Disminución de riesgos productivos).
- Compra anticipada de insumos (Menores costos de producción).
- Asesoramiento gerencial y comercial
- Aprovechamiento de oportunidades comerciales (Mayor poder de negociación).
- Mayor cantidad de fruta comercializada (Mayor poder de negociación).
- Aseguramiento de la calidad de productos (Mayor poder de negociación).
- Compra conjunta de insumos (Menores costos de producción).

La segunda recomendación estratégica es la integración vertical hacia adelante. Se plantea lograr el acceso a la distribución a través de la creación de un empaque público sin fines de lucro, que conserve productos y homogenice la marca.

Está destinada al Estado, y se buscaría principalmente potenciar la calidad de frutas de PYMES y transparentar los procesos y actividades comerciales.

A priori se cumpliría en mayor medida con los indicadores de la situación de mejora que la estrategia anterior, ya que además de prever una eficiente forma de vinculación en la primera venta, permite el traslado de información comercial, productiva y tecnológica de manera transparente, posibilitando adecuar la calidad a los requerimientos del mercado. A la vez propone un plan de reconversión productiva y un eficaz manejo organizacional.

A pesar de seguir distintos caminos las recomendaciones estratégicas intentan lograr similares objetivos. Están relacionadas y poseen un aspecto clave en común: la necesidad de un fuerte apoyo estatal e institucional, así como la responsabilidad de los pequeños y medianos productores en el cumplimiento de sus obligaciones.

Por último es importante mencionar la imposibilidad de generalizar el análisis de la situación estratégica de las PYMES, así como las potenciales alternativas comerciales.

La metodología empírica utilizada se basa en el entendimiento comprehensivo de una situación compleja, tomada como un conjunto y dentro de su contexto. De este modo pretende ofrecer datos con los que se pueden realizar futuros trabajos de investigación.

También cabe aclarar la necesidad de analizar los aspectos sociales y medio ambientales, con el objetivo de investigar más eficientemente la competitividad sistémica en la fruticultura del Alto Valle.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO LEDESMA, M. (2004). "Agronegocios. Empresa y emprendimiento". El Ateneo.
- ÁLVARO, M. (2008). Estrategias de reproducción social de los productores chacareros; Estudio de caso en una localidad del Alto Valle. Revista de la Facultad 14. Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue. p: 29-52.
- ÁLVARO, M. y STEINVREGER, N. (2010). Agricultura y proyectificación en Argentina. Instituto de las Ciencias Políticas de la Academia de Ciencias de Hungría.
- ÁLVARO, B. y STEIMBREGER, N. (2008). Vinculación contractual en el agro. Dinámicas entre la movilidad del capital global y las respuestas locales. Grupo de Estudios Sociales Agrarios, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad Nacional del Comahue.
- ANLLÓ, BISANG, CAMPI Y ALBORNOZ (2010). "Innovación y competitividad en tramas globales". Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- ANSOFF, I. (1965). "Estrategia corporativa". Mc GrawHill, New York.
- BALESTRI, L. (2004). "Análisis Estratégico: Cuadro de Fuerzas. Comercialización Estratégica y Operativa". Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa.
- BALESTRI, L. Y SARAVIA, D. (2006). "El enfoque de los agronegocios". Cuaderno de Cátedra de Comercialización Agropecuaria. Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa.

- BALESTRI, L. y FERRO MORENO, S. (2011). Guía de planeamiento estratégico. Cuadro de Fuerzas Estratégicas. Comercialización estratégica y operativa. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa.
- BALESTRI, L; SARAVIA, C; POMA, K y PAGGI, D. (2011). Estrategia y planeamiento estratégico. Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad Nacional de La Pampa.
- BALESTRI, L; SARAVIA, D. (2005). Sistema Comercial Agropecuario. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa. Argentina.
- BENDINI Y CAVALCANTI (2000). "Hacia una configuración de trabajadores agrarios en la fruticultura de exportación de Brasil y Argentina".
- BENDINI, M. y PALOMARES, M. (1993). Globalización y Estrategias empresariales en la fruticultura: sus efectos en pequeños productores. Revista Internacional de Sociología sobre Agricultura y Alimentos – vol.3. p: 40-47.
- BERTALANFFY, L. VON (1976). "Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones". Fondo de Cultura Económica.
- BLANCO, G. y BALDIERI S. (1991). Comportamiento histórico del subsistema frutícola regional. Revista Historia N° 2, Dpto. de historio, Imprenta U.N.C. Neuquén. Página 19 a 43.
- BLANCO, G. y BALDIERI S. (1991). La fruticultura en el Alto Valle de Río Negro. Auge y crisis de una actividad capitalista intensiva. XII Jornadas de Historias económicas, San Salvador de Jujuy. p: 127-141.
- CÁMARA ARGENTINA DE FRUTICULTORES INTEGRADOS (2008). Consideraciones de la fruticultura Río Negro y Neuquén.
- CÁMARA ARGENTINA DE FRUTICULTORES INTEGRADOS (2010). Competitividad e impuestos. Frutas de pepita en Argentina.

- CALIGARI, M. (2005). Producción frutícola en el Alto Valle de Río Negro. Un estudio de caso. Universidad Nacional del Comahue.
- CARBALLO, C. (COORD.), TSAKOUMAGKOS, P., GRAS, C., ROSSI, C., PLANO, J.L., BRAMUGLIA, G. (2004). "Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas", Serie de Estudios e Investigaciones Nº 7, PROINDER, SAGPyA, Buenos Aires.
- CENSO AGROPECUARIO BAJO RIEGO (2002 y 2005).
- CHAVARRÍA, H; CORDERO-SALAS, P; ECHEVERRI, R; SUPÚLVEDA, S. (2003). "Territorios rurales, competitividad y desarrollo". San José, C.R.: IICA, 2003.
- CHAVARRÍA, H. Y SEPÚLVEDA, S. (2002). "Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales". San José, CR : IICA, N° 1.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2011). "Balance de inserción internacional de las cadenas agroindustriales argentinas".
- COASE R.H. (1937). "The Nature of the Firm". Económica, 4.
- COASE, R.H. (1994). "La empresa, el mercado y la ley". Madrid, Alianza Editorial.
- COMISIÓN EUROPEA (2002). "Guía práctica de prospectiva regional en España". Dirección General de Investigación.
- COSCIA, A (1983). "Segunda Revolución Agrícola". CADIA, Buenos Aires.
- COSCIA, A. (1978) "Comercialización de productos agropecuarios." Hemisferio Sur.
- DE JONG, M. (2009). Análisis regional, estructuras agrarias y estrategias de desarrollo regional en la fruticultura del Alto Valle de la Cuenca del Río Negro.

Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la educación.

- DEHAIS, F. (2000). La manzana y la pera Argentina, Su historia. Magyar ISBN Iroda, Orszagos Szechenyi Konyvtar.
- DELFINI, M; DUBBINI, D; LUGONES, M; RIVERO, I. (2000). Innovaciones y empleo en tramas productivas Argentinas. Editorial Prometeo. INTA. Universidad Nacional del Comahue - Universidad Nacional de General Sarmiento.
- DOMINI, S; MAURICIO, B; ZUNINO, N. (2011). "Aproximaciones sobre la agricultura familiar diversificada en el Alto Valle de Río Negro en el contexto actual".
- GARCÍA, R. (2006). "Sistemas Complejos". Gedisa.
- GHEZÁN, G; CASTELLANO, A; CENDÓN; M. (2004). Acuerdos inter empresariales en PyMEs Agroalimentarias: una propuesta metodológica. V Coloquio sobre Transformaciones Territoriales: Nuevas visiones en el inicio del siglo XXI. La Plata.
- FERRO MORENO, S. Y BALESTRI, L. (2011). Marco conceptual de los sistemas agroalimentarios agroindustriales. Comercialización estratégica y operativa. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa.
- FORMENTO, S. Y FERRAZZINO, A. (2010). La producción por contrato, estrategia de integración de las PyMEs agrarias. Universidad Buenos Aires.
- GUTMAN, G. (2008). Agricultura de contrato de Pequeños Productores Agropecuarios con agroindustrias y/o Agrocomercios en Argentina; experiencias, lecciones y lineamientos de políticas. Estrategia Nacional de Desarrollo Rural para la Argentina.

- IERAL COMAHUE (2011). Las Cadenas de valor de pera, manzana y limón. Una Argentina competitiva, productiva y federal. Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana de Fundación Mediterránea.
- IGLESIAS, D (2002). "Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario". Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (2008). Buenas Prácticas Agrícolas.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA. Estación Experimental Alto Valle de Río Negro. http://inta.gob.ar/unidades/812000. Extraído el 10/05/2013.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Alto Valle y Secretaría de Fruticultura de Río Negro (2007). "Área irrigada de la provincia de Río Negro. Caracterización socio-económica y tecno-productiva".
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (2004). "Estudio del impacto de la producción frutícola sobre la calidad de los suelos del Alto Valle del Río Negro".
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Alto Valle (2008). "Estudio del impacto de la producción frutícola sobre la calidad de los suelos del Alto Valle del Río Negro"
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (2011). Documento Base del Programa Nacional: Frutales.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (2011). "Programa Nacional Frutales. Cadena Frutales de Pepita".

- LANDABURU, S. (2007). Estrategias de pequeños productores rurales y dinámica del capital en el circuito productivo frutícola del Alto Valle del Río Negro. Cuaderno de Antropología Social N° 26, p: 183-201. FFyL. Universidad Buenos Aires.
- LAZZARINI, S; CHADDAD, F; COOK, M. (2001). "Integrating supply chains and network analyses: The study of netchains". Chain and Network Science.
- LEADER II (1999). "La competitividad territorial: construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER".
- LUNDI, M; GOTTRET, M; CIFUENTES, W; OSTERTAG, C; BEST, R. (2004). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. CIAT.
- MEDINA (2011). "El complejo frutícola en el Alto Valle de Río Negro: Indicadores Laborales y Post-Devaluación".
- MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL (2008). Documento Sectorial Integral: Fruticultura.
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS (2010). "Caracterización del territorio y del sistema de actividades".
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA (2010). "Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario –EPSA". Provincia de Río Negro.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS (2011). Complejo frutícola: manzana y pera. Direcciones de información y Análisis Regional y Sectorial. Subsecretaría de Programación Económica.

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN (2007). Expte. N° S01: 0157700/2005 (C. 1033) DG-AM.DG/HGM. Secretaría de Comercio Interior. Comisión Nacional de Defensa de la Competencia.
- MORRA Y FRIEDLANDER (2001). "Evaluaciones mediante Estudios de Caso". Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial.
- MORRISEY, G. (1996). "Pensamiento Estratégico". Prentice Hall. Méjico.
- OLIVEIRA WILK, E. (2003). "Los clusters industriales y de negociación colectiva. Capacidades Competitivas: Un estudio de caso en el sur de Brasil Bodegas".
- ORDÓÑEZ, H. (2002). "La nueva economía y agronegocios alimentarios. Aplicación a la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen". Facultad de Agronomía, UBA. Argentina.
- PLAN ESTRATÉGICO GENERAL ROCA (2001). "Diagnóstico. Análisis del contexto social, económico, urbano y ambiental".
- PONS, R. (1991) "Comercialización de la producción". Fundación Universidad de Belgrano. Argentina.
- PORTER, M. (1990). "La ventaja competitiva de las naciones". Vergara.
- POSADA, M. (1996). "En torno a los campesinos argentinos: aportes críticos para su estudio y discusión". Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe, Universidad Nacional de Luján/FLACSO, Argentina.
- PROINDER, SAGPyA, IICA-Argentina (2007). "Los pequeños productores en la República Argentina".
- PROVINCIA DE RÍO NEGRO Y NEUQUÉN; INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA; SAGPyA (2011). Plan Frutícola Integral de Río Negro y Neuquén.

- PROVINCIA DE NEUQUÉN (2007). Documento Sectorial Integral – Fruticultura.
- RADONICH, N. Y STEIMBREGER, N. (2006). Restructuraciones sociales en cadenas Argentinas. Cuaderno GESA, unidad 6. p: 42-56.
- ROFMAN, A. (1999). Economías regionales. Modernización y exclusión social en las economías regionales. Revista Realidad Económica Buenos Aires. p: 1-13.
- SCALETTA, C. (2006). Tensiones de la globalización en los circuitos agroindustriales: el caso de la producción frutícola del Alto Valle del Río Negro. Universidad de Buenos Aires.
- SECRETARÍA DE FRUTICULTURA DE RÍO NEGRO (2009). Análisis sistémico 2005-2009 y balance regional.
- SECRETARÍA DE FRUTICULTURA DE RÍO NEGRO; FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS (UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE); MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL (NEUQUÉN); EEA INTA ALTO VALLE (2011). Balance frutícola – Temporada 2009-2010 – Complejo Manzanas y peras – Río Negro y Neuquén.
- SECRETARÍA DE FRUTICULTURA DE RÍO NEGRO; FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS (UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE); MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL (NEUQUÉN); EEA INTA ALTO VALLE (2010). Costos referenciales de producción y empaque – Temporada 2010 – 2011- Pera y Manzana.
- STAKE, ROBERT (1998). “Investigación con estudios de casos”. Ediciones Morata, S. L. Mejía Lequerica, 12. 28004, Madrid.
- STEVENS, G. (1989). “Integrating the supply chain”. International Journal of

Physical Distribution & Materials Management.

- TAPIA, G. (2010). Estrategias comerciales de los productores agropecuarios del departamento Catriló (La Pampa) desde los 90 a la actualidad. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Mar del Plata. Balcarce. Argentina.
- TEUBAL, M. (1995). "Globalidad y expansión agroindustrial. ¿Superación de la pobreza en América Latina?". Corregidor.
- TRPIN (2004). "Aprender a ser chilenos: identidad, trabajo y residencia de migrantes en el Alto Valle del Río Negro". Antropofagia, Buenos Aires.
- TSAKOUMAGKOS, P. (2008). Contratos frutícolas y mediación estatal en Río Negro. Investigador GESA – UNCo. Universidad Buenos Aires. www.serviciosesenciales.com.ar. Extraído el 14/05/2012.