



# Exportaciones de cerezas en Argentina:

El rol de la coordinación público-privada

Florencia Jaureguiberry

Mariano Tappatá

Departamento de Investigación  
y Economista Jefe/  
Sector de Instituciones  
para el Desarrollo /  
BID Invest

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-2209

# Exportaciones de cerezas en Argentina:

## El rol de la coordinación público-privada

Florencia Jaureguiberry  
Mariano Tappatá

Universidad Nacional de Río Negro

Noviembre 2021



Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo

Jaureguiberry, Florencia.

Exportaciones de cerezas en Argentina: el rol de la coordinación público-privada /  
Florencia Jaureguiberry, Mariano Tappatá.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2209)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Cherry industry-Argentina. 2. Fruit trade-Argentina. 3. Public-private sector  
cooperation-Argentina. I. Tappatá, Mariano. II. Banco Interamericano de  
Desarrollo. Departamento de Investigación y Economista Jefe. III. Banco  
Interamericano de Desarrollo. Sector de Instituciones para el Desarrollo. IV. BID  
Invest. V. Título. VI. Serie.  
IDB-TN-2209

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



## Resumen<sup>1</sup>

El crecimiento exponencial de las exportaciones de cerezas en Argentina en los últimos años se fundamenta tanto en factores externos como internos al sector. Las buenas condiciones del mercado global fueron acompañadas por la reconversión de empresas y por el desarrollo de mecanismos de coordinación entre las instituciones públicas y privadas. Este trabajo se enfoca en dos elementos internos al sector más relevantes para explicar el boom exportador. Por un lado, se describe el proceso de entrada de nuevos jugadores verticalmente integrados y la modernización tecnológica de los productores tradicionales. Por otro lado, se detallan los mecanismos institucionales que favorecieron la coordinación entre las instituciones públicas y privadas, y su rol para acompañar y potenciar el proceso de reconversión sectorial. En particular, la Cámara Argentina de Productores de Cerezas Integrados (CAPCI) tuvo un rol crítico en la coordinación de actividades entre las empresas y los gobiernos provinciales y nacional para la apertura del pujante mercado chino y la generación de otros bienes públicos. A pesar de las reformas internas y del constante aumento de la demanda global de cerezas de contra-estación, la competitividad internacional del sector se encuentra muy vulnerable. La falta de financiamiento, la inestabilidad de las políticas de Estado, así como también a la legislación laboral, y la política tributaria y comercial del país ponen en peligro nuevas inversiones y la expansión del área cultivada.

**Códigos JEL:** H23, H41, O13, Q13, Q19

**Palabras clave:** Mercados agroalimentarios, Exportaciones, Bienes públicos, Agronegocios, Argentina, Colaboración público privada

---

<sup>1</sup> Este estudio se realizó en el marco del proyecto "Estrategias privadas y públicas para el éxito en los mercados agroalimentarios modernos", patrocinado por el Departamento de Investigación y el Departamento de Instituciones para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo y por BID Invest. Los autores son profesores e investigadores de la Universidad Nacional de Río Negro ([fjaureguiberry@unrn.edu.ar](mailto:fjaureguiberry@unrn.edu.ar), [mtappata@unrn.edu.ar](mailto:mtappata@unrn.edu.ar)). Agradecemos el tiempo y las enseñanzas recibidas de Anibal Caminiti, Alejandro Zimmermann y los empresarios y funcionarios entrevistados para este trabajo. También agradecemos los valiosos comentarios de Ernesto Stein, Piero Ghezzi, y los participantes de los *workshops* del programa Agri-food Markets RG-T3569 del BID que llevaron a mejorar el manuscrito final.

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	4
2. El mercado mundial. Demanda y oferta.....	6
3. El sector cerezas en Argentina .....	11
Consideraciones generales .....	11
Performance relativa en el Hemisferio Sur .....	19
El proceso de reconversión argentino .....	22
4. El rol de la colaboración entre privados y la colaboración público-privada .....	29
Apertura del mercado chino: hitos, actores y desafíos.....	33
Otras actividades de la CAPCI.....	39
5. Cuellos de botella y desafíos del sector .....	42
6. Conclusiones.....	47
Anexo.....	48
Determinantes de calidad de la fruta y productividad. Selección de variedades. ....	48
Cadena de valor y actividades.....	53
Calendario de cosecha.....	54
Entrevistas realizadas.....	59
Referencias.....	60
Bases de datos:.....	61

## Figuras y tablas

Figura 1: Precios minoristas de cerezas en Estados Unidos por semana (USD/Kg).....	8
Figura 2: Precios diarios de apertura promedio según calibre en el mercado de Jiangnan (Guangzhou, China). Exportaciones de Chile, temporada 2019/20.....	8
Figura 3: Precio FOB de cerezas, exportadores del hemisferio sur 1997-2019.....	10
Figura 4: Producción mundial de cerezas. Stock de hectáreas plantadas, 2018.....	10
Figura 5: Exportaciones argentinas de cerezas por temporada (2002-2021). ....	14
Figura 6: Exportaciones argentinas de fruta fresca (en toneladas).....	17
Figura 7: Exportaciones argentinas de fruta fresca (en millones de dólares).....	17
Figura 8: PBI, tamaño del mercado, y gasto per cápita en cerezas importadas del hemisferio sur (USD/cápita, FOB exportador, 2019). ....	43
Figura 9: Calendario de cosechas mundial por quincena.....	54
Figura 10: Período de cosecha promedio para diferentes variedades en el Alto Valle.....	55
Figura 11: Semanas de cosecha en Argentina.....	55
Figura 12: Variedades del hemisferio sur. Ventana Chile. ....	55
Figura 13: Calendario de oferta de fruta Argentina.....	56
Figura 14: Ubicación de los principales establecimientos de Cereza.....	57
Figura 15: Carta de color y calibre.....	58
Tabla 1: Principales productores integrados de cerezas. 2020.....	19
Tabla 2: Exportaciones del Hemisferio Sur, por país de origen. En toneladas.....	22
Tabla 3: Aranceles aduaneros para cerezas frescas (HS 080929, %). ....	46
Tabla 4: Diferencial de precios minoristas de fruta orgánica vs. convencional en Estados Unidos.....	51
Tabla 5: Exportaciones por provincia 2002-2014 (en miles de USD, FOB). ....	58

## Listado de acrónimos utilizados

---

ANAC	Administración Nacional de Aviación Civil
ANC	Año Nuevo Chino
ASOEX	Asociación de Exportadores de Chile
AVyVM	Alto Valle y Valle Medio (de Río Negro y Neuquén)
CAFI	Cámara Argentina de Fruticultores Integrados
CAPCI	Cámara de Productores de Cereza Integrados
Centro PyME- ADENEU	Centro de la Pequeña y Mediana Empresa, Agencia de Desarrollo de Neuquén
CEPE - UTDT	Centro de Estudios de Políticas Públicas, Universidad Torcuato Di Tella
EZE	Aeropuerto internacional de Ezeiza
FOB	Free On Board
IED	Inversor Extranjera Directa
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
ISCAMEN	Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza
NQN	Aeropuerto internacional de Neuquén
PROCEM	Programa Nacional de Control y Erradicación de Mosca de los Frutos
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero (Chile)
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
UNRN	Universidad Nacional de Río Negro
USDA	United States Department of Agriculture
VIRCH	Valle Inferior del Río Chubut

---

## 1. Introducción

El sector de cerezas constituye un caso singular entre las economías regionales argentinas. Mientras el resto de sectores de frutas frescas se caracteriza por el escaso desarrollo de su potencial exportador, la producción y exportación de cerezas argentinas creció a tasas elevadas en los últimos años. Si bien el tamaño del sector continúa siendo pequeño en términos de producción e impacto económico agregado, la dinámica y el desarrollo de los últimos años puede aportar lecciones para potenciar su crecimiento futuro. De la misma manera, los aprendizajes del sector pueden ser útiles y aplicables al resto de las economías regionales.

El crecimiento reciente del sector cerezas está asociado a dos factores principales. En primer lugar, las empresas cambiaron su modelo de negocios, pasando de una producción orientada al mercado interno hacia la producción con calidad de exportación. La reconversión de la cadena de valor involucró tanto la modernización de productores tradicionales como la entrada de nuevos jugadores con tecnología de última generación y las mejores prácticas globales. Gran parte de los nuevos proyectos se localizaron en el Alto Valle y Valle Medio (AVyVM) de las provincias de Río Negro y Neuquén, una región sin antecedentes significativos en la producción de cerezas. Los proyectos fueron impulsados por empresas verticalmente integradas y focalizadas exclusivamente en el mercado de exportación. Estas empresas son relativamente nuevas y resulta llamativo que muchos de sus fundadores provengan de sectores no relacionados a la agricultura.<sup>2</sup>

En segundo lugar, gran parte del éxito exportador del sector está relacionado a hechos y eventos que surgieron de la coordinación público-privada. La creación de la Cámara Argentina de Productores de Cerezas Integrados (CAPCI), motivada por el Gobierno de Neuquén y empresarios de la zona del AVyVM, fue instrumental en la coordinación de actividades conjuntas con los gobiernos provinciales y nacional para la apertura del mercado chino y la generación de otros bienes públicos. El funcionamiento de la CAPCI y su interacción efectiva con distintas agencias del gobierno constituye un caso excepcional en el contexto institucional argentino.

---

<sup>2</sup> Los nuevos productores de cerezas en el AVyVM se incorporaron principalmente sobre fines de los 90s y durante la década del 2000. Si bien han pasado 20 años, son relativamente nuevos teniendo en cuenta que el proceso de crecimiento completo de las plantaciones de cerezo requiere de unos 3,5-5 años y la región se había consolidado como productora de manzanas y peras en 1940 aproximadamente.

Este trabajo busca detallar los mecanismos institucionales de la coordinación entre las instituciones públicas y privadas en el sector, y su rol para acompañar y potenciar el proceso de reconversión del sector. Dos escenarios permiten el análisis contrafactual de la performance del sector en el país. Por un lado, el crecimiento del sector y los hitos alcanzados son significativos respecto de otras economías regionales, en particular la de la cadena de las peras y manzanas (principal actividad frutícola del AVyVM). Por otro lado, el éxito del sector es relativo ya que, a diferencia de otras frutas, el crecimiento económico de China llevó a que la demanda global de cerezas experimente un boom sin precedentes. De esta manera, el dinamismo del sector en Argentina debe compararse con el de Chile y Nueva Zelanda o Australia. Mientras que el crecimiento de las exportaciones de cerezas de Chile es único en el mundo e impide una visión optimista, el crecimiento de las exportaciones en Nueva Zelanda y Australia ha sido lento y permite resaltar de una manera más ecuánime la evolución del sector en Argentina.

Las perspectivas para las cerezas en Argentina son ambiguas. Por un lado, las condiciones necesarias para el desarrollo sostenido parecen estar satisfechas. La demanda global de cerezas de contra-estación continúa creciendo, existe gran disponibilidad de tierra irrigada con climas aptos para la producción, un sector empresario con *know-how*, contactos comerciales, y un buen *track record* en términos de articulación público-privada para la solución de fricciones en el comercio internacional. Por otro lado, las condiciones necesarias no parecen ser suficientes. Los desequilibrios macroeconómicos del país se reflejan en el funcionamiento del mercado de capitales y en la inestabilidad de las políticas de Estado. A su vez, la legislación laboral, junto a la política tributaria y comercial del país condicionan la competitividad internacional del sector. La consecuencia de la volatilidad macroeconómica ha sido la paralización tanto de las inversiones como de la expansión del área cultivada.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. En la sección 2, se describe el mercado global de cerezas y las características principales detrás de la oferta y demanda. La sección 3 analiza el funcionamiento del sector en Argentina, el proceso de reconversión hacia el mercado de exportación y la performance relativa dentro del Hemisferio Sur. La sección 4 detalla el rol de la actividad público-privada en el despegue de las exportaciones argentinas. En la sección 5, se analizan los desafíos que se presentan para continuar el crecimiento de los últimos años. Por último, la sección 6 presenta las conclusiones del trabajo.



## 2. El mercado mundial: Demanda y oferta

La cereza es un producto altamente perecedero, cuya calidad, a diferencia de otras frutas frescas, decae drásticamente con el plazo transcurrido entre cosecha y consumo.<sup>3</sup> Los avances tecnológicos (principalmente el uso de bolsas de atmósfera modificada y refrigeración adecuada) hicieron posible que el plazo entre la cosecha y el consumo se pueda alargar hasta un máximo de aproximadamente 45-50 días. De todas formas, las propiedades deseadas de la cereza, como la firmeza y el color, decaen a medida que se extiende el tiempo desde la cosecha y es por ello que el manejo del producto poscosecha y la organización de la logística hasta el consumidor resultan críticos en la cadena de valor.<sup>4</sup>

La escasa flexibilidad temporal de la oferta implica que los precios de mercado varíen significativamente de acuerdo a la temporada de cosecha en cada hemisferio. La temporada del hemisferio norte se extiende desde el mes de mayo hasta fines de agosto (semanas 18 a 36 aproximadamente), con la mayoría de cosecha en junio y julio (semanas 24-32), mientras que la temporada del hemisferio sur ocurre en la ventana que comienza en la segunda quincena de octubre y culmina sobre fines de febrero, con la mayoría de la cosecha concentrada en los meses de diciembre y enero (Figura 9-Figura 12 en el Anexo). Dada la tecnología actual, el mercado global posee aproximadamente cuatro meses en donde la disponibilidad de cereza es muy baja o nula (marzo-abril y septiembre-octubre).<sup>5</sup> Consecuentemente, los precios varían de manera bastante predecible dentro de cada temporada en función de la semana de entrada de la fruta al mercado. Por ejemplo, la Figura 1 muestra que los precios minoristas de cerezas en Estados Unidos siguen un patrón con forma de U durante cada una de las temporadas. Las variaciones de precios dentro de la temporada pueden ser superiores al 50% en la contra-estación (temporada del hemisferio sur)

---

<sup>3</sup> En este trabajo, nos concentramos en la cadena de valor del sector de cerezas dulces (*prunus avium*). Las cerezas suelen ser clasificadas comercialmente en dulces y ácidas (guindo o *tart/sour cherries*), pero son dos especies botánicas diferentes. Las cerezas dulces (*prunus avium*) se consumen frescas, mientras que las cerezas ácidas (*prunus cerasus*) se consumen secas, congeladas, o en latas, y son utilizadas para cocinar o como ingredientes en procesos industriales. Aproximadamente el 60% de la producción mundial de cerezas son dulces.

<sup>4</sup> El plazo exacto entre cosecha y consumo depende de las características de cada variedad de cerezo (e.g., calibre y cantidades de azúcares) y del tratamiento poscosecha (manipulación y empaque).

<sup>5</sup> La producción en invernaderos permite que China produzca en el mes de abril. Sin embargo, este tipo de producción es muy costosa y poco utilizada aún.

y al 100% en la estación del hemisferio norte. A su vez, el nivel de precios difiere entre estación y contra-estación. En promedio, los precios en contra-estación, durante el invierno del hemisferio norte, son un 35% superiores a los del verano (semanas 19 a 36).

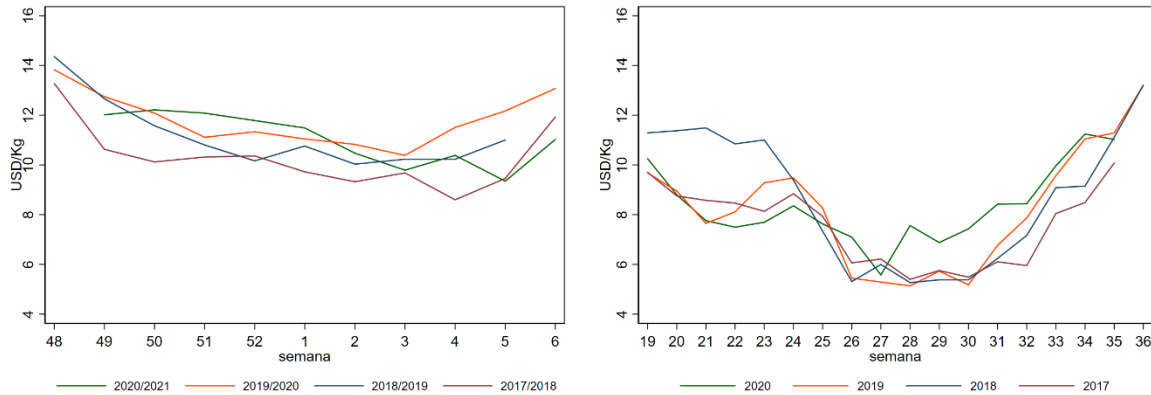
La Figura 2 muestra patrones similares para los precios recibidos por los exportadores de Chile en el mercado mayorista chino durante la temporada 2019-2020.<sup>6</sup> Los precios descienden a medida que se incorpora la oferta disponible de cerezas de las distintas regiones productoras. La cereza temprana o “primicia” se cosecha en octubre y noviembre y es transportada en avión para aprovechar el exceso de demanda en el mercado. La participación de la cereza primicia en el total de exportaciones es muy baja, y corresponde a ciertas variedades particulares y zonas de bajas latitudes. Los precios de la Figura 2 son promedios e incorporan variaciones en la calidad. Por ejemplo, luego del Año Nuevo Chino (ANC, semana 4 en la figura), el mercado fue cerrado por la pandemia del Covid-19 (semanas 5 y 6) y la acumulación de oferta, junto al deterioro de calidad por el paso del tiempo, afectaron negativamente los precios recibidos por los productores sobre el final de la temporada. En general, la oferta de cereza tardía en el mes de febrero es escasa y se refleja en mayores precios que los que muestra la Figura 2, aunque no tan altos como los precios de la cereza primicia (panel (a) de la Figura 1). Por otro lado, el ANC es un evento muy importante en términos de demanda que no se aprecia en la figura, en parte, porque los países planifican el arribo de su oferta en dicho período de gran demanda.<sup>7</sup> Las exportaciones de Argentina y Chile para el ANC suelen ser transportadas en barco, pero países como Nueva Zelanda y Australia orientan el 90% de su oferta para las fechas cercanas al ANC enviando la mayor parte de la producción en avión.

---

<sup>6</sup> Chile es el principal exportador de cerezas a China y la evolución temporal de precios es representativa de los precios que reciben exportadores de otros países.

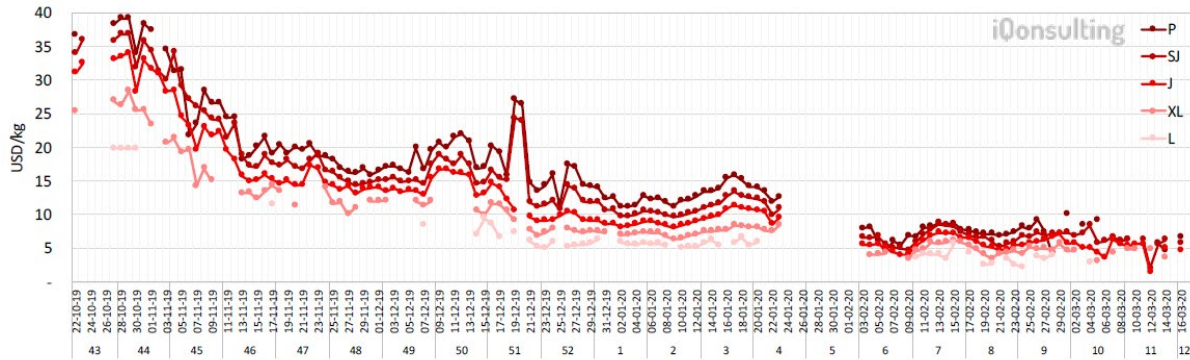
<sup>7</sup> El ANC se determina en base al calendario chino y la fecha cambia año a año en el calendario occidental (generalmente, tiene lugar entre el 23 de enero y el 19 de febrero). En 2020, ocurrió el 25 de enero, mientras que en 2021 y 2022 es el 12 y 1 de febrero, respectivamente.

**Figura 1. Precios minoristas de cerezas en Estados Unidos por semana (USD/Kg)**  
 (a) Contra estación HN (b) Estación HN



Fuente: Elaboración propia en base a datos de USDA.

**Figura 2. Precios diarios de apertura promedio según calibre en el mercado de Jiangnan (Guangzhou, China): Exportaciones de Chile, temporada 2019/20**



Nota: Tamaños Large (22-24mm), Extra Large (24-26mm), Jumbo (26-28mm), Super Jumbo (28-30) y Premium (>30mm). La discontinuidad en precios responde al cierre del mercado por la pandemia Covid-19 luego del año nuevo chino (24 de enero). Fuente: iQonsulting.

La demanda global de cerezas está asociada principalmente al crecimiento económico y la incorporación a la clase media de grandes poblaciones en el sudeste asiático. Mercados como Estados Unidos y Europa son relevantes, pero parecen haber encontrado su punto de máxima demanda en términos de volumen y disponibilidad a pagar. El volumen exportado del hemisferio sur (ventas al hemisferio norte) creció 484% entre 2008 y 2018, y 90% entre las temporadas de 2018/19 y 2020/21 debido exclusivamente a la nueva demanda de China. El mercado chino no sólo refleja mayores volúmenes, sino que, a diferencia de lo que sucede con otras frutas, está asociado a una mayor disponibilidad a pagar. El diferencial de precios respecto a otros mercados como Estados Unidos y Europa es más notorio en los calibres superiores (mayores a 28mm).

La mayor disponibilidad a pagar en el sudeste asiático está ligada a factores culturales. En la cultura oriental, el cerezo es un árbol venerado (se realizan festejos y festivales durante su floración, por ejemplo) vinculado tradicionalmente a la cultura, al arte, y al cine. La cereza es vista como un producto de lujo “aspiracional” para disfrutar en momentos especiales (año nuevo chino, navidad) y como regalos en general.<sup>8</sup> A su vez, el color rojo representa buena suerte y prosperidad en China. En el pasado, la cereza se consumía solamente en estación, pero los avances tecnológicos y la posibilidad de exportación desde el hemisferio sur dieron pie a una alta demanda de cerezas en contra-estación. Los pioneros en satisfacer la demanda del hemisferio norte en contra-estación han sido empresarios chilenos (e.g., Hernán Garcés, de Garcés Fruit) que identificaron la oportunidad en el período 1985-1995 y lograron proveer cerezas de calidad (calibre, color, sabor y textura) en mercados como Estados Unidos y Taiwán.<sup>9</sup> Mas empresarios se sumaron rápidamente a plantar cerezos, tanto en Chile como en Argentina. Ya en julio de 2007, Chile firmó el protocolo de exportación de cerezas a China, logrando reducir el arancel de importación al 0% en 2015 y, a partir de ese momento, el comercio entre Chile y China no dejó de crecer.

En los últimos veinticinco años, la producción mundial de cerezas creció constantemente detrás de la demanda global y los precios internacionales mejoraron significativamente, aunque estas tendencias parecen haberse estabilizado en los últimos años (Figura 3). Los requerimientos climáticos y de logística son los más relevantes a la hora de determinar la viabilidad de la producción comercial de cerezas en cada zona geográfica. La producción actual se concentra principalmente en el hemisferio norte (94%) y la oferta del hemisferio sur está primordialmente cubierta por Chile (90%), seguida por Argentina, Nueva Zelanda, Sudáfrica y, en menor medida, Australia (Figura 4).<sup>10</sup>

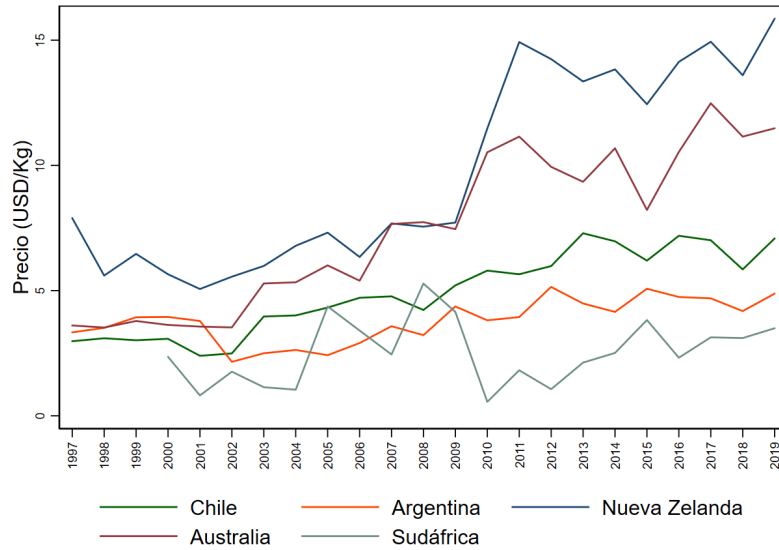
---

<sup>8</sup> En China, regalar una caja de 2,5kg de cerezas rojas representa el equivalente a regalar una caja de chocolates en la cultura occidental.

<sup>9</sup> <https://www.garcesfruit.com/nosotros/historia/>

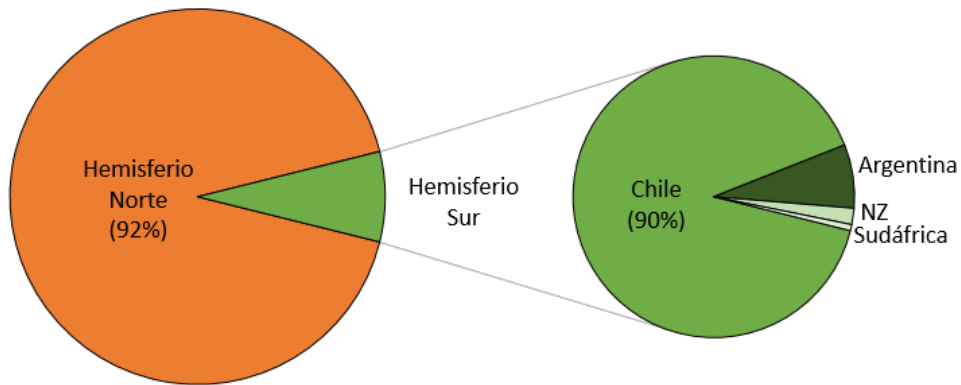
<sup>10</sup> Los países que más han incrementado sus superficies plantadas han sido China, Turquía y Chile. El *market share* de Chile en la última temporada subió a 96% (Tabla 2).

**Figura 3. Precio FOB de cerezas, exportadores del hemisferio sur 1997-2019**



Fuente: UN Comtrade Database (noviembre 2020)

**Figura 4. Producción mundial de cerezas: Stock de hectáreas plantadas, 2018**



Fuente: FAOStats.

Por último, el mercado global orgánico es aún muy pequeño, y la producción orgánica es casi inexistente en el hemisferio sur. La superficie plantada de cerezas orgánicas en 2019 fue de aproximadamente 2% del total, concentrada casi exclusivamente en Norteamérica y Europa. Tanto en Estados Unidos como en los países de la Unión Europea, la demanda por productos saludables y orgánicos traccionó el desarrollo del sector. De la misma manera, la producción orgánica de cerezas en China es ínfima respecto de la producción convencional.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Instituto de Investigaciones de Agricultura Orgánica FiBL ([www.fibl.org](http://www.fibl.org)).

Así como las preferencias en la demanda determinan la composición orgánica/convencional de la producción en los países del hemisferio norte, la naturaleza de la demanda en el mercado de contra-estación influye sobre la estructura productiva en los países del hemisferio sur. Por ejemplo, la alta participación relativa de Europa y Estados Unidos en la demanda de manzanas y peras de contra-estación puede explicar el desarrollo de su producción orgánica en Argentina y Chile.<sup>12</sup> En el caso de las cerezas, la nula producción orgánica estaría atada al desproporcionado peso de China en el destino de las exportaciones del hemisferio sur (ver Box 3 en el Anexo).

### **3. El sector cerezas en Argentina**

#### *Consideraciones generales*

La producción de cerezas en Argentina se localiza en cuatro áreas geográficas, diferenciadas por su latitud y, por lo tanto, por el momento de cosecha y comercialización (Figura 14 en el Anexo). El área más temprana (desde fin de octubre a la segunda o tercera semana de noviembre) es la del norte de la provincia de Mendoza, seguida por el Alto Valle y Valle Medio de las provincias de Río Negro y Neuquén. Las tres provincias se caracterizan por su especialización en la producción frutícola en general. Principalmente, la producción de peras y manzanas en AVyVM; y durazno, ciruela y vid en Mendoza. Más al sur de la Patagonia se encuentran las zonas de temporada media (diciembre y primeras semanas de enero) y tardía (tercera semana de enero hasta febrero) en las áreas de Sarmiento y el Valle Inferior del Río Chubut (VIRCH) de la provincia de Chubut, y en Los Antiguos, en la provincia de Santa Cruz. En la localidad de Los Antiguos se produce la cereza más tardía y austral del mundo (46° 55' de latitud sur).

La superficie implantada de cerezos en todo el país en 2019 fue levemente superior a las 2.200 hectáreas, y la producción anual alcanzó unas 11.600 toneladas, de la cual aproximadamente el 55% tuvo destino de exportación. Si bien el total de hectáreas implantadas no ha cambiado en los últimos veinte años, el sector experimentó una transformación significativa en su estructura productiva, con un nuevo foco hacia el mercado de exportación de alta calidad. La reconversión

---

<sup>12</sup> En 2019, el 8% de la superficie de manzanas en Argentina y Chile correspondía a orgánica. Los valores para Estados Unidos y Europa son 9% y 5%, respectivamente. Lo mismo sucede con la producción de peras. Mientras que las hectáreas de producción orgánica en Argentina llegaron al 8% (Chile produce muy poca pera de exportación), en Estados Unidos y Europa fue del 7%.

productiva permitió que la producción exportable aumente de acuerdo a cambios en varias dimensiones. Entre ellas, nuevos cultivares y sistemas de conducción de plantas que aumentan la producción por hectárea, irrigación por goteo, protección contra lluvias y granizo y mejores prácticas culturales y de fertilización. Otros aspectos igualmente importantes involucran el manejo poscosecha en el empaque y la logística para llegar al consumidor de manera rápida y con la menor cantidad de transbordos posibles. En este caso, el enfriamiento rápido y el manejo cuidadoso de la fruta en el proceso de empaque son vitales para lograr precios competitivos.<sup>13</sup>

La producción de cerezas en Argentina se ubicó originalmente, a mediados del siglo XX, en las provincias de Mendoza y Chubut y la mayor parte se destinaba al mercado interno o a la industria.<sup>14</sup> Ya sobre fines de los 90 y durante 2000-2010, se desarrollaron proyectos de inversión con un foco exclusivo en la alta calidad. Es decir, en la producción para exportación. El cambio productivo se materializó con la salida del mercado de unidades productivas con plantación anticuada, la reconversión de otras existentes, e inversiones en tierras libres. De acuerdo a los Censos Nacionales Agropecuarios de 2002 y 2018, la pérdida de hectáreas productivas en Mendoza (-38%) fue compensada con las nuevas plantaciones en Río Negro y Chubut (72% y 57%, respectivamente).

Las condiciones naturales para la producción de cerezas en Argentina son óptimas. Las características de la tierra, combinadas al acceso ilimitado a agua para irrigación, y el clima seco que genera baja carga de plagas.<sup>15</sup> A su vez, la tecnología utilizada en toda la cadena de valor exportadora se adecúa al *know how* de frontera existente en países líderes como Chile. El resultado ha sido que los exportadores argentinos logren posicionarse como proveedores de cerezas *premium* en los mercados internacionales.<sup>16</sup> Por último, gran parte de la producción en Argentina ocurre en

---

<sup>13</sup> El Anexo desarrolla en más detalle las actividades primordiales en la cadena de valor de las cerezas.

<sup>14</sup> La cereza industrial es la destinada a la cereza al marrasquino y se obtiene de cerezas con calidad que no es adecuada para el consumo fresco. Los productores típicos de este segmento poseen plantaciones que presentan baja densidad (árboles muy altos), sin sistemas de conducción que hagan más eficiente el crecimiento de las plantas, ni protección de heladas o lluvias.

<sup>15</sup> Si bien el mercado de cereza orgánica no está desarrollado aún por escasez de demanda, el clima seco permite menores costos de manejo de plagas que en regiones más húmedas (ver Box 3 en el Anexo).

<sup>16</sup> Aproximadamente el 70% del producto exportado por Argentina en 2019/20 es considerado de excelente calidad.

la ventana temprana y en la temporada tardía (en el sur), lo cual permite capturar precios altos en los mercados asiáticos.

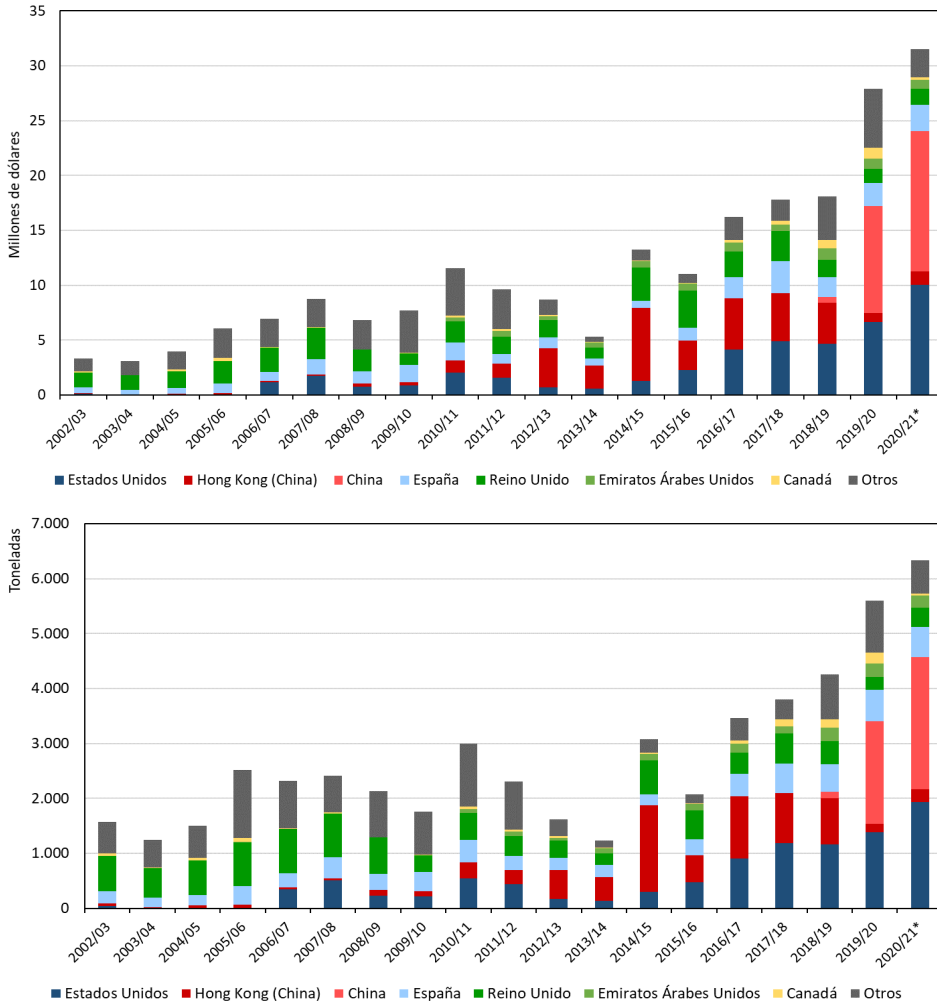
A pesar de no haber aumentado las hectáreas producidas, el sector ha experimentado una transformación con inversiones significativas en método de producción y maquinaria de empaque que lograron mejorar el perfil del sector y aumentar la calidad y cantidad exportable de su producción. La Figura 5 muestra que el crecimiento de las exportaciones de cerezas ha sido sostenido, empujado desde la temporada 2019/20 por las mayores exportaciones al mercado chino. Los datos de la temporada 2020/21 indican que tanto el valor como el volumen exportado crecieron 13%, respecto a la temporada pasada. Estas tasas son mayores a las tasas de crecimiento promedio anual entre las temporadas 2002/03 y 2019/20 (12,5% en valor y 7,3% en volumen).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Las proyecciones para la temporada 2020/21 probablemente deban ser ajustadas a la baja. Por un lado, los precios declarados de las exportaciones a China en enero son mayores a los obtenidos debido a la caída inesperada de precios en el mercado chino a partir del 18 de enero por rumores infundados de presencia de Covid-19 en las exportaciones provenientes de Chile. Los ajustes de precios se realizan *ex – post* entre las autoridades aduaneras y las empresas exportadoras. Por otro lado, la región sur sufrió mayores heladas que las habituales, reduciendo las exportaciones tardías.



**Figura 5. Exportaciones argentinas de cerezas por temporada (2002-2021)**



Nota: Temporada de cerezas de octubre a marzo de cada año. \*: Valores estimados. Destinos de las exportaciones de los meses de febrero y marzo 2021 proyectados con la participación promedio de las últimas cuatro temporadas. Fuente: Indec.

A pesar del crecimiento, la foto de la estructura productiva del sector refleja cierta polaridad en las estrategias de negocios llevadas a cabo por los establecimientos productivos en las distintas regiones. Por lo tanto, la distribución geográfica de superficie plantada en el país difiere significativamente de la distribución geográfica del volumen exportado. El 50% de las exportaciones en la temporada 2019/2020 correspondieron a la región del AVyVM, el 33% a la zona de Chubut, y el 16% a Santa Cruz. Sólo el 5% de las exportaciones provienen de la provincia de Mendoza, a pesar de poseer aproximadamente el 40% de las hectáreas plantadas. La Tabla 5 en el Anexo muestra el cambio drástico en las exportaciones por provincia entre 2002 y 2014. Mientras que el valor de las exportaciones de Mendoza cayó a una tasa anual del 2%, el crecimiento

fue significativo en Río Negro (53%), Neuquén (33%), Chubut (19%) y Santa Cruz (33%). La diferencia entre hectáreas plantadas y volumen exportado entre regiones refleja y resume la transformación del sector en Argentina. Mientras que en la Patagonia predominó la reconversión y entrada de nuevos productores orientados a la exportación, en Mendoza fueron pocas las explotaciones que buscaron el cambio de estrategia hacia la producción de cerezas de alta calidad.

La producción de cerezas se clasifica por calibre, color, variedad y ausencia de daños (heridas, cortes, frutos dobles, madurez extrema, etc.).<sup>18</sup> La calidad “primera selección” tiene como destino el mercado de exportación y, en algunos casos, el mercado interno. En general, se espera que el 70-80% de la producción en explotaciones pensadas para la exportación cumpla con estos requisitos. La “segunda selección” tiene destino de mercado interno y el “descarte” se suele vender al menudeo en la zona de cosecha o se destina a la industria. Excepto en la provincia de Mendoza, el porcentaje de producción que va a la industria es pequeño ya que debe realizarse un proceso de separación y logística que no suele justificar su costo.<sup>19</sup>

El crecimiento del sector de cerezas responde a características propias que la diferencian del resto de las frutas producidas en Argentina. Las estadísticas de superficie cultivada revelan que, entre 2007-08 y 2017-19, las hectáreas plantadas se redujeron en manzanas (-28%), peras (-14%), pomelo (-53%), naranja (-5%) y arándanos (-37%). Solo la cereza (+4%) y el limón (+23%) incrementaron la superficie cultivada (Frutas de Argentina, 2020). La Figura 6 muestra un patrón similar en la evolución del volumen exportado de las principales frutas argentinas en los últimos trece años. Las cerezas constituyen una cadena relativamente chica respecto al resto de frutas. Sin embargo, mientras que las cerezas tuvieron una tasa de crecimiento promedio anual de 8,6% en

---

<sup>18</sup> En el Anexo se detallan las cuestiones asociadas a la calidad final de la fruta comercializada y los *trade-offs* principales que enfrenta el productor a la hora de elegir las variedades a plantar.

<sup>19</sup> La industria está ubicada principalmente en Mendoza y, en menor medida, en Chubut y Santa Cruz (el AVyVM no industrializa el descarte). Para poder ir a la industria, la cereza debe tener una calidad mínima para el freezado IQF y no suele justificar el costo de selección de la fruta. En algunos casos, se puede evitar el *freezado* y tratar las cerezas con sulfito en tambores, pero la demanda es muy baja.

2007-2020, el resto de las frutas, con excepción de los arándanos (2,2%), tuvieron crecimiento negativo.<sup>20 21</sup>

El contraste del crecimiento diferencial es aún más drástico si se tiene en cuenta el valor de la fruta. El valor exportado de cerezas en 2007-2020 creció a una tasa promedio de 11,2% (Figura 7). El spread entre el crecimiento del volumen y el valor refleja varias cuestiones. En primer lugar, los precios recibidos por los exportadores de cereza aumentaron. En parte por el contexto internacional, pero también porque la calidad de las exportaciones argentinas aumentó, traccionada principalmente por un cambio en el mix varietal. Las variedades que se comenzaron a producir a fines de los 2000 son genéticamente superiores en términos de calidad organoléptica (gusto, firmeza, sabor, tamaño, etc.). Por ejemplo, variedades como Lapins, Sweetheart, Santina y Royal Down son de mayor calibre y consideradas más sabrosas por su relación acidez, dulzor y firmeza que las variedades Bing, Summerland, etc. que se producían anteriormente, principalmente en Mendoza.

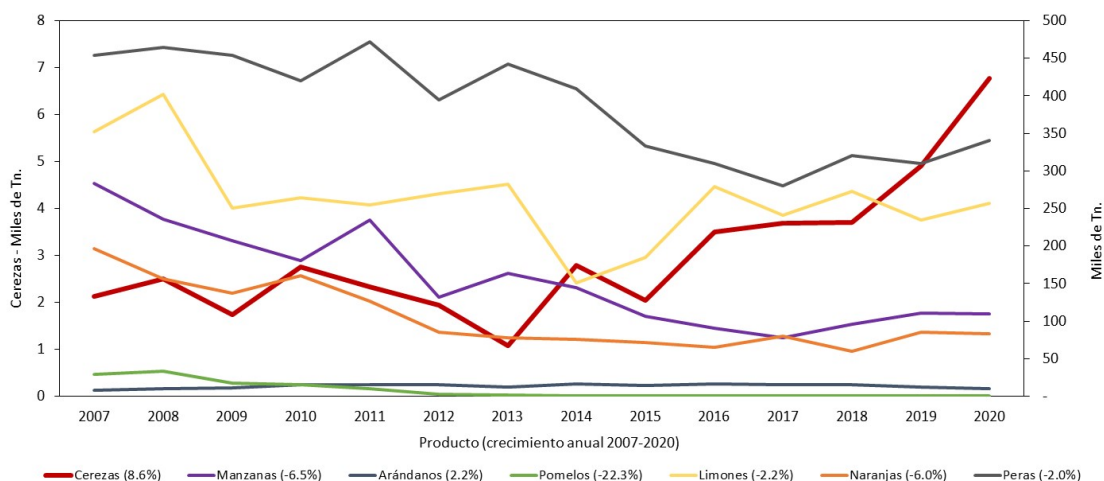
En segundo lugar, es posible que las estadísticas oculten problemas de sub- y sobre-declaración en los valores exportados, dependiendo de los incentivos a los que se expone el comercializador (e.g., derechos de exportación, reintegros a la exportación, requisitos de reingresar fondos del extranjero al país, diferenciales entre tipo de cambio oficial y de mercado). El efecto no está presente en la evolución temporal de los volúmenes exportados (Figura 6).

---

<sup>20</sup> Las lluvias y heladas afectaron negativamente las exportaciones de cerezas en 2013, especialmente en Río Negro y Neuquén, donde la producción exportable se redujo a más de la mitad.

<sup>21</sup> La aparente contradicción en el crecimiento de la superficie implantada de limón y la caída de su exportación se explica por el aumento de la producción destinada a la industria que, en este sector, es generalmente más rentable que el segmento de fruta fresca.

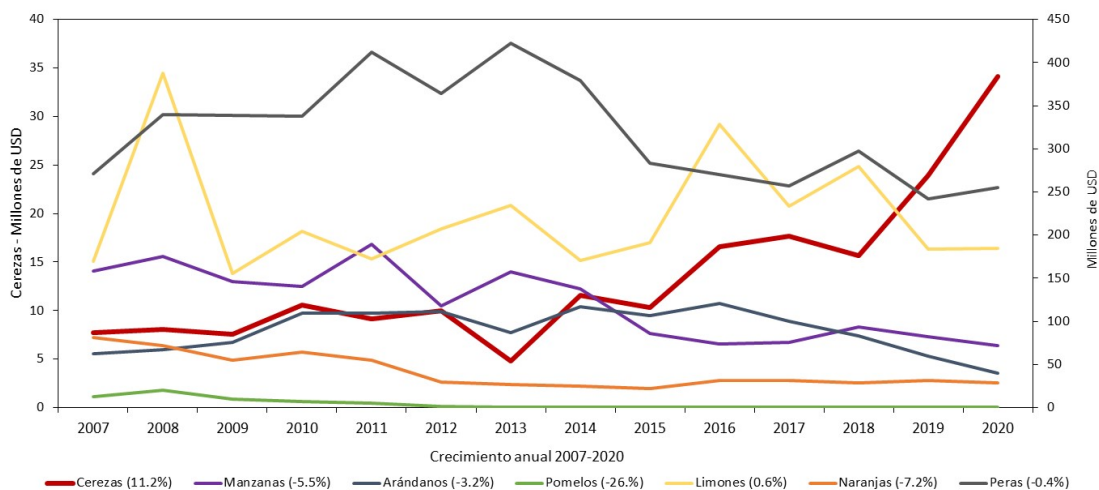
**Figura 6. Exportaciones argentinas de fruta fresca (en toneladas)**



Nota: Exportaciones en base al año calendario

Fuente: INDEC.

**Figura 7. Exportaciones argentinas de fruta fresca (en millones de dólares)**



Nota: Exportaciones en base al año calendario

Fuente: INDEC.

El contraste entre el desempeño del sector cerezas y el de frutas de pepita es llamativo. La producción de manzana y pera ocurre mayoritariamente en la región del AVyVM y los productores están expuestos a condiciones coyunturales similares a las enfrentan los productores de cerezas de la zona.<sup>22</sup> Sin embargo, las hectáreas plantadas y las exportaciones de peras y manzanas se encuentran en franco retroceso a pesar del crecimiento del mercado global y el aumento de las

<sup>22</sup> La producción de fruta de pepita es marginal en Mendoza, donde la vitivinicultura y fruta de carozo son más importantes.

exportaciones por parte de países competidores del hemisferio sur (Frutas de Argentina, 2020). A diferencia de lo que sucede en el sector de cerezas, las estadísticas del sector de peras y manzanas reflejan el promedio de situaciones empresarias muy dispares y esconden casos de éxito individual. La gran mayoría de productores están desactualizados tecnológicamente (*e.g.*, sistema de conducción, cuidados culturales, protecciones de plantaciones, planta de empaque, etc.), poseen baja productividad, producen variedades con poca demanda en el mercado, y no tienen acceso al financiamiento necesario para reconvertir sus explotaciones y galpones de empaque. Sólo un grupo reducido de empresas han logrado reconvertirse y aplicar tecnología y *management* de frontera para producir fruta de alta calidad y con rendimientos comparables a las de otros países (Stubrin et al., 2021).

En resumen, el crecimiento de las exportaciones de cerezas argentinas se explica principalmente por la reconversión de plantaciones e incorporación de nuevas hectáreas a la producción como respuesta al crecimiento de la demanda global, motorizado casi exclusivamente por China. La mayor demanda generó incentivos suficientes para la entrada de nuevas empresas con proyectos de desarrollo de escala media-grande y con un modelo de negocios orientado exclusivamente a la exportación. La Tabla 1 muestra los principales productores del país y se puede observar la escala de sus inversiones. Estos proyectos involucran entre 10 y 200 hectáreas y se estima que cada hectárea de cereza con alta tecnología y cobertores de lluvia puede requerir una inversión de, aproximadamente, 70-80 mil dólares. El equivalente a plantar 2 hectáreas de producción de manzanas o peras.<sup>23,24</sup> La superioridad de retornos en la cereza respecto de manzanas de exportación se puede apreciar comparando la relación entre el precio FOB y el costo

---

<sup>23</sup> Los valores de inversión varían considerablemente en base a la localización de la tierra, acceso a reservorios de agua, y mejoras y servicios. El valor base de sistematización predial para por hectárea (laboreos básicos del suelo, plantas, sistema de conducción, sistema de riego y control de heladas) ronda los US\$ 30-35.000. El valor de la tierra, y el sistema de cobertores cubre el resto. En el caso de la producción de manzanas, el valor de los cobertores contra el granizo es significativamente menor.

<sup>24</sup> La estructura de costos e ingresos en Chile es bien diferente a la Argentina. De acuerdo a Juan Carlos Valenzuela, gerente de producción de Dole en Chile, “Con 10 hectáreas, si haces las cosas bien, vives tranquilo. Si produces 12 mil kilos por hectárea y lo multiplicas por cinco dólares son US\$60 mil. Con un costo de producción de US\$20 mil (mano de obra, químicos y maquinaria) te quedan US\$40 mil y pagas la inversión con el tiempo” (<https://segreader.emol.cl/2020/01/14/A/AU3O9RS6/light?gt=134501>).

de producción en tranquera de cada una. Mientras que para la cereza la ratio ronda en 2,80, para la manzana es de 1,22.

**Tabla 1. Principales productores integrados de cerezas, 2020**

<b>Empresa - Holding</b>	<b>Región</b>	<b>Año [1]</b>	<b>Has [2]</b>
María Lorine Bombal	Mendoza	1985	55
Carleti - Alberto	Mendoza	1995	30
Guizzo Frutas Frescas	Mendoza	1995	60
Carleti Hermanos	Mendoza	1995	250
Southern Crops by Río Alara	Mendoza	2010	104
<hr/>			
Huerta (SH Delfina Cherries)*	Neuquén	1998	55
Miele**	Rio Negro	1998	35
Ceco	Rio Negro	2004	70
Pincen	Neuquén	2005	21
Extraberries	Rio Negro	2008	153
Vista Alegre	Neuquén	2012	200
Kleppe***	Rio Negro	2012	36
<hr/>			
Cooperativa Patagonia Austral de Productores Integrados	Chubut	2000	100
Extraberries	Chubut	2005	128
<hr/>			
Cooperativa Agrofrutícola El Oasis	Santa Cruz	1988	50
Southern Crops by Río Alara	Santa Cruz	1999	80
<b>Total</b>			<b>1427</b>

Valores aproximados. [1] Fecha aproximada de inicio de actividad, plantación principal o adquisición. [2] Hectáreas plantada en distintos momentos del tiempo (aproximadas). \*: Huerta empaca y exporta para otros productores y en total alcanzan las 50-60has de producción. \*\*: Desde 2020, Miele transfirió sus activos al Grupo Sabbag. \*\*\*: Corresponde a fecha de adquisición de activos de Salentein Fruits.

Fuente: Elaboración propia.

### ***Performance relativa en el Hemisferio Sur***

El proceso exportador observado en Argentina sigue el mismo proceso de *demand-led growth* (crecimiento inducido por la demanda) que ocurrió en Chile y otros países del hemisferio sur como Nueva Zelanda o Australia y Sudáfrica. Sin embargo, las diferencias de velocidad entre los países son notables. El proceso en Chile se inició algunos años antes y con inversión en superficie plantada de varios órdenes de magnitud mayor al de Argentina y Nueva Zelanda. Para poner el proceso argentino en perspectiva, Chile ha logrado posicionarse como el cuarto productor del mundo con 45 mil hectáreas plantadas, y el total de hectáreas en Argentina no superan el

incremento anual en Chile (3.000 hectáreas aproximadamente en 2020).<sup>25</sup> Incluso las comparaciones a nivel de unidad productiva son desproporcionadas. Mientras el mayor productor integrado en Chile posee 1.500 hectáreas de campos propios, en Argentina no supera las 300 hectáreas.<sup>26</sup>

De todas maneras, el crecimiento excepcional de Chile es incomparable al de cualquier otro país. En poco tiempo, se convirtió en el primer exportador mundial con 366 mil toneladas en 2020/21, concentrando el 96% de las exportaciones de cerezas del Hemisferio Sur (Tabla 2). Desde la temporada 2008/2009, el crecimiento marginal de las exportaciones de Chile fue destinado casi exclusivamente a China. Las exportaciones chilenas de cerezas a China entre 1999 y 2019 crecieron a una tasa promedio anual de 31% mientras que las exportaciones con destino a Estados Unidos crecieron solamente al 2% anual. El foco en el mercado asiático responde a mejores precios y volumen demandado en constante crecimiento. Sin embargo, la preocupación de empresarios y cámaras reside en la alta exposición de los exportadores chilenos a la volatilidad del mercado chino. Tanto en la temporada 2019/20 como en la 2020/21, eventos relacionados al Covid-19 desplomaron la demanda y los precios que recibieron los productores chilenos.

El sector en Argentina creció de manera significativamente más leve que en Chile y, aunque por razones diferentes, su dinámica es más similar a la que experimentó Nueva Zelanda. Desde principios del 2000, Nueva Zelanda incrementó sus hectáreas plantadas a una tasa aproximada de 4% anual hasta llegar a cerca de 750 hectáreas (90% en la región de Otago Central). No solo aumentó el área implantada, sino que mejoró la producción total a través de nuevas variedades, pies, y sistemas de conducción que permitieron lograr mayor densidad de plantas por hectárea que permitieron que los rindes crezcan al 7% anual entre 2000 y 2016. A su vez, la estructura y tamaño de las plantaciones y empaques en Nueva Zelanda son similares a los de Argentina: establecimientos de entre 20 y 150 hectáreas y empaques con capacidad de empaque entre 400 y 1.200 toneladas por año (Coriolis, 2018). Por ejemplo, la firma verticalmente integrada *Hortinvest* se encuentra desarrollando tres proyectos que, en total, abarcan 175 hectáreas de

---

<sup>25</sup> Los tres productores más grandes son Turquía, China y Estados Unidos. ([https://www.redagricola.com/cl/assets/uploads/2020/05/ra111\\_mayo.pdf](https://www.redagricola.com/cl/assets/uploads/2020/05/ra111_mayo.pdf)).

<sup>26</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=371181>

producción y un galpón de empaque y frío. La escala es similar a la observada en Argentina (Tabla 1).<sup>27</sup>

La Tabla 2 muestra una caída en las exportaciones de Nueva Zelanda en las últimas temporadas, debida principalmente a problemas climáticos y por lo tanto ocultan la tendencia de los últimos veinte años. Las exportaciones en el período 1996-2016 crecieron a tasas anuales significativas en volumen (+14%) y valor (+17%). Es decir, a tasas similares a las de Argentina (Figura 5).<sup>28</sup> Las exportaciones de Nueva Zelanda están completamente orientadas a los países del sudeste asiático (e.g., Taiwan, China, Hong Kong, Vietnam y Tailandia) mientras que Argentina mantiene alta presencia en el mercado europeo y en Estados Unidos. A diferencia del resto de países exportadores del hemisferio sur, Nueva Zelanda y Australia han logrado posicionar sus cerezas en el segmento *premium* y reciben precios superiores a los de Chile, Argentina y Sudáfrica. En el caso de Nueva Zelanda, los estudios realizados por distintas agencias detectaron a las cerezas como un producto estratégico a desarrollar en el futuro y ello se debería reflejar en las estadísticas de producción y exportación en los próximos años (Coriolis, 2018).

En síntesis, el sector de cerezas en Argentina se desarrolló y se posicionó como el segundo exportador del hemisferio sur y no evidencia problemas de competitividad al competir con países del hemisferio sur. Si bien el crecimiento ha sido muy bajo respecto del proceso excepcional que mostró Chile en los últimos veinte años, la dinámica del sector en Argentina ha sido excepcional si, como desarrollamos más adelante, se tiene en cuenta el contexto de inestabilidad macroeconómica del país y las bajas tasas de inversión en la economía.

---

<sup>27</sup> <https://hortinvest.nz/projects/>

<sup>28</sup> La tasa de crecimiento promedio del valor de exportaciones de Nueva Zelanda oculta las mejoras recientes. La tasa de crecimiento de 17% anual refleja la combinación de menor crecimiento en el período 1996-2006 (+9%) y crecimiento mayor en el período 2006-2016 (+26%).



**Tabla 2. Exportaciones del Hemisferio Sur, por país de origen, en toneladas**

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	Var 20/21 vs. 19/20	% 2020/21
Chile	83.765	95.289	186.504	179.928	228.586	352.949	54%	96,3%
Argentina	2.089	3.744	4.231	4.950	5.591	6.059	8%	1,7%
Australia*	5.841	2.803	4.275	5.500	5.003	4.600	-8%	1,3%
N. Zelanda*	3.962	3.397	4.244	2.863	2.182	2.588	19%	0,7%
Sudáfrica	895	671	728	619	163	347	113%	0,1%
<b>Total</b>	<b>96.552</b>	<b>105.904</b>	<b>199.982</b>	<b>193.860</b>	<b>241.525</b>	<b>366.543</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

Notas: Temporada inicio septiembre a fines de agosto. \* Estimados. Fuente: Anuario Cerezas 2020/21, iQonsulting (datos de SAG---ASOEX, MAG, Stats NZ, CherryGrowersAustralia INC, TradeMap).

### *El proceso de reconversión argentino*

Las nuevas inversiones en plantaciones y empaque de cerezas en Argentina se produjeron principalmente en la región del AVyVM y, en menor medida, en las provincias de Chubut y Santa Cruz. El proceso de inversiones y mayores exportaciones se destaca al compararlo con la performance de otras frutas frescas en el país (Figura 6 y Figura 7). Hasta mediados de los 90s, la zona del AVyVM se especializaba casi exclusivamente en la producción de peras y manzanas. La única explotación de cerezas se encontraba en la zona de Vista Alegre (Neuquén), y consistía en 20 hectáreas experimentales desarrolladas por la empresa integrada de peras y manzanas Moño Azul.

A partir de 1997-1998, empresas relativamente nuevas del AVyVM iniciaron proyectos de producción, empaque y exportación de cerezas. La zona tiene la ventaja de ofrecer tierras libres, con fácil irrigación proveniente del río Negro o del río Neuquén. Los nuevos proyectos de la zona se caracterizaron por compartir varios puntos en común: empresas verticalmente integradas, financiadas con fondos de resultantes de otros sectores, y la coordinación exitosa entre privados y público-privada.

En primer lugar, la gran mayoría de estos emprendimientos constituían estrategias de integración vertical de toda la cadena. La proporción de productores independientes en el AVyVM es muy baja. Sobre todo, comparado a la estructura que se observa en la pera y manzana, en donde es común observar un mix de productores totalmente integrados (e.g., Moño Azul, P.A.I.) con productores independientes que venden su fruta a galpones de empaque o simplemente alquilan servicios de frío a terceros (e.g. Agro Fresh S.A.). El equilibrio observado en el AVyVM en los dos sectores puede tener explicaciones vinculadas al problema de las inversiones específicas (*asset*

*specificity*) con altos costos de transacción, y la etapa en el ciclo de vida del producto, que se refuerzan mutuamente.

Los nuevos emprendimientos en el AVyVM crearon el sector de cerezas desde cero y consistieron en proyectos de producción integrados, en donde se decidió aprovechar las economías de escala en el empaque con plantaciones de 30 hectáreas o más de producción. Asimismo, la maquinaria de empaque y frío para la cereza sólo se utiliza unas dos o tres semanas al año en cada punto geográfico y, en el caso de cerezas de exportación es muy importante la cercanía entre el empaque y el campo donde se cosecha (*location specificity*). La limitación geográfica y la intensidad del proceso de cosecha y embalaje juegan en contra de la provisión de servicios de empaque a terceros por parte de los productores integrados, o incluso la contratación de terceros especializados. En caso de hacerlo, se debe organizar con precisión la recepción de la fruta, el etiquetado, y el frío pre-embarque para mantener la calidad y trazabilidad de cada proveedor. Esto es, los costos de coordinación y el riesgo de errores son significativos. De esta manera, un potencial productor independiente enfrenta la incertidumbre de no poder asegurarse servicios de empaque y comercialización y, por lo tanto, tener que vender su producción al menudeo en la zona a un precio considerablemente más bajo. A su vez, la inversión en empaque por parte de un emprendedor independiente tampoco tiene sentido si no hay plantaciones con fruta disponible en las áreas cercanas y un acuerdo de provisión de largo plazo con los productores que justifique dicha inversión. Los problemas de coordinación del tipo de huevo-gallina son muy comunes en mercados o industrias nuevas en donde hay involucradas inversiones o activos específicos como la tecnología de empaque de cerezas (ver Box 1).

### **Box 1. Integración vertical**

Las empresas pioneras y creadoras de mercados suelen desarrollarse de manera completamente integrada por la simple razón de no contar con proveedores de servicios o productos especializados. A su vez, la ausencia de proveedores especializados puede deberse a que nadie invierte hasta que no perciba que existe demanda por sus servicios por parte de más de un contratista. Esta descripción es muy común en situaciones en donde un proveedor (o comprador) debe realizar una inversión específica *ex-ante* y corre el riesgo de que su contraparte quiera renegociar los términos de la transacción una vez que la inversión ha sido completada.<sup>29</sup> En otras palabras, existen costos de transacción asociados a utilizar el mercado, y el inversor deseará minimizar el riesgo de *hold-up* eligiendo entre el uso de contratos detallados de largo plazo y la integración vertical (Williamson 1975, 1985).

En el caso de transacciones de *commodities* o servicios estandarizados, el problema de coordinación entre firmas no integradas (proveedor y comprador) se resuelve de manera simple con transacciones *spot* ya que, como el proveedor y el comprador poseen opciones alternativas e igualmente valiosas de venta y compra, los incentivos a comportarse oportunistamente son mínimos. En dicho caso, los costos de transacción son nulos, como suele ocurrir en mercados densos con múltiples compradores y vendedores.

Un ejemplo clásico en la literatura es el de la relación entre las minas a cielo abierto proveedoras de carbón y las plantas de generación eléctrica (Joskow, 1985). La eficiencia económica indica que, para minimizar el costo de transporte, la ubicación geográfica de la planta generadora debe ser contigua a la de la mina. Sin embargo, como la inversión en la planta de generación es específica (e.g., tiene valor en la medida en que el proveedor de carbón sea la mina más cercana), el inversor anticipa que el proveedor intentará cambiar los términos acordados una vez que la planta esté construida y, por lo tanto, desistirá de invertir, o buscará soluciones como ubicar la planta en un punto intermedio entre dos minas de carbón competidoras (ineficiente), el uso de contratos detallados de largo plazo (costoso), o la integración vertical entre la mina y la planta.

Otro ejemplo surge de la industria de comida congelada en Inglaterra (Geroski y Vlassopoulos, 1991). En sus orígenes, la infraestructura requerida para el desarrollo de la industria no estaba disponible en el mercado y la empresa pionera (Birds Eye) tuvo que integrarse verticalmente para poder producir y llegar al consumidor. Desde las máquinas de freezado rápido y empaque, el transporte y la red de distribución, a los *displays* en los puntos de venta fueron producidos por Birds Eye. Más adelante, cuando el mercado se desarrolló y masificó, comenzaron a surgir productores de comida congelada y proveedores especializados de servicios en la cadena que podían agregar demanda y aprovechar economías de escala. De esta manera, a medida que avanza el ciclo de un producto nuevo, el mercado tiende a proveer soluciones alternativas a la integración vertical o la firma de contratos de largo plazo detallados. En otras palabras, el desarrollo y crecimiento del mercado reduce la especificidad de los activos y eso disminuye el riesgo de *hold-up*.

La cadena de cerezas de exportación en Argentina está organizada de manera consistente con las predicciones de la teoría de costos de transacción (Box 1). Los pioneros en el AVyVM se

---

<sup>29</sup> Una inversión o activo se denomina específica cuando posee más valor cuando se utiliza para la transacción entre dos agentes determinados. Por ejemplo, una planta de empaque ubicada a 100mts. de la plantación A y a 200km de la plantación B se denomina un activo específico ya que tiene más valor si procesa la producción de la plantación A que la de la plantación B.

desarrollaron exclusivamente de manera integrada. La integración vertical fue la consecuencia del nulo desarrollo del sector en el AVyVM, pero también es la causa de dicho vacío. La integración vertical domina el uso de contratos detallados y de largo plazo como solución al *hold-up* ya. Por un lado, los costos asociados a la redacción de contratos junto al desarrollo institucional del sistema judicial (eficiencia, costo monetario y velocidad de respuesta) no colabora en la reducción de costos de transacción. Por otro lado, es posible que otros factores ajenos al *hold-up* tengan influencia en la decisión de integración vertical.<sup>30</sup>

El crecimiento del sector ha sido lento, aunque ya hay algunos indicios de empresas especializadas poblando la cadena en la región. Los nuevos jugadores suelen ser productores pequeños y medianos de peras y manzanas que incorporan algunas hectáreas de cereza de manera experimental y requieren servicios de empaque por parte de terceros con exceso de capacidad.<sup>31</sup> Es muy probable que, en la medida en que crezca el tamaño del sector y maduren las empresas pioneras, emerja una tendencia hacia una cadena menos integrada en el AVyVM ya que la división del trabajo está limitada por el tamaño del mercado (Stigler, 1951).

La dinámica en las provincias del sur (Santa Cruz y Chubut), tuvo similitudes y diferencias a la del AVyVM. Por un lado, los proyectos nuevos como Frutos de los Lagos/Extraberries (en Colonia Sarmiento), y Southern Crops by Río Alara (en Los Antiguos) siguieron el modelo de integración vertical total y escala mínima superior a 50 has. Por otro lado, los productores tradicionales, pequeños e independientes, que solían dedicar su producción a la venta en el mercado interno respondieron al atractivo del mercado de exportación reconvirtiendo sus plantaciones y organizando cooperativas para ganar eficiencia en el empaque y en la comercialización. La Cooperativa Patagonia Austral de Productores Integrados de Cerezas de Gaiman se formó en el 2000 para consolidar la producción de 12 productores y convertirse en uno de los exportadores más importantes del país. Con una capacidad de empaque de 1.000 toneladas, procesa aproximadamente el 70% de la fruta del valle del VIRCH en Chubut. Los productores entregan la fruta de manera individual al empaque y el mismo organiza la trazabilidad y control de calidad para definir destinos (el 70% del total es exportado).

---

<sup>30</sup> Por ejemplo, el impuesto a los ingresos brutos (impuesto sobre las ventas) beneficia estructuras que minimicen las transacciones spot de mercado.

<sup>31</sup> Por ejemplo, Huerta Hermanos en Neuquén presta servicios de empaque y comercializa su producción y la de pequeños productores de la zona bajo la marca S.H. Delfina Cherries. A su vez, la propiedad del galpón de empaque pertenece a otro productor diversificado de la zona.

De la misma manera, la Cooperativa El Oasis de Los Antiguos (Santa Cruz) fue creada en 1988 y hoy agrupa a 17 pequeños productores que consolidan un total de 50 hectáreas de producción.<sup>32</sup> El funcionamiento de la cooperativa en 1988 era muy diferente al funcionamiento actual. En sus orígenes, los productores vendían exclusivamente al mercado interno y realizaban el empaque de manera artesanal en el campo junto a la cosecha. La figura de la cooperativa no tenía un gran rol estratégico y simplemente agregaba demandas para negociar mejores precios por los insumos (cajas, fertilizantes, etc.). Ya en 1994, los socios lograron financiamiento del BID para invertir en una planta de empaque y cambiaron el foco del negocio. La cooperativa pasó a implementar programas de fertilización y poda conjunta para homogeneizar la calidad entre los productores (incluso entrenan y utilizan los mismos podadores en todos los campos), y comercializar en el mercado interno y externo bajo la marca “Cerezas Los Antiguos”.<sup>33</sup> En 2015, la cooperativa invirtió en un empaque de última generación que, al mejorar el manejo y selección, le permitió duplicar el volumen empacado con el mismo personal y pasar el *share* de exportación del 15% al 60%. La cooperativa y sus socios continúan expandiendo la superficie implantada, aunque a una tasa más lenta de la deseada ya que enfrentan problemas de financiamiento y la expansión debe realizarse exclusivamente con recursos propios.

La secuencia de eventos que llevaron a la construcción del empaque de la cooperativa refleja la existencia de los productores previo a la necesidad del empaque, un aspecto relevante del problema de coordinación y *timing* en las inversiones mencionados en el AVyVM. Es posible pensar en el gobierno, como agente de coordinación, invirtiendo en un empaque de cerezas para proveer servicios a terceros y así alentar el surgimiento de pequeños productores independientes. Más allá de la viabilidad operativa en la provisión de bienes y servicios por parte del sector público, el problema principal reside en que las plantaciones nuevas requieren de entre 3,5 y 5 años para alcanzar producción plena y, salvo que el empaque sea construido con anticipación a la plantación, la incertidumbre y riesgo en los productores independientes no se elimina. Incluso si se resuelve el cuello de botella del servicio de empaque, los productores deberán resolver la comercialización

---

<sup>32</sup> La Cooperativa El Oasis posee 14 socios con explotaciones entre 1,5 y 4 has. El resto de los productores entrega la fruta a la cooperativa.

<sup>33</sup> La Cooperativa destina la cereza de descarte a la producción de cerezas al marraschino en su propia planta. Para motivar la excelencia y alinear incentivos entre los productores, la cereza de descarte no se paga a los socios, y los ingresos de las ventas se reinvierten en un 100% en la Cooperativa.

de su fruta en el exterior y, posiblemente, requiera de la formación de una cooperativa para la exportación.

El sector de peras y manzanas en el AVyVM presenta un punto de comparación y referencia para el escenario hipotético mencionado arriba. Entre el 2007 y 2015, el gobierno nacional decidió la construcción de galpones de empaque y frío en las ciudades de Cervantes, Fernández Oro y Campo Grande en la provincia de Río Negro. Los productores de peras y manzanas ya se encontraban en actividad al momento de la intervención del gobierno. En este caso, la razón detrás de la construcción de los “galpones sociales” fue reducir el problema de escala que impedía a los pequeños productores poder negociar el precio de la fruta con los servicios de empaque y frío privados. La experiencia no ha sido exitosa por problemas de implementación y ninguno de los galpones se encuentra operando de la manera planeada.<sup>34</sup>

Un segundo punto en común entre los nuevos desarrollos del AVyVM está asociado al origen y *background* de los socios inversores. Contrariamente a lo esperado, el aprovechamiento de complementariedades y economías de alcance con otras actividades frutícolas no parece ser la razón principal detrás de los proyectos. La mayoría de los emprendedores provienen de sectores ajenos al agro y/o poseen pocos años de experiencia en la fruticultura. En el caso de Miele, la producción de cerezas es parte de una estrategia de diversificación dentro de la fruticultura iniciada en 1992 y su principal accionista proviene del sector de la construcción. Cerezas Argentinas y Frutos de los Lagos (1998) son parte de un holding cuya actividad principal es la petrolera y energética.<sup>35</sup> Vista Alegre SRL (2012) es una sociedad entre inversores del sector frutícola y del sector hidrocarburos. Otras empresas poseen socios que provienen de sectores como farmacias (CECO SA). Más recientemente, surgieron nuevos proyectos que representan la expansión de empresas integradas y tradicionales de la pera y manzana (e.g., Kleppe).<sup>36</sup>

El modelo de incursión de los nuevos proyectos es interesante ya que existen varias razones para pensar que la producción de cerezas podría ser una actividad complementaria a la producción

---

<sup>34</sup> Para evitar el abandono, fueron alquilados o concesionados a un privado. Los galpones no poseen certificaciones y, sumado a razones de habilidad comercial, la fruta tratada en ellos no llega al mercado externo.

<sup>35</sup> El mismo holding incluye a Extraberries con experiencia en el sector de Arándanos desde el 2000.

<sup>36</sup> Justamente, la empresa Miele fue vendida en 2020 al grupo Sabagg, empresa tradicional e integrada del sector de peras y manzanas.

de peras y manzanas. Desde el punto de vista de la comercialización, los clientes en destino (e.g., supermercados) valoran que sus proveedores puedan ofrecer un portfolio de frutas frescas amplio. Por el lado de la producción, la dispersión del tiempo de cosecha permite aplanar gastos e incluso mejorar el manejo de capital de trabajo.<sup>37</sup> En el caso de las plantas de empaque y frigorífico, las economías de alcance incluyen costos fijos de infraestructura y administración, pero la máquina seleccionadora es diferente y requiere de líneas de embalaje diferentes. A su vez, la experiencia en comercio exterior y en la administración de empresa frutícola es un activo escaso en la región y constituye una fuente de economías de alcance. También existen motivos para expandir el *portfolio* de frutas y así mitigar los riesgos idiosincráticos de precio y cosecha de cada fruta que no pueden eliminarse en mercados de seguro o financieros.

El patrón observado de emprendedores nuevos y ajenos a la industria parece obedecer a la combinación de factores como la adquisición de conocimientos por parte de pioneros incrustados en los mercados internacionales (*foreign embeddedness*, Artopoulos et al, 2005) y fallas en el mercado de capitales. Algunos de los pioneros en el sector han sido empresarios con la visión y contacto con la demanda incipiente de nuevas frutas exóticas (e.g., Carlos Enriquez de Vista Alegre, Alejandro Zimmerman de Río Alara y el grupo Extraberries) ya sea por conocimiento profesional, como por experiencias en otros rubros (e.g., arándanos en el caso de Extraberries).

Las fallas del mercado de capitales en Argentina se reflejan tanto en los escasos instrumentos disponibles para diversificar riesgos, como en el alto costo del crédito y en las escasas oportunidades de financiamiento de largo plazo para las empresas del sector. Esto puede llevar, por ejemplo, a que empresarios provenientes de sectores ajenos a la fruticultura intenten reducir su riesgo de cartera invirtiendo en emprendimientos de cerezas los rendimientos circunstancialmente altos que obtienen en sus sectores originales.<sup>38</sup> A su vez, la falta de acceso al financiamiento constituye una de las razones que explican por qué empresas establecidas del sector de peras y manzanas no pueden reconvertirse ni intentan expandirse hacia otras actividades como la cereza para explotar sinergias. Algunos empresarios del sector de pepita han logrado reconvertir

---

<sup>37</sup> El *cash flow* de la venta de las cerezas puede financiar las tareas en el campo asociadas a manzana y pera (ver calendario en la Figura del Anexo).

<sup>38</sup> Un mercado de capitales desarrollado ofrece alternativas financieras más eficientes para la diversificación de carteras y evita la necesidad de invertir en activos real.

sus plantaciones, pero los rendimientos no son suficientes para autofinanciar el desarrollo de nuevas unidades de negocios como la cereza.

Por último, un elemento fundamental para apalancar la reconversión del sector fue la creación de instituciones que acompañen las iniciativas privadas. La producción para exportación requiere del establecimiento de protocolos con distintos países, bienes públicos que hagan eficiente el funcionamiento de la cadena, y controles varios por parte de diversas agencias del sector público. En este sentido, el sector privado logró asociarse para buscar soluciones a problemas comunes a través de la creación de la Cámara de Productores de Cereza Integrados (CAPCI) en octubre de 2014. El proceso de creación y la forma de operar de la CAPCI revela un trabajo conjunto con agencias estatales. Esta institucionalidad resulta muy interesante en vista de los resultados obtenidos, y de las fallas de coordinación entre productores y en el escaso trabajo público-privado que se observa en otras economías regionales de Argentina.

#### **4. El rol de la colaboración entre privados y la colaboración público-privada**

La creación de la CAPCI<sup>39</sup> obedece a diversos factores, aunque el hecho disparador fueron varias reuniones entre empresarios del sector cerezas de Neuquén con el gobernador de la provincia en el año 2012. Entre las prioridades de los empresarios figuraba la demanda para mejorar la logística operando desde el aeropuerto de Neuquén y la necesidad de establecer un protocolo fitosanitario con China (finalmente logrado en 2018) para poder exportar de manera directa. En esa época, China ya se encontraba posicionado como un país de alta demanda en volumen y disponibilidad a pagar, y la única forma de acceder a ese mercado era a través de ventas a Hong Kong.<sup>40</sup>

El planteo de los empresarios motivó al Gobierno de la provincia de Neuquén a tomar varias medidas paralelas, y el Centro PyME-ADENEU del Ministerio de Producción se convirtió en el articulador principal con el sector privado.<sup>41</sup> El Centro posee características de gobernanza ideales para la interacción público-privada y rápida respuesta desde el sector público (ver recuadro). En un principio, el Centro trabajó en el proceso de planificación, reuniones y

---

<sup>39</sup> <https://capci.com.ar/>

<sup>40</sup> El arbitraje de precios entre Hong Kong y China quedaba en manos de intermediarios y no de los exportadores.

<sup>41</sup> Centro de la Pequeña y Mediana Empresa – Agencia de Desarrollo de Neuquén (<http://www.adeneu.com.ar/>). De hecho, al día de hoy la CAPCI comparte instalaciones y personal con el Centro PyME-ADENEU.



negociaciones a los productores de cerezas la provincia de Neuquén, pero rápidamente amplió el vínculo a las empresas de la provincia de Río Negro. Un hito importante en la creación de la CAPCI sucedió en el invierno de 2013. Desde el Centro PyME-ADENEU se generó y organizó una reunión con el entonces Ministro de Agricultura de la Nación (Ing. Carlos Casamiquela), con la participación de autoridades del gobierno neuquino, y las principales empresas exportadoras del sector cerezas del país. Fue la primera vez que las empresas exportadoras de cereza de todas las provincias se presentaron coordinadamente ante la Nación, con el foco puesto en coordinar actividades para lograr la apertura del mercado chino.

El 4 de octubre de 2014 se materializó la creación de la Cámara Argentina de Productores de Cerezas Integrados (CAPCI), durante el primer Simposio Internacional de Cerezas que organizaron el Centro PyME-ADENEU y el Consejo Federal de Inversiones (CFI). El fomento explícito y apoyo gerencial del gobierno de Neuquén<sup>42</sup> fueron importantes para poder poner el funcionamiento la CAPCI, generar el *momentum* necesario, y fomentar la participación de más miembros. En particular, se destaca el nombramiento de Anibal Caminiti como gerente ejecutivo de la CAPCI. Caminiti, también actuaba como coordinador del Programa Frutas Finas del Centro PyME-ADENEU desde 2009, y tuvo un rol fundamental como articulador de todas las acciones de la CAPCI que se detallan en el presente trabajo.

La CAPCI creció en participantes y actualmente está conformada por el 95% de las empresas productoras, emparadoras y comercializadoras de las cinco provincias exportadoras de cerezas.<sup>43</sup> Su rol es el de coordinar, integrar visiones y ser el principal vocero de las necesidades del sector ante diferentes agencias del gobierno. También genera acciones hacia adentro de la organización, como capacitación y ayuda a nuevos miembros que requieran conocimientos técnicos y transmisión de *know-how* por parte de miembros más experimentados. Hay

---

<sup>42</sup> Con roles muy activos del actual Ministro de Producción e Industria de Neuquén, Facundo Lopez Raggi, quien fue hasta diciembre de 2017 gerente general del CentroPyME-ADENEU y el actual gerente general Julián Cervera.

<sup>43</sup> La CAPCI está integrada por 2 cooperativas (Cooperativa Agrofrutícola El Oasis, SA de Los Antiguos, Santa Cruz y Cooperativa de Productores Integrados de Cerezas Ltda, de Gaiman, en Chubut), la Cámara de Cerezas de Mendoza, y la siguientes empresas integradas: Vista Alegre SRL, Pincen SA y Huerta Hnos, Miele S.A, Cerezas Argentinas y Frutos de los Lagos (Extraberries), CECO SA, Frutos del Valle Patagónico SA, Fragapane SA, Güizzo Frutas Frescas y Southern Crops by Río Alara. Los socios restantes son productores independientes proveedores de cerezas a las empresas integradas mencionadas.

coincidencias entre los *stakeholders* del sector en que gran parte del éxito de la CAPCI se debe a que logró un diagnóstico claro de las necesidades que se identificaron desde el sector privado y, en particular, el objetivo compartido de los miembros de fortalecer el rol exportador del sector cerezas. La reconfiguración del sector durante 2000-2010 generó mayor homogeneidad en los productores y ello puede haber facilitado la tarea de la CAPCI respecto a cámaras de otros sectores con miembros heterogéneos y objetivos diversos en término de estrategias de negocio.

## **Box 2. Centro de la Pequeña y Mediana Empresa - Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén (Centro PyME-ADENEU)**

El Centro PyME-ADENEU es la agencia de desarrollo económico de la provincia del Neuquén, dependiente del Ministerio de Producción e Industria, cuya misión consiste en “el fortalecimiento y regeneración de la totalidad del tejido empresarial PyME, incluyendo en el mismo a las empresas en funcionamiento en todos los sectores económicos existentes en la jurisdicción de la Provincia del Neuquén, así como también a los emprendedores que desean poner en marcha una empresa y contar con el apoyo especializado para concretarla.” ([Ley provincial 2246](#))

El Centro Centro PyME-ADENEU proporciona un caso de referencia sobre cómo los gobiernos o las agencias de desarrollo pueden brindar asistencia a las empresas y productores que operan en los mercados mundiales agroalimentarios modernos y más integrados. La característica particular asociada a la efectividad del Centro en la implementación y respuesta rápida a necesidades radica en que opera como un ente autárquico del gobierno provincial y posee un sistema de gobernanza en la cual los miembros de su directorio representan tanto al sector público como al privado. Si bien su presidente y presidente honorario son funcionarios de la provincia, el vicepresidente ejecutivo y 7 de sus 9 directores provienen de cámaras y asociaciones empresarias de la región.<sup>44</sup>

El Centro PyME-ADENEU es ampliamente reconocido por su rol detrás de las prósperas historias de exportación no tradicionales de Neuquén.<sup>45</sup> El Centro brinda servicios de consultoría y asistencia técnica a pequeños y medianos productores en una amplia gama de temas, desde el diseño de la estrategia hasta su implementación. Otros servicios incluyen gestión de financiamiento, de capacitación, de vinculación tecnológica y empresaria, organización de misiones internacionales (e.g., proveedores de servicios de petróleo neuquino a Houston, TX), y

---

<sup>44</sup> Asociación del Comercio, Industria, Producción y Afines del Neuquén, Cámara Neuquina de Fruticultores Integrados, Unión Empresarios Neuquinos, Cámara Empresaria de Bodegas del Neuquén, Cámara de Turismo, Industria, Comercio y Servicios de Villa Pehuenia, Asociación de Empresas Infotecnológicas Neuquino Patagónicas, Sociedad Rural del Neuquén, Asociación de Industriales de Neuquén - ADENEU.

<sup>45</sup> Informe de gestión 2019 disponible en [http://adeneu.com.ar/descargas/Gestion\\_ADENEU\\_2019\\_web.pdf](http://adeneu.com.ar/descargas/Gestion_ADENEU_2019_web.pdf)

eventos o conferencias como el Cherry Day, También brinda asistencia a empresas no solo en el negocio agroalimentario regional tradicional, como frutas frescas, sino también a nichos de mercado que no han sido explorados previamente (por ejemplo, nueces y aceitunas) y, en algunos casos, su alcance se expande más allá de las fronteras de la provincia (como en el caso bajo estudio, de las cerezas).

*Otro caso de éxito: nueces y frutos secos*

El enfoque innovador de ventanilla única que implementa Centro PyME-ADENEU difiere del enfoque tradicional de ayuda gubernamental en la región, que es tradicionalmente fragmentado y *ad hoc*.

El caso de las nueces es particularmente emblemático en este sentido, en donde la agencia actuó tanto como proveedor de una amplia gama de servicios como articulador y facilitador. En 2019, el Centro PyME-ADENEU fue parte del proceso que llevó a los productores de Neuquén, Río Negro y La Pampa a exportar nueces y frutos secos a Italia, Dubai y Turquía.

Por un lado, el Centro gestionó líneas de crédito para capital de trabajo. Adicionalmente, proporcionó asistencia técnica tanto en temas tecnológicos (articulados con el CIATI, uno de los laboratorios líderes en la región), como en el logro de alta calidad del producto y la eficiencia de costos. También apoyó a los empresarios del sector con otras decisiones de gestión estratégica, como el desarrollo de relaciones comerciales (facilitando el contacto con las empresas comerciales) e incluso la presentación de productos y otras cuestiones de *marketing*.

Pero su influencia no se detuvo ahí, el Centro PyME-ADENEU es un actor importante dentro del Cluster de Frutos Secos de la Norpatagonia, para aprovechar las economías de escala agrupando a pequeños productores y permitiendo la expansión del mercado de exportación.

El logro de mayor impacto en el sector fue la apertura del mercado chino. La CAPCI coordinó el trabajo previo a la apertura con el Centro PyME-ADENEU, la Secretaría de Agroindustria de la Nación, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. Uno de los hitos claves del trabajo fue la inspección fitosanitaria proveniente de la República Popular de China que organizó CAPCI y que se efectivizó en noviembre de 2018. Esto permitió que, durante la cumbre del G20 del mismo año en Buenos Aires, se concrete la firma del acuerdo comercial entre los presidentes de Argentina y China, Mauricio Macri y Xi Jinping. Los primeros envíos se materializaron en enero del 2019, cuando se exportaron los primeros cargamentos de cerezas a

China por vía aérea desde Ezeiza y, desde el Depósito Fiscal Aduanero de Centenario (Neuquén), por vía marítima.<sup>46</sup>

Para tomar dimensión de la importancia de la apertura del mercado chino, las exportaciones a China pasaron de representar el 3% del total exportado en la temporada 2018/19 a ser el primer destino con el 38% en la temporada 2020/2021, con 62 productores y 19 empaques inscriptos en el SENASA para realizar el protocolo fitosanitario de exportación a China. El resultado es una consecuencia del rol de las institucional para permitir la coordinación y alineación de objetivos entre los empresarios privados y las distintas autoridades de gobierno involucradas.

La comparación con el funcionamiento del entramado institucional en sectores cercanos como el de peras y manzanas es inevitable. A pesar de su mayor tamaño e importancia relativa en la economía, los intentos de acordar estrategias para revertir la crisis sectorial han sido en vano (Stubrin et al., 2021). A la experiencia fallida de galpones de empaque y frío sociales mencionada en la sección 3, se le suma el intento fallido para lograr un acuerdo de estrategia sectorial entre productores y el gobierno nacional, y de las provincias de Neuquén, Río Negro. Una de las estrategias con alto apoyo fomentaba el asociativismo y fue presentada en el Libro Blanco de la Fruticultura<sup>47</sup> a las autoridades nacionales en 2018. Sin embargo, no logró el suficiente apoyo interno ni del gobierno nacional.<sup>48</sup> A diferencia las similitudes que presentan los productores de cerezas, los empresarios de la cadena de peras y manzanas se encuentran en situaciones muy heterogéneas (i.e., tamaño, rentabilidad, integrados/especializados, antigüedad, tecnología y visión del modelo de negocios) y ello probablemente sea el mayor inconveniente a la hora de lograr consensos internos respecto a la estrategias y dirección deseada para el sector.

### ***Apertura del mercado chino: hitos, actores y desafíos***

En el año 2012, desde el gobierno de Argentina se estableció la inquietud de abrir mercados para distintas frutas ante el gobierno chino. El pedido fue canalizado a través de SENASA y la Embajada Argentina. Como es usual en estas negociaciones, el gobierno argentino estableció una orden de prioridad para las negociaciones, e inicialmente se determinó que primero se negociara

---

<sup>46</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-realizo-la-primera-exportacion-de-cerezas-china-por-avion>

<sup>47</sup> <http://www.rionegro.gov.ar/?mlink=/download/archivos/00007961.pdf>

<sup>48</sup> <https://www.agritotal.com/nota/32964-desconcierto-en-la-fruticultura-por-el-decreto-del-libro-blanco/>

la fruta de pepita (manzanas y peras), seguida por el arándano, luego la cereza, y por último la uva de mesa. Esta priorización, que dejó a la cereza en tercer lugar determinó que, necesariamente, la apertura del mercado chino no se materializaría por varios años, ya que la negociación de una fruta no podría empezarse hasta que se diera por finalizada la apertura de la fruta anterior en la lista. Es decir, la cereza no podía empezar el proceso de negociación hasta que no estuvieran aprobados los protocolos para pepita y arándano.<sup>49</sup>

A pesar de la postergación resultante, el Centro PyME-ADENEU (posteriormente la CAPCI) y los empresarios del sector iniciaron de todas maneras gestiones de lobby paralelas al canal oficial para tratar de adelantar pasos y facilitar las acciones que se iniciarían una vez aprobados los protocolos de pepita y de arándanos. Estas gestiones incluyeron participación en ferias internacionales, presentación de notas manifestando el interés del sector privado argentino en la apertura del mercado chino tanto a agencias públicas como importadores, llamados y reuniones con autoridades chinas y la principal cámara de importadores de China, así como también con distribuidores y supermercados. Adicionalmente, a nivel local también desde la cámara se abocaron a enviar fruta de calidad en temporada al gobierno nacional y también a los gobiernos provinciales y gestionar reuniones que enfatizaban la preparación del sector para poder exportar a China. Entre estas, se encuentran las reuniones en la Embajada China en Buenos Aires con el Consejero Económico y la posterior invitación para que visite los establecimientos productivos de Río Negro y Neuquén en plena temporada.

Gestiones posteriores por parte de distintos actores domésticos generaron un nuevo retraso imprevisto en la posible apertura del mercado de cerezas, ya que el gobierno argentino repriorizó la uva de mesa, colocándola después de la pepita y atrasando dos años adicionales el proceso respecto de cómo había sido establecido en un comienzo. En el año 2014, se firmó el protocolo de manzana y pera con China<sup>50</sup>, y se comenzó a negociar el de uva de mesa. El protocolo para la uva

---

<sup>49</sup> Algunos actores entrevistados mencionaron la falta de claridad en la priorización de las frutas a negociar en tratados comerciales, y consideran que la mejora en estos aspectos debería ser una de las prioridades en términos de política pública. Para poner en perspectiva la racionalidad del proceso de priorización de frutas, el monto de exportaciones de cerezas a China en 2020 fue 14 veces mayor que el de exportaciones de peras, y no se registran exportaciones de manzanas, arándanos o uvas.

<sup>50</sup> El protocolo de requisitos fitosanitarios para la exportación de manzanas y peras desde la República Argentina a la República Popular China entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina y la Administración General de Supervisión de Calidad,

de mesa se firmó en mayo de 2017 y finalmente el de arándanos, el 28 de diciembre de 2017.<sup>51</sup> Recién a partir de ese momento, comenzaron las gestiones formales para acordar el protocolo de cerezas.

Durante los primeros meses de 2018, los organismos fitosanitarios chino y argentino<sup>52</sup> comenzaron una serie de intercambios, relacionados principalmente con los requerimientos de China sobre el manejo de plagas en el cultivo y tratamiento poscosecha de las cerezas en Argentina. Desde Argentina, se envió un *dossier* con toda la información relacionada al cultivo de cerezas, desde las zonas de producción, hasta los manejos de plagas e información del organismo fitosanitario. Luego, desde China se fijó el listado de plagas de interés que deberán incluirse en el protocolo fitosanitario con requisitos de manejo.

Paralelamente, y tratando de adelantarse a futuros pedidos o condicionalidades en los manejos sanitarios por parte de China, la CAPCI y SENASA montaron una mesa de trabajo para anticipar soluciones a demandas insatisfechas de manejo de plagas. En particular, un objetivo prioritario desde los productores argentinos fue lograr el reconocimiento de área libre de mosca de los frutos. Esta serie de reuniones es una de los ejemplos más claros de trabajo conjunto y coordinación público-privadas.

Para comprender la importancia de este paso, es necesario explicar que el manejo de la mosca de los frutos por parte de Argentina se administra a través del Programa Nacional de Control y Erradicación de Mosca de los Frutos (PROCEM) de SENASA, que articula acciones entre gobiernos provinciales, INTA, Universidades Nacionales, asociaciones de productores, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales.<sup>53</sup> El programa se basa

---

Inspección y Cuarentena de la República Popular China, se encuentra disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/portal-de-certificacion-fitosanitaria-de-exportacion/china>, así como también los protocolos para arándanos y uvas de mesa.

<sup>51</sup> Vale remarcar que hasta el momento (noviembre de 2020) no se ha materializado la exportación de uva de mesa a China.

<sup>52</sup> Por parte de la República Argentina, actuó el SENASA, y por parte de la República China, primero el AQSIQ (Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine), y luego quedó bajo el ala de la Aduana (GACC).

<sup>53</sup> Información del PROCEM disponible en <https://www.argentina.gob.ar/frutales-produccion-primaria/mosca-de-los-frutos>

fundamentalmente en el trampeo y muestreo de posibles especímenes encontrados.<sup>54</sup> En el año 1999, la región de los valles Andino-Patagónicos (que incluye los Oasis Centro y Sur de Mendoza y las provincias de Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Chubut) se declaró Área Libre de la plaga Mosca de los Frutos. En las negociaciones internacionales esta declaración de las autoridades locales son condición necesaria pero no suficiente para evitar tratamientos cuarentenarios, ya que el área libre debe ser reconocida explícitamente en el país de origen, luego de corroborar que sus propios requerimientos sean cumplidos.

En la mesa de trabajo mencionada anteriormente se anticipó que China no reconocería rápidamente el área libre y, para agilizar las exportaciones, se trabajó conjuntamente para formular un plan alternativo en el cual se adoptaría un *systems-approach*. El resultado fue un plan de mitigación que aumentaría la densidad de trampas (húmedas y secas) por unidad de superficie plantada de cerezas y a la vez, se aumentarían los recursos de monitoreo e inspección, acarreado un mayor costo, tanto para los privados (más trampas) como para SENASA, ya que requería entre otras cosas, generar un registro adicional al del PROCEM.<sup>55</sup>

Luego de las primeras negociaciones entre los organismos fitosanitarios se reconocieron favorablemente desde China el manejo de algunas plagas, aunque no llegaron a un acuerdo sobre el reconocimiento de área libre. En noviembre de 2018, se realizó la primera inspección con una misión desde China a establecimientos productivos y de empaque de cereza en Mendoza, Río Negro y Neuquén. La implementación de este logro también fue trabajo conjunto entre SENASA (quien diseñó la agenda), CAPCI y otros actores, que financiaron diferentes aspectos de la visita. Uno de los objetivos principales de la inspección era ver cómo se manejaba la mosca de los frutos, centrando la discusión en la densidad de trampas, considerando la propuesta local de intensificar dicha densidad.

Como la temporada de cosecha ya se encontraba en sus comienzos, los empresarios argentinos intentaron lograr la firma del protocolo de manera inmediata. Con este propósito,

---

<sup>54</sup> En la Patagonia, el trampeo se concentra en áreas urbanas y periurbanas, ya que la mosca no puede cumplir su ciclo de gestación con las condiciones climatológicas locales, y principalmente ingresa con fruta proveniente del norte con destino al consumo urbano.

<sup>55</sup> En las negociaciones fitosanitarias anteriores, de pera y manzana, por ejemplo, el ítem del reconocimiento del área libre no fue priorizado por los exportadores y el gobierno. Las peras y manzanas no son tan perecederas como la cereza y pueden realizar tratamiento cuarentenario en tránsito sin consecuencias sobre la calidad. Por el lado de los arándanos, se acepta el bromurado como tratamiento antiplagas, con lo cual no es necesaria la consideración de área libre.

CAPCI y otros organismos que se detallan más adelante financiaron la incorporación de un tercer miembro del organismo chino a la misión para que, a medida que avanzaba la inspección, pueda ir redactando un borrador del protocolo y terminar su redacción quedándose unos días más en el país. La inspección fue considerada exitosa. Se logró incorporar la aprobación del plan de mitigación concebido en la mesa de trabajo y el reconocimiento de negociaciones a posteriori de la firma del protocolo para trabajar en la aprobación por parte de China del área libre.<sup>56</sup>

En este momento fue cuando las gestiones paralelas de lobby durante todos los años previos al 2018 rindieron sus frutos. En particular, el sector logró llegar al Presidente Macri, quien se involucró y agilizó las gestiones proponiendo aprovechar la organización de la cumbre del G20 en Argentina y la visita del Presidente de China Xi Jinping para la firma conjunta del protocolo.

El 2 de diciembre de 2018 se firmó el Protocolo Fitosanitario para cerezas entre Argentina y China. En sí mismo, la firma del protocolo no habilitó directamente la exportación, sino que se requirieron inspecciones adicionales para validar el procedimiento de exportación. En enero de 2019, se realizó la segunda misión china para convalidar el procedimiento y monitorear que el plan de mitigación haya sido puesto en marcha de manera adecuada. Así fue como se inspeccionaron los primeros envíos de las principales empresas exportadoras en el depósito fiscal en Centenario, provincia de Neuquén, se visitaron establecimientos con mayor densidad de trampas, se comprobó la eficacia del sistema de monitoreo<sup>57</sup> y luego se trasladaron a realizar las mismas tareas en Santa Cruz y Chubut. Los primeros envíos salieron con tratamiento cuarentenario.<sup>58</sup>

Una vez realizados los primeros envíos, a los productores les urgía lograr el reconocimiento de área libre, y para poder lograrlo antes de la temporada 2019/20, se debía concretar una tercera inspección antes de fines de marzo 2019, ya que una vez finalizada la temporada, las trampas se descartan y la inspección pierde sentido. La CAPCI hizo múltiples gestiones, llamadas, notas, etc.

---

<sup>56</sup> Una vez aprobado el plan de mitigación, CAPCI participó activamente en la gestión de la adquisición de las trampas con los dos proveedores nacionales, que necesitaron importar algunas de ellas.

<sup>57</sup> Por ejemplo, durante la misión se visitó una trampa en la cual se detectó la plaga. Los miembros de la inspección participaron en la validación por parte de un laboratorio de que la plaga encontrada era un macho estéril utilizado en la lucha contra la misma.

<sup>58</sup> La gran mayoría de la mercadería fue enviada por vía marítima y realizó tratamiento cuarentenario en tránsito. Dos pallets de la empresa Cerezas Argentinas fueron enviados por avión, habiendo pedido la habilitación de cámara de frío durante la primera inspección y habiendo cuarentenado en origen.



para poder lograrlo, pero no se logró efectivizar la visita. Durante el resto de 2019 siguieron las gestiones entre autoridades fitosanitarias. En particular, se presentaron ante las autoridades sanitarias chinas dos extensos documentos preparados por SENASA (y traducidos con apoyo financiero de CAPCI y CAFI) con un exhaustivo detalle de los antecedentes y manuales de procedimiento del PROCEM y su implementación.<sup>59</sup>

La tercera inspección se concretó a fines de noviembre de 2019 y, por cuestiones de tiempos requeridos internamente en el organismo chino, el reconocimiento no llegó a tiempo para la temporada 2019/2020. Todas las exportaciones se realizaron por vía marítima con tratamiento cuarentenario en tránsito. En la visita de noviembre de 2019, se convalidaron los documentos presentados, se visitó Mendoza, Neuquén y Río Negro y también las instalaciones en Bahía Blanca de Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (Funbapa), quien articula el PROCEM.

Finalmente, el 18 de marzo de 2020, China reconoció el área libre, por lo que para la temporada 2020/2021 no se deberá realizar tratamiento cuarentenario (y se vuelve al plan de mitigación anterior, menos costoso con menor densidad de trampas), con implicancias directas sobre los costos<sup>60</sup> y la potencial rapidez en los envíos. Con el logro de reconocimiento del área libre negociado a partir del protocolo de cerezas, y al incluir todos los cultivos “hospederos” del área, se generó una externalidad positiva para la exportación de peras y manzanas y uva de mesa, ya que, a partir del reconocimiento, podrían exportar a China sin tratamiento cuarentenario. Adicionalmente, negociaciones posteriores de otros cultivos hospederos de la mosca de los frutos, como la ciruela y otras frutas de carozo, ya tendrán incorporado el reconocimiento automáticamente, sin negociaciones adicionales.

Es interesante identificar que CAPCI participó en todas las actividades, sobre todo en el financiamiento de las misiones y otros aspectos de las negociaciones, muy de cerca con otras agencias y organismos, tanto con el Centro PyME-ADENEU, SENASA e INTA, como con la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI), como el Instituto de Sanidad y Calidad

---

<sup>59</sup> Un desafío que se presentó desde China fue que se pretendía negociar el reconocimiento de área a nivel establecimiento, lo cual no fue aceptado por las autoridades argentinas, principalmente aferrándose a los protocolos internacionales de reconocimiento de área más ampliamente (Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF) establecidas por la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria).

<sup>60</sup> Los contenedores refrigerados para tratamiento cuarentenario requieren tecnología adicional a los contenedores refrigerados comunes, y condiciones de envasado más caras.

Agropecuaria Mendoza (ISCAMEN), la Fundación Pro Mendoza, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, los gobiernos municipales de Los Antiguos y Sarmiento, y autoridades ministeriales de los gobiernos de Neuquén y Río Negro, y otras autoridades nacionales.

Durante el año 2020, en el contexto de pandemia, CAPCI siguió apoyando y trabajando de cerca con SENASA para poder efectivizar los envíos aéreos sin inconvenientes y garantizar la operatividad de los programas durante el aislamiento por coronavirus. También se redactó un protocolo modelo de operaciones en pandemia, que cada jurisdicción luego adaptó a sus necesidades.

### ***Otras actividades de la CAPCI***

Como se describió en el apartado anterior para el caso del comercio con China, las gestiones de la CAPCI ante el gobierno nacional estuvieron también dedicadas a la búsqueda de la apertura de otros mercados (e.g., México, Corea del Sur, Taiwán, entre otros), la reducción de aranceles (e.g., con Tailandia para reducir el arancel un 40%), y la promoción comercial mediante el apoyo y participación en ferias y reuniones de negocios internacionales en coordinación con Agroindustria, Cancillería y SENASA. CAPCI también participó y promovió activamente las negociaciones entre Mercosur-UE y Mercosur-India entre otras.<sup>61</sup>

En el marco de las negociaciones institucionales domésticas, se destaca la participación de CAPCI en la Mesa Frutícola Nacional, la Mesa de Competitividad de Frutas Finas y del Plan Federal de Exportaciones. CAPCI también participa en el desarrollo del protocolo de cereza para el programa de gobierno “Certificación Alimentos Argentinos”, un sello que elabora el gobierno argentino para productos alimenticios que cumplen protocolos específicos y buscan señalar al mercado dicha calidad “diferenciada”.<sup>62</sup>

En el año 2020, en conjunto con otras Cámaras frutícolas del país (de cítricos (Federcitrus), de peras y manzanas (Cámara Argentina de Fruticultores Integrados, CAFI), y de arándanos (Argentinean Blueberry Committee (ABC)) se impulsó la creación de “Frutas de Argentinas”, un

---

<sup>61</sup> Informe de Gestión 2018-2019 de la provincia del Neuquén. Apertura del XLVIII periodo ordinario de sesiones legislativas. Gobernador Omar Gutiérrez.

<http://www.legislaturaneuquen.gob.ar/svrfiles/hln/documentos/DiaSesio/XLVIII/AnexoReunion5/Informedegestion20182019.pdf>

<sup>62</sup> <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/> Otro beneficio para los exportadores que logran ser aprobados por el sello es el derecho al reintegro sobre las exportaciones (0,05% actualmente)

comité que tiene el fin de estudiar y promover el sector frutícola nacional, en particular temas laborales e impositivos y de promoción de frutas frescas de exportación.

Entre los objetivos y actividades planteados desde la inceptión de la CAPCI en 2013 se encuentra la necesidad de desarrollar vuelos de carga desde el aeropuerto de la ciudad de Neuquén (NQN).<sup>63</sup> El temor a que la capacidad limitada de la bodegas de los vuelos comerciales desde Buenos Aires (EZE) sería incapaz de abastecer el crecimiento proyectado de los volúmenes exportados de cereza.<sup>64</sup> A su vez, los promotores de la idea aseguran que exportar directamente desde NQN evitaría el riesgo de imprevistos en la logística entre el Alto Valle y Buenos Aires. La idea planteada se basaba en la experiencia de la provincia de Tucumán, en donde se creó el primer aeropuerto de cargas del país (además de EZE) para exportar arándanos.<sup>65 66</sup>

Con el fin de poner en funcionamiento el aeropuerto, el Centro PyME-ADENEU coordinó una visita al aeropuerto de Tucumán, se coordinaron reuniones del sector con organismos provinciales y nacionales, SENASA, ANAC, Policía Aeroportuaria, empresas de *forwarding*, Intercargo, Aduana, y se realizaron modificaciones y adecuaciones edilicias a un hangar existente para utilizarlo como terminal de carga. El resultado de estas negociaciones fue que en diciembre del año 2014 se logró efectivizar el primer vuelo con avión carguero desde la ciudad de Neuquén, 100 toneladas exportadas a Hong Kong. En diciembre de 2016, se realizó la segunda exportación directa a Miami, EEUU, de 47 toneladas de cereza. Por el momento, la reactivación del aeropuerto está detenida, y las operaciones aéreas continúan saliendo desde EZE. Existe consenso en que el desarrollo de un aeropuerto de carga local de cerezas durante 40 días no es económicamente viable. La lógica excede al sector de cerezas y el gobierno busca lograr una escala mayor en el tráfico de

---

<sup>63</sup> Uno de los principales impulsores de la idea ha sido Vista Alegre SA.

<sup>64</sup> La demanda de bodega de las exportaciones por aire de cerezas se concentra en el período de primicia (noviembre-diciembre) y compite por espacio de bodega con otros productos frescos como el salmón chileno.

<sup>65</sup> Los arándanos comparten con las cerezas varias características. Entre ellas, la cosecha se concentra en una o dos semanas (octubre) y el producto debe comercializarse inmediatamente.

<sup>66</sup> Se identificó cierto escepticismo por parte de algunas empresas. Algunos expertos en logística creen que EZE nunca colapsará, y que el caso de Tucumán no es comparable por su cercanía a otros aeropuertos latinoamericanos, con lo que el costo del poco kilometraje adicional para las aerolíneas no sería tan significativo como el de llegar hasta Neuquén.

productos frescos y vuelos charters bidireccionales que sirvan a otras industrias como el sector de servicios al sector de hidrocarburos en la zona de Vaca Muerta.<sup>67</sup>

Paralelamente, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las demandas fitosanitarias internas, como prerequisite para la exportación, también se destinaron recursos a una serie de acciones específicas. Por ejemplo, en Argentina no están registrados los productos necesarios (principios activos)<sup>68</sup> para garantizar la producción y conservación para el uso en cerezas. CAPCI tomó medidas para la creación eventual de un registro de principios activos para la cereza y canalizó acciones para la ampliación para el uso en cereza de algunos principios activos priorizados, mediante, entre otras medidas, la financiación de estudios de residuos y ensayos de eficacia para la aceleración de dicha ampliación y las gestiones ante laboratorios para la presentación de dossiers de principios activos ante el organismo de fiscalización sanitaria. En el 2014, se logró la aprobación un registro de uso provisorio de los principios activos principales el cual se mantuvo vigente hasta marzo del 2017 y se renueva anualmente.<sup>69</sup> También gestionó la realización de dos estudios específicos, como carpocapsa y tratamiento frío solicitados por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón.

También la CAPCI brinda apoyo continuo al sector mediante la participación en gestiones para reducir las cargas laborales (impuestos al trabajo) y aumentar la disponibilidad de mano de obra durante el período de cosecha. Con tal fin, se hicieron presentaciones ante autoridades del poder ejecutivo, y se participó en la creación de Frutas de Argentina, con un foco en el tratamiento conjunto de temas tributarios, carga laborales y movimiento de mano de obra por la pandemia.

Por último, anualmente, la CAPCI, en conjunto con el Centro PyME-ADENEU, coordina la realización de *Cherry Day*, en general planeado para unas semanas antes del principio de temporada. El simposio cuenta con la participación de todos los empresarios de la Cámara, sponsors nacionales e internacionales y expertos técnicos internacionales. En el año 2020, *Cherry Day* se realizó virtualmente, con disertantes de China, Chile, España, el Reino Unido, y autoridades

---

<sup>67</sup> Por ejemplo, el 20% del volumen de salmón que pasa por Neuquén y es exportado desde EZE justificaría la construcción de cámaras refrigeradas en NQN.

<sup>68</sup> Se consideran principios activos aquellos que atacan al ser vivo considerada plaga, como hongos, bacterias, insectos, ácaros.

<sup>69</sup> Autorización de uso de plaguicidas en cerezas - Temporada 2017-18 <https://inta.gob.ar/noticias/autorizacion-de-uso-de-plaguicidas-en-cerezas-temporada-2017-18>

y expertos nacionales y provinciales, con un foco en la realidad del sector en contexto de pandemia.<sup>70</sup>

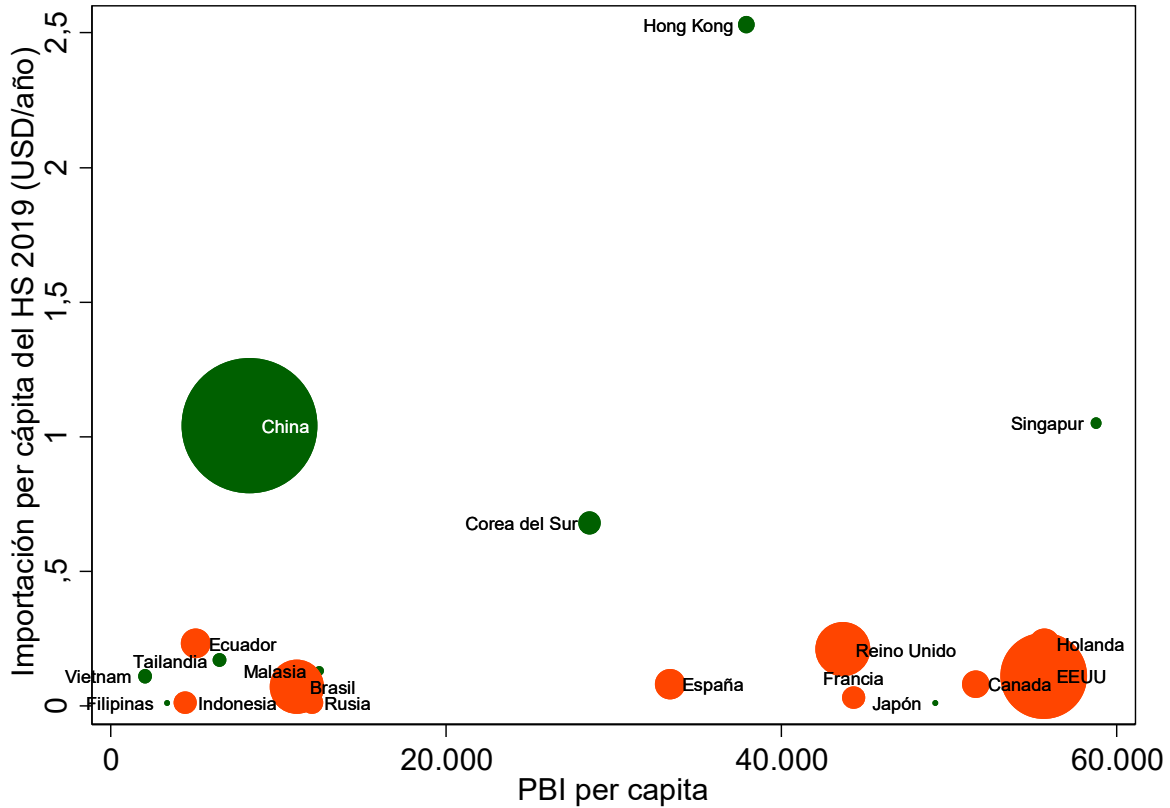
## **5. Cuellos de botella y desafíos del sector**

El mercado global de cerezas ofrece oportunidades para que el sector en Argentina pueda desarrollarse y seguir creciendo. Si bien la oferta del hemisferio sur continúa expandiéndose a tasas altas (principalmente la superficie plantada en Chile), los precios de mercado no se han visto afectados. De todas formas, la preocupación de los exportadores está centrada en las proyecciones para la demanda del mercado chino y un posible escenario de exceso de oferta en el futuro cercano. La Figura 8 muestra la relación entre desarrollo de la economía y las importaciones de cerezas de países del hemisferio norte en la contra-estación. El gasto per cápita en cerezas de países occidentales desarrollados parece haber encontrado su punto máximo en niveles no muy diferentes a los de países menos desarrollados. Sin embargo, la relación PBI y gasto per cápita para los países asiáticos es positiva y la incertidumbre del mercado es sobre la trayectoria esperable para el consumo per cápita chino. El crecimiento económico podría llevar el consumo chino a niveles similares al de Hong Kong o el de Singapur. Los más optimistas esperan que sea más parecido al de Hong Kong, ya que los dos países comparten lazos culturales, la valoración de la cereza como un objeto de lujo, y la celebración del año nuevo chino (ANC).

---

<sup>70</sup> Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=in7w7P6PWMk>

**Figura 8. PBI, tamaño del mercado, y gasto per cápita en cerezas importadas del hemisferio sur (USD/cápita, FOB exportador, 2019)**



Fuente: FAOStats

El escenario de crecimiento continuo en la demanda desde China (condicional al crecimiento de su economía) es optimista y plausible. Chile fue pionero en detectar ese crecimiento inicial y organizarse para satisfacer esa demanda. Como consecuencia del trabajo conjunto entre privados y el sector público, Chile aumentó la oferta de cerezas a tasas exponenciales aún a costa de reducir la producción de otras frutas y llegar al límite de tierras irrigables disponibles (Aguación, 2021). A diferencia de Chile, Argentina cuenta con tierras aptas e irrigadas libres para ser plantadas y expandir su oferta. El *know-how* empresarial y la calidad de la producción existente es excelente. En ese contexto, la aspiración de la CAPCI de poder lograr 10 mil hectáreas dedicadas a la exportación en los próximos cinco años no parece descabellada e implicaría exportaciones por 290 millones de dólares por año.<sup>71</sup> Sin embargo, el futuro es incierto y la presencia de varios

<sup>71</sup> CAPCI (2020).

cuellos de botella han llevado a que las inversiones realizadas en 2020 y planeadas para 2021 sean escasas.

La principal barrera para la inversión en nuevas plantaciones y empaque la constituye el costo de financiamiento de proyectos de largo plazo. Por ejemplo, el *spread* de riesgo país entre Argentina y Chile es de 13 puntos porcentuales, y refleja de manera drástica el costo de capital para proyectos similares en los dos países.<sup>72</sup> No sólo la tecnología de producción resulta cada vez más capital intensiva y requiere mayor inversión por hectárea plantada (mallas para protección climática, sistemas de riego anti heladas, etc.), sino que las inversiones tienen sentido en la medida en que la fruta reciba el tratamiento adecuado poscosecha con empaque y logística adecuada, lo cual también requiere mayor inversión. A su vez, la falta de desarrollo de una cadena verticalmente desintegrada, al menos en las zonas con más perspectivas de crecimiento, requiere de empresas con significativa espalda financiera para desarrollar estos proyectos de manera integrada. El crecimiento con recursos propios es lento y no permite aprovechar plenamente la ventana de oportunidad que ofrece la demanda de China.

El problema de acceso financiero también aplica a productores de otras frutas interesados en diversificarse y aprovechar las economías de alcance de producir y exportar varios productos. Si bien la cereza resultaría una inversión atractiva para los actuales actores de la fruta (la cadena de peras y manzanas en el AVyVM), dichos sectores poseen baja rentabilidad y no gozan de *cash flows* financieros propios. Un escenario con menor costo de capital no sólo permitiría un aumento de la superficie implantada, sino que aceleraría la evolución natural del sector, desarrollando un mercado en donde conviven empresas integradas con productores, empacadores y comercializadores independientes focalizados en sus ventajas competitivas y en aprovechar la posibilidad de agregar demanda para aumentar la eficiencia de procesos. Naturalmente, el costo de capital resume y enmascara varias cuestiones que preocupan a los inversores y su baja depende principalmente de la política macroeconómica de los gobiernos nacionales. Pero es posible considerar el costo-beneficio de políticas de crédito subsidiadas para proyectos de inversión en sectores prometedores de la fruticultura como la cereza.

La longitud de los proyectos de inversión refuerza el impacto negativo del costo de capital en las inversiones. Los emprendedores deben contemplar el riesgo de cambios impositivos y

---

<sup>72</sup> Al 18 de marzo de 2021, el *spread* entre los índices EMBI+ de JP Morgan para Argentina y Chile es de 1.410 *basis points*.

regulatorios (e.g., impuestos al trabajo, retenciones y reintegros a la exportación) que afectan la rentabilidad de los proyectos. El proceso madurativo de las plantas es mayor al período de un gobierno y la volatilidad en la política económica se torna relevante en las decisiones de inversión. De alguna manera, las inversiones capital-intensivas en cerezas o fruta fresca poseen costos hundidos y una estructura temporal de *cash-flow* similar a la minería e hidrocarburos. A diferencia de estas últimas, no hay leyes sectoriales que respeten la estabilidad tributaria al momento de iniciada la inversión. Además de la volatilidad en las políticas de gobierno, la preocupación de los productores apunta al nivel de presión impositiva, el costo de servicios (e.g., energía) y los costos laborales que afectan la rentabilidad de la fruticultura.<sup>73</sup>

Otro cuello de botella detectado por algunos actores en la cadena es la escasez de viveros.<sup>74</sup> Existe consenso en que hoy sería imposible duplicar las hectáreas implantadas en un año. Sin embargo, predominan dudas respecto al causal de la falta de variedades y plantas de alta calidad. Otros actores de la cadena consideran que el principal problema es financiero y que, de resolverse, los viveros podrían crecer y satisfacer la demanda de nuevos productores sin problemas. A diferencia de la especificidad geográfica que existe en inversiones en empaque y plantación, un vivero ubicado en un punto del país (e.g., Mendoza) podría abastecer a productores de todo el país.

La política comercial también puede generar trabas al crecimiento del sector. La Tabla 3 muestra los aranceles que enfrentan los exportadores de cerezas del hemisferio sur en los principales mercados. Excepto en aquellos mercados que han sido liberados para todos (Estados Unidos, Canadá, Hong Kong, y los Emiratos Árabes Unidos), Argentina se encuentra en desventaja de al menos 10 puntos porcentuales en el arancel respecto de algún país competidor. La política comercial y exterior de Argentina es exógena para sectores tan pequeños como el de cerezas. De todas formas, al igual que con las gestiones de apertura del mercado chino, la CAPCI trabaja constantemente intentando influir la agenda de prioridades a la hora de las negociaciones comerciales argentinas.

---

<sup>73</sup> Los costos laborales incluyen, además del salario bruto, los costos implícitos en la legislación laboral, normas de contrataciones, y costos judiciales asociados a relaciones empleador-empleado.

<sup>74</sup> Actualmente, sólo es posible la importación de pies de injerto, y no de plantas.



**Tabla 3. Aranceles aduaneros para cerezas frescas (HS 080929, %)**

	China	EE.UU.	Canada	Hong Kong	UK	España	E. A. U.	Tailandia	India
Chile	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%
Argentina	10%	0%	0%	0%	12%	12%	0%	40%	30%
Nueva Zelanda	0%	0%	0%	0%	12%	12%	0%	0%	30%
Australia	0%	0%	0%	0%	12%	12%	0%	0%	30%
Sud Africa	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	30%

Fuente: Market Access Map

Otra barrera identificada en la fruticultura es el pool de *management* profesional con motivación y capacitación suficiente para manejar proyectos de producción de gran escala. Si bien el problema es menor en los nuevos emprendimientos integrados de cerezas, la calidad de los directivos en la fruticultura en general es deficiente. Es probable que el problema resida en que el beneficio relativo de una gerencia calificada es menor en países como Argentina, donde la volatilidad macroeconómica y política recompensa otras habilidades. Programar y proyectar a largo plazo resulta difícil y el resultado son empresas familiares, informales, sin tablero de comando y con poca formación. Problemas similares se presentan en zonas como Mendoza, donde la producción tradicionalmente estuvo orientada a la industria y el mercado interno. Cambiar la cultura de trabajo para fomentar la exportación de calidad y el conocimiento del negocio resultó difícil y el negocio de cerezas fue cooptado por otros cultivos, como la vid.

La falta de empresas frutícolas con buen *management* puede explicar la poca inversión extranjera vía fusiones o adquisiciones y, que muchas de las que ocurrieron en el pasado hayan fracasado.<sup>75</sup> A su vez, el proceso de IED *greenfield* en Argentina enfrenta costos mayores que en otros países latinoamericanos (riesgo país, gerencial y de seguridad jurídica) o incluso está limitado por restricciones a la compra de tierras por empresas extranjeras.<sup>76</sup> Los actores consultados reconocen que, durante unos años, recibieron consultas de empresas de capitales chinos o chilenos para realizar inversiones en proyectos de cerezas en Argentina. Sin embargo, el interés inicial nunca se trasladó a inversiones efectivas.

<sup>75</sup> Casos emblemáticos de la fruticultura de peras y manzanas del AVyVM lo representan empresas como Salentein Fruits (2008-2013), Moño Azul (2008-2019) y Expofrut.

<sup>76</sup> La operatividad de las restricciones a la compra de tierras por extranjero no ha sido un problema en el sector, pero ya ha sucedido en otros sectores como el forestal en el NOE del país.

La falta de financiamiento y poca predictibilidad de las políticas económicas conforman los principales problemas que preocupan al sector. Mientras que la superficie de plantaciones de cereza en Chile crece de a 3.000 hectáreas por año, en Argentina la superficie se expandirá en unas 50 hectáreas en 2021. De mantenerse estas condiciones, el objetivo del sector de lograr 10 mil hectáreas de cerezas con destino de exportación en cinco años consiste más en un objetivo aspiracional o indicador del potencial en un escenario sin los cuellos de botella mencionados en esta sección.

## **6. Conclusiones**

El gran desempeño de las exportaciones de cerezas argentinas en los últimos años se sustenta en tres pilares: (i) la creciente demanda por cerezas de contra-estación desde el hemisferio norte, (ii) la iniciativa de empresarios privados con vocación para reconvertir un sector y producir cerezas de calidad exportable, y (iii) en las instituciones público-privadas que acompañaron el proceso de crecimiento resolviendo problemas de coordinación y provisión de bienes públicos.

Este trabajo busca entender el funcionamiento del entramado institucional que permitió que las inversiones privadas del sector, acompañadas por las condiciones externas favorables, resulten en un salto exportador con tasas de crecimiento del 13% anual en el período 2002-03 y 2020-21. La detección rápida de las necesidades del sector privado y la búsqueda inmediata de soluciones por parte del Centro PyME-ADENEU y la CAPCI han sido clave para iniciar una dinámica virtuosa de diálogos y gestiones posteriores con el Gobierno Nacional y otros actores internacionales.

Si bien el crecimiento del sector queda opacado ante la extraordinaria performance de las exportaciones de cerezas de Chile en el mismo período, la evaluación es positiva una vez que se consideran los cuellos de botella como el contexto macroeconómico, la falta de financiamiento, y la inestabilidad de políticas sectoriales del país. Tanto la comparación del sector con el desempeño exportador de países sin dichos cuellos de botella (e.g., Nueva Zelanda y Australia), como con la dinámica de otras frutas frescas que operan en la misma coyuntura, lleva a concluir que la interacción de los tres factores mencionados anteriormente derivaron en un fenómeno atípico para una cadena dentro de la fruticultura argentina.

## Anexo

### *Determinantes de calidad de la fruta y productividad. Selección de variedades.*

El productor debe elegir la variedad considerando tanto las características de calidad inherentes de cada variedad, la productividad<sup>77</sup>, las condiciones ambientales y de suelos de la zona de producción, el mercado de destino, y el transporte a utilizar. En general, los suelos óptimos son los desérticos con irrigación. Las plantaciones de alta densidad requieren de sistemas de conducción especiales que facilitan la recolección, la poda, y evita que los árboles desarrollen demasiada altura. También se puede mejorar la productividad con el uso de portainjertos más precoces, y un manejo cultural para mejorar el cuaje.

La producción de cerezas que satisface los requisitos de calidad de exportación constituye la variable relevante para que el productor evalúe el rendimiento de su proyecto. Entre las cualidades más determinantes asociadas con la calidad de la cereza se encuentran, la apariencia y la textura (libre de *pitting*, podredumbre o manchas, hidratación del pedúnculo), el calibre<sup>78</sup>, el sabor, el color<sup>79</sup> y la firmeza. Dichas cualidades están afectadas tanto por las condiciones de crecimiento de las plantas (manejo cultural), como por características de la cosecha, el empaque, el transporte y el almacenamiento (Tachini, 2005; Correia et al., 2017).

Si bien, cada combinación de variedad y portainjerto está asociada a características inherentes de calidad (expresión genética) (Dziedzic, 2019), existen aspectos asociados a la ubicación geográfica como las heladas, horas de frío, y la amplitud térmica que recibe la planta que impactan en el gusto de la fruta.<sup>80</sup> La demanda de horas de frío de la planta es la única dimensión que sólo puede generarse con mejoras genéticas. Incluso el calibre puede ser afectado manejando la carga de los árboles con poda y raleo.

---

<sup>77</sup> Por ejemplo, la variedad Kordia no genera suficientes rendimientos (tn/hectárea).

<sup>78</sup> La clasificación va de Medium (<22mm), Large (22-24mm), Extra Large (24-26mm), Jumbo (26-28mm), y Premium (>28mm). El calibre Jumbo y Premium son los mejores pagos, especialmente en el mercado Chino.

<sup>79</sup> Ver carta de color y calibre.

<sup>80</sup> La amplitud térmica es relevante ya que produce desprendimientos de azúcares y le da más sabor a la fruta. En ese sentido, las plantaciones del sur argentino poseen ventajas respecto de las cerezas de Chile.

Por otro lado, la madurez al momento de la cosecha, y el tratamiento poscosecha son muy relevantes para determinar la firmeza, el color y la textura de la fruta.<sup>81</sup> A su vez, existen daños mecánicos como el *pitting* (depresión superficial) que se generan antes de la recolección (exposición al viento y granizo), durante la cosecha o en la manipulación poscosecha.<sup>82</sup> En todos los casos, la susceptibilidad a daños mecánicos varía por variedad entre baja (Bing, Santina y Regina), media (Lapins, Kordia y Stella), y alta (Sweetheart, Van y Newstar). Otro problema es el *cracking*, asociado a la lluvia durante el período de cosecha que produce agrietamiento y pudrimiento posterior en la fruta. La resistencia al *cracking* también varía por variedad. (San Martino et al., 2005)). Para evitar estos daños, debe invertirse en riego controlado y protección contra lluvia y heladas durante el período de cosechas. Muchos de los problemas climáticos pueden solucionarse o reducirse con tecnología. Por ejemplo, el uso de cortavientos, la defensa activa para evitar el impacto de las heladas, o las mallas y techos protectores para la lluvia. A su vez, la calidad mejora si hay sistemas de enfriamiento rápido en el empaque (e.g., *hydrocooling* y *cooling tunnel*).

La ventana para cosechar cada variedad es de aproximadamente una semana (ver ejemplos de ventana de cosecha en las Figura 10, Figura 11 y Figura 12) y, en general, los productores buscan combinar variedades tempranas y tardías para poder realizar el empaque de a una variedad a la vez, y maximizar la ventana de tiempo para comercializar en base a los precios del mercado. Por ejemplo, el 80% de las variedades producidas en Chile está representado por Bing (vigente desde 1885) y Lapins (1981) entre las de media estación y Regina (1981) como variedad tardía.

En términos del transporte, hay inmensas diferencias en el impacto sobre la calidad de la vía aérea y la vía marítima. Por ejemplo, la vía aérea, que es en general mucho más costosa que la vía marítima, pero por su rapidez es la usada más frecuentemente por exportadores argentinos, puede llegar en el día al destino (Miami) o tardar un mínimo de 96 horas a China. En general, los vuelos utilizados son comerciales, aunque también es común el uso de vuelos chárter. El envío por barco a China de cerezas argentinas desde Chile ya se ha reducido a 23 días (*Cherry Express*) cuando solía ser 30-40 días y ello permite cambiar los modos de envío en función de la fecha deseada de venta.

---

<sup>81</sup> La característica poscosecha de cada variedad refleja su capacidad de mantener firmeza y color luego de la cosecha y, por lo tanto, la posibilidad de transporte y comercialización en barco o avión.

<sup>82</sup> El *pitting* se manifiesta luego de 7 días de almacenamiento a 0 grados.

### **Box 3. El (potencial) mercado orgánico de cerezas**

El mercado global de alimentos orgánicos se encuentra en continuo crecimiento. Sin embargo, los datos reflejan grandes asimetrías entre regiones en términos de producción, posiblemente motivadas por heterogeneidades en las preferencias de sus consumidores. El 85% de las ventas de alimento orgánico se concentra en cuatro países: Estados Unidos (44,7%), Alemania (11,9%), Francia (11,4%) y China (8,5%) (Granatstein y Kirby, 2021). La heterogeneidad es aún más drástica medida en términos per cápita, o en proporción de ventas, donde los países europeos lideran la demanda y producción de alimento orgánico.

La demanda por alimentos saludables se vio reflejada también en el segmento de fruta orgánica y se espera que la superficie plantada continúe creciendo en los próximos años (Granatstein et al, 2016). En términos de producción de fruta orgánica de clima templado (*temperate fruit*), la manzana es la más relevante (40% del total), seguida por la pera (10%), la ciruela (8%) y la cereza (8%). De todas formas, la producción global de frutas de clima templado es aún reducida (1,6% de participación orgánica) e incluso ha mostrado retrocesos en algunos años.<sup>83</sup> A su vez, resulta interesante notar que la variación del *share* orgánico entre países es significativa. En 2017, la participación en Argentina era del 8,4%, 2,2% en Chile, 4,1% en Estados Unidos, 4,4% en Canadá, 11,2% en Italia, y 0,4% en China (Willery Lernoud, 2019).

La decisión entre plantación orgánica y convencional que enfrenta el productor está dominada por la tensión existente entre la mayor disponibilidad a pagar por los productos orgánicos, y los mayores costos y menores rindes de la producción orgánica. En cuanto a disponibilidad a pagar de la demanda, la Tabla 4 muestra la evolución del diferencial de precios entre fruta orgánica y convencional en el mercado minorista de Estados Unidos, uno de los mercados con mayor demanda de productos orgánicos. En promedio, la fruta orgánica posee un diferencial del 51% por sobre la fruta convencional y, como muestra la tabla, la volatilidad de dicho diferencial tanto en el tiempo como entre frutas o variedades de una misma fruta es significativa y poco predecible.

---

<sup>83</sup> Se estima que la superficie de fruta de clima templado orgánica se redujo entre 2017 y 2016 en 47,000 hectáreas. Un caso típico de reducción en superficie orgánica plantada es el de manzanas en Nueva Zelanda, Argentina y el estado de Washington en Estados Unidos.

**Tabla 4. Diferencial de precios minoristas de fruta orgánica vs. Convencional en Estados Unidos**

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	2015-2021
Manzana	Braeburn	56,3%	55,8%	55,5%	57,7%	45,6%	98,5%	30,5%	57,1%
	Fuji	69,5%	60,3%	48,6%	49,1%	42,3%	50,9%	51,1%	53,1%
	Gala	59,2%	61,3%	58,9%	43,0%	38,1%	41,5%	37,8%	48,5%
	Ginger Gold	196,0%				98,0%			147,0%
	Golden Delicious	76,7%	81,7%	52,3%	51,7%	54,5%	66,3%	86,3%	67,1%
	Granny Smith	78,6%	81,2%	63,7%	40,9%	45,5%	53,1%	43,6%	58,1%
	Honeycrisp	33,8%	50,1%	43,3%	30,9%	41,2%	52,8%	33,5%	40,8%
	Jonagold	68,7%	50,9%	47,6%	40,2%	51,0%	14,6%		45,5%
	Jonathan		129,9%	141,7%		101,0%			124,2%
	Mcintosh	57,1%	71,4%	69,8%	68,8%	54,1%	125,0%		74,4%
	Pink Lady/Cripps Pink	47,0%	32,9%	27,1%	39,5%	30,3%	52,1%	50,0%	39,9%
Red Delicious	63,3%	74,2%	60,0%	68,3%	70,4%	86,2%	56,9%	68,5%	
Rome		65,8%					103,1%	84,4%	
Banana		59,4%	55,5%	55,9%	61,9%	75,4%	65,9%	58,1%	61,7%
Cereza	Rainier	31,6%	28,1%	39,6%	30,5%	16,3%	39,6%		30,9%
	Red Varieties	60,0%	35,4%	34,6%	42,0%	51,0%	49,3%	57,4%	47,1%
Uva de mesa	Black Seedless	36,7%	38,3%	44,2%	22,5%	34,9%	35,3%	59,0%	38,7%
	Red Globe	50,8%	9,2%	13,8%		29,8%	29,3%		26,6%
	Red Seedless	52,4%	46,9%	58,2%	45,5%	44,3%	49,2%	150,6%	63,9%
	White Seedless Type	47,0%	43,0%	51,3%	39,2%	41,5%	43,9%	103,7%	52,8%
Limón		87,5%	102,3%	19,6%	33,1%	191,3%	59,2%	172,5%	95,1%
Naranja	Navel	42,2%	43,7%	51,5%	53,6%	56,5%	41,7%	51,1%	48,6%
	Valencia	113,3%	106,2%	32,4%	66,6%	159,4%	119,3%	65,6%	94,7%
Pera	Bartlett	25,2%	28,3%	33,7%	35,3%	33,5%	31,4%	22,3%	29,9%
	Bosc	44,3%	38,0%	39,3%	41,1%	38,1%	30,2%	18,4%	35,6%
	D'Anjou	37,5%	37,1%	33,8%	44,4%	35,9%	29,6%	21,0%	34,2%
<b>Promedio</b>		<b>56,6%</b>	<b>54,1%</b>	<b>47,6%</b>	<b>45,8%</b>	<b>53,1%</b>	<b>51,2%</b>	<b>55,2%</b>	<b>51,9%</b>

\* Hasta marzo 2021. Fuente: Elaboración propia en base a datos de la división Agricultural Marketing Service de la USDA ( <https://www.ams.usda.gov/market-news> )

En general, la producción de fruta orgánica acarrea menores rendimientos por hectárea, y mayores costos de producción (fertilización, control de malezas y manejo de plagas) que suelen ser compensados por los mayores precios recibidos en el mercado. Esto no siempre es así y el retorno neto para la producción orgánica puede ser menor que en la producción convencional, dependiendo de la fruta, el año y la región de producción.<sup>84</sup>

El patrón más claro en el segmento de fruta orgánica es que la oferta sigue por detrás a la demanda. Sobre todo, si se tiene en cuenta que se requieren tres años de transición para convertir una plantación convencional a orgánica. Es por ello que el número de hectáreas en proceso de transición a orgánico suele mostrar patrones escalonados como respuesta a precios altos y sostenidos.<sup>85</sup> La producción de fruta orgánica en el hemisferio norte refleja el resultado de la tensión entre los mayores precios y costos de producción. Es por ello que Estados Unidos y Europa lideran los rankings de participación en producción orgánica en todas las frutas. De la misma manera, la producción de fruta de exportación en contra-estación refleja las características de la demanda en los países de destino. Esto resulta evidente para explicar la producción

<sup>84</sup> Ver Granatstein et al. (2016) para una revisión de la literatura sobre rendimientos netos orgánico/convencional en experimentos controlados para distintas frutas y regiones.

<sup>85</sup> Un ejemplo interesante es la reacción de los productores de manzana orgánica en Estados Unidos luego de los anuncios de compra en gran escala por parte de Wal-Mart y otras cadenas de supermercados en 2005.

nula de cerezas orgánicas en el hemisferio sur, ya que China constituye el país de destino más importante y con mayor crecimiento.

De todas formas, existe potencial para la producción orgánica de cerezas en Argentina. Tanto Europa como Estados Unidos tienen una participación mayor en el destino de las exportaciones argentinas que en el de las exportaciones de otros países del hemisferio sur. El diferencial de precios para la cereza orgánica en Estados Unidos no parece extraordinario (Tabla 4), pero podría aumentar en un futuro cercano. De todas formas, más allá de la disponibilidad a pagar en los mercados de destino, existen varios desafíos para la reconversión de la producción convencional a la orgánica en Argentina, principalmente asociados a la pequeña escala de su producción

Por el lado de la oferta, el proceso productivo resulta más costoso. En primer lugar, los protocolos requeridos son diferentes a los convencionales e implican mayores costos de gestiones técnico-administrativa durante todo el año (gestión de habilitación, y monitoreos de cumplimiento de protocolos). En segundo lugar, el uso de productos fitosanitarios adecuados para producción orgánica (insecticidas, acaricidas, herbicidas, funguicidas, etc.) presenta una restricción adicional en Argentina. Al no existir un registro único, los instrumentos con los que cuenta un productor para nutrir y controlar las plagas y hongos específicas del cultivo son más limitados. En particular, los funguicidas juegan un rol fundamental en las cerezas para mantener la calidad durante toda la etapa productiva, poscosecha y transporte.

En tercer lugar, el procesamiento de la cosecha de cereza orgánica requiere de un ciclo de producción separado en la planta de empaque. La planta debe dejar de empacar el equivalente a un día entero en producción convencional, lo cual, en un período de poscosecha tan corto como el de cereza, afecta un gran porcentaje del procesamiento de la producción anual. Por último, la logística de exportación es exigente en términos de preservación de calidad y conservación adecuada del producto sin acceso a productos fitosanitarios convencionales. De esta manera, la capacidad de transportar una potencial producción orgánica es muy limitada (sobre todo a China, adonde los tiempos de transporte son más extendidos).

Por el lado de la demanda, los canales de distribución y comercialización para cereza orgánica no están desarrollados en el mercado chino. Productores argentinos sugirieron que el costo de desarrollar dichos mercados es prohibitivamente alto teniendo en cuenta los bajos volúmenes que se manejan en el país, y que visualizan un escenario en el que desde Chile se desarrolle dicho mercado y Argentina actúe de seguidor.

Si bien el mercado orgánico en Estados Unidos se encuentra en general más desarrollado, la cereza orgánica en contra-estación todavía no cuenta con un programa establecido. Existen experiencias aisladas de exportación de cereza orgánica en Argentina. Por ejemplo, la empresa Frutos de los Lagos (Extraberries) en Chubut logró desarrollar un programa de comercialización de una línea orgánica de cerezas en Estados Unidos, a través de la cadena *Whole Foods*. La experiencia no fue exitosa. El primer año, la mitad de la producción orgánica fue vendida como convencional, y si bien al segundo año el programa fue más exitoso, fue discontinuado por la empresa debido a su incertidumbre.

## Cadena de valor y actividades

Etapa	Actividades
Planeamiento estratégico	<p>Selección de Localización: tipo de suelo, acceso al agua, energía. Selección de riego, variedades, y sistemas de conducción.</p> <p>Inversión inicial y tareas hasta el 4to ciclo (3,5 años, se planta en invierno, la primera cosecha es en nov-dic del 4to año)</p>
Precosecha	<p>Registro fenológico</p> <p>Aplicación de reguladores del crecimiento (cianamida hidrogenada para manejar brotación y cosecha, ácido giberélico para retrasar maduración)</p> <p>Estimación de cosecha, mediante conteos de dardos o frutos (mejora planificación)</p> <p>Preparación de la cosecha: preparación de personal, de campo y de empaque</p> <p>Manejo prevención de partiduras, de acuerdo a factores climáticos (granizo, lluvia y heladas)</p> <p>Prevención del daño por pájaros (mallas o cañones)</p> <p>Poda de mantenimiento para evitar golpes a la fruta (no es mecanizada aún)/Raleo. 15/20 jornales por año/ha para la poda (distribuido en dos podas) y 15/20 jornales por año/ha para el raleo (el raleo no se realiza todos los años).</p>
Cosecha	<p>Manual, con escaleras.</p> <p>Monitoreo de índice de madurez y calidad: Color y calibre, peso, firmeza, acidez titulable, contenido mínimo de azúcares (SST)</p> <p>Cosecha, monitoreo por parte del jefe de cuadrilla o planillero: 1 fruta por pedúnculo, selección según cartilla</p> <p>Acondicionamiento de la fruta cosechada</p> <p>Transporte al empaque</p>
Poscosecha: Empaque y comercialización	<p>Control de ingreso y temperatura al empaque</p> <p><i>Hidrocooling</i> (control de temperatura con agua)</p> <p>Ingreso a precámara</p> <p>Línea de empaque: volcado, clasificación y tamañado</p> <p>Aplicación de tratamientos poscosecha para prevención de podredumbres (limpieza, manejo de descarte, principios activos)</p> <p>Manejo de prevención de daños mecánicos.</p> <p>Almacenamiento en bolsas para atmósfera controlada/bolsas perforada + absorpack</p> <p>Empaque, impresión de etiquetas y palletizado</p> <p>Enfriamiento de pallets por aire forzado (túneles)</p> <p>Almacenaje en cámara de frío.</p> <p>Autoridad sanitaria toma muestras y libera el cargo</p> <p>Despacho de cargas</p>



**Calendario de cosecha**

**Figura 9: Calendario de cosechas mundial por quincena**

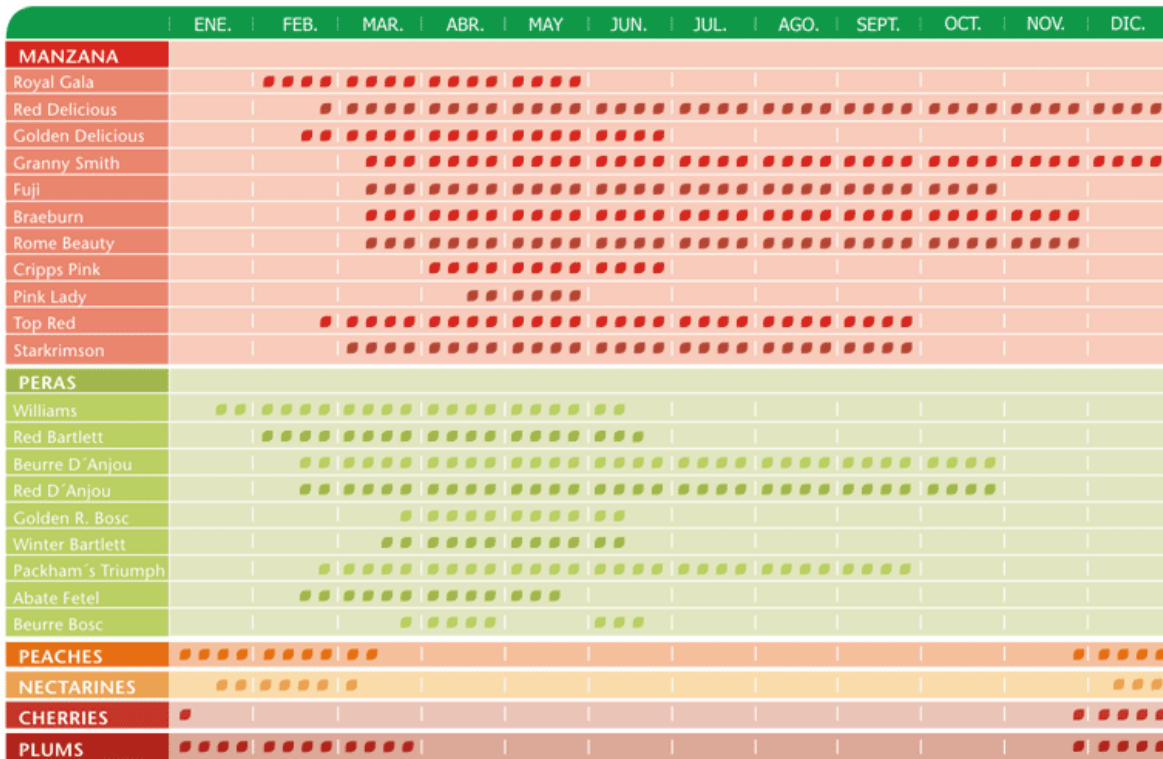
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Hemisferio Sur	Chile							[2]				[2]	
	Argentina												
	Nueva Zelanda												
	Australia												
	Sud Africa												
Hemisferio Norte	Europa												
	EE.UU.												
	Medio Oriente												
	Asia	[1]											

Notas: [1] Producción en invernaderos en China. [2] Expansión posible en Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a [https://www.myfarm.co.nz/cms\\_files/investments2019/cherry-market-insight-august.pdf](https://www.myfarm.co.nz/cms_files/investments2019/cherry-market-insight-august.pdf)



**Figura 13. Calendario de oferta de fruta Argentina**



Fuente: <http://www.cafi.org.ar/tabla-de-exportaciones/>

**Figura 14. Ubicación de los principales establecimientos de Cereza**



Nota: [https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1lkuMsVFHe3\\_uV2VIQoRmpYdqQ37B13Uk&usp=sharing](https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1lkuMsVFHe3_uV2VIQoRmpYdqQ37B13Uk&usp=sharing)

**Tabla 5. Exportaciones por provincia 2002-2014 (en miles de USD, FOB)**

	2002	2006	2010	2014	cagr
Mendoza	2.523	3.141	3.632	1.957	-2%
Neuquén	77	720	896	2.300	33%
Río Negro	29	898	3.285	4.681	53%
Chubut	196	657	1.292	1.534	19%
Santa Cruz	40	600	167	1.212	33%

Fuente: Min. Hacienda. Año calendario.

**Figura 15. Carta de color y calibre**



Fuente: Tacchini et al. (2005).

### *Entrevistas realizadas*

<b>#</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Posición</b>	<b>Ubicación</b>
1	Alejandro Zimmerman	presidente de CAPCI, fundador y CEO Southern Crops by Rio Alara	Tandil, Bs As
2	Aníbal Caminiti	gerente ejecutivo de CAPCI	Neuquén
3	Carlos Enriquez	Accionista y CEO Vista Alegre SRL.	Neuquén
4	Agustín Jaureguiberry	Gerente Cerezas Argentinas (hasta 06/2020)	General Roca, Río Negro
5	Hernán De Bellis	Gerente de comercio exterior y logística de Extraberries (Cerezas Argentinas y Frutos de los Lagos)	Buenos Aires
6	Julián Cervera	gerente general en Centro PyME ADENEU	Neuquén
7	Facundo Lopez Raggi	Ministro de la Producción e Industria, Provincia de Neuquén	Neuquén
8	Martín Delucis	Director de Comercio Exterior Vegetal, Dirección Nacional de Protección Vegetal, SENASA.	Buenos Aires
9	Hugo Sánchez	Presidente y CEO de Grupo Prima SA.	General Roca, Río Negro
10	Federico Guerendiain	Socio y gerente de Cooperativa El Oasis	Gaiman, Chubut
11	Facundo Fernandez	Subsecretario de Fruticultura de la Provincia de Río Negro	Allen, Río Negro
12	Carlos Banacloy	Ministro de Producción de la Provincia de Río Negro	Viedma, Río Negro

## Referencias

- AGUACCION, (2021). *Estrategias Privadas y Públicas para el Éxito en los Mercados Agroalimentarios Modernos. Estudios de casos de Chile*. Documento de trabajo preliminar.
- Artopoulos, Alejandro, Daniel Friel, y Juan Carlos Hallak, (2005). *Export Pioneers in Latin America*. Capítulo 12. IDB Book No. IDB-BK-107, Columbia Law and Economics Research Paper No. 421, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2080388>
- CAPCI (2020). *Presentación Institucional*. Cherry Day, Neuquén.
- Coriolis Investment (2018). *Opportunities in the New Zealand Cherry Industry*. Final report. [https://coriolisresearch.com/pdfs/iFAB\\_2018\\_ego\\_cherries\\_100\\_LR.pdf](https://coriolisresearch.com/pdfs/iFAB_2018_ego_cherries_100_LR.pdf)
- Correia S, Schouten R, Silva AP y Gonçalves B (2017) *Factors Affecting Quality and Health Promoting Compounds during Growth and Postharvest Life of Sweet Cherry (Prunus avium L.)*. Front. Plant Sci. 8:2166. doi: 10.3389/fpls.2017.02166
- Dziedzic, E., Błaszczuk, J. (2019) *Evaluation of sweet cherry fruit quality after short-term storage in relation to the rootstock*. Hortic. Environ. Biotechnol. 60, 925–934. <https://doi.org/10.1007/s13580-019-00184-y>
- Frutas de Argentina (2020). *Fruticultura Argentina. Importancia y características. Estudio Comparativo 2008-09 vs. 2018-19*.
- Granatstein, D., Kirby, E., Ostenson, H., & Willer, H. (2016). *Global situation for organic tree fruits*. Scientia Horticulturae, 208, 3-12.
- Granatstein David, y Elizabeth Kirby (2021). *Recent trends in certified organic tree fruit: Washington State: 2020*. Marzo, 2021. Disponible en [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- Heil, O., Geroski, P., & Vlassopoulos, T. (1991). *The rise and fall of a market leader: Frozen foods in the UK*. Strategic Management Journal, 12(6), 467-478.
- Joskow, P. L. (1985). *Vertical integration and long-term contracts: The case of coal-burning electric generating plants*. Journal of Law, Economics, & Organization, 1(1), 33-80.
- San Martino, Liliana, Manavella, F., García, D. y Salato, Gloria (2005). *Phenology and Fruit Quality of Nine Sweet Cherry Cultivars in South Patagonia* Acta Horticulturae DO - 10.17660/ActaHortic.2008.795.136
- Stigler, G. J. (1951). *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*. Journal of political economy, 59(3), 185-193.

- Stubrin L, Anabel Marin, Enrique Carreras y Rocío Palacín (2021). *La cadena de valor de la fruta de pepita en Argentina: casos de éxito exportador en mercados con crecientes oportunidades de diferenciación*. Documento de trabajo preliminar.
- Tacchini, Fabio Marcos (coordinador) (2005) *Producción y Comercialización de Cerezas en Mendoza, Argentina*. Fundación Instituto de Desarrollo Rural, Mendoza Cherries, Pro Mendoza.
- Williamson, Oliver (1975), Markets and Hierarchies, Free Press.
- Williamson, Oliver (1985), The Economic Institutions of Capitalism, Free Press.
- Willer, Helga, y Julia Lernoud (2019). *The world of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2019*. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick and IFOAM – Organics International, Bonn.

## **Bases de datos**

- Banco Mundial, Banco de datos <https://databank.bancomundial.org/home.aspx>
- FAOStat <http://www.fao.org/faostat/en/>
- INDEC. <https://comex.indec.gob.ar>
- Market Access Map <https://www.macmap.org>
- UN Comtrade Database <https://comtrade.un.org/>