



## Universidad Nacional de Río Negro

# Posibilidades de una nueva política productiva y diversificación del modelo de desarrollo con valor agregado local.

*-Complementariedades e Innovaciones de los alimentos en el conglomerado del Alto Valle de Río Negro en las primeras décadas del 2000-.*

1

## Tesis

Para la obtención del título de Magíster en Políticas Públicas y Gobierno.

Autor: Lic. Gustavo Fabián Fagotti.

E-Mail: gust\_fagotti@yahoo.com.ar

Director: Mg. Martín Maselli.

## Agradecimientos:

A mis padres: Darío Mantino Fagotti y Marta Noemí Bertoldi, quienes me formaron en la cultura general, en el espíritu de superación y perseverancia en los distintos momentos de la vida. Por su presencia incondicional.

Al Dr. Juan Pablo Segovia Greco, gran amigo, con quién he dialogo incansablemente sobre las prácticas habituales, de la actividad frutícola y por su gran aporte teórico-legal desde las nuevas perspectiva del Derecho Agrario.

A Laura Canseco y Candela Bustafán Rossi, por la lectura de apoyo que contribuyó en mejorar la forma y organización de muchos pasajes del texto principal. Una mirada complementaria. También por su amistad y por ser de las personas que directamente formaron parte de este proceso de construcción.

A Romina Pedreschi, quien confió su trabajo de Tesis de Maestría recién salido de su computadora, que contribuyó en fortalecer la perspectiva comercial y del marketing compartida en la presente. También por su amistad.

Al Lic. Ramiro Albrieu Roca, con quien he compartido ideas, charlas y particularmente también en los inicios de este trabajo, ha sido un interlocutor valioso. También por su amistad.

A Liliana Dall Armelina y Erik Schulmaister, amigos que también estuvieron presentes apoyando y abriendo caminos en más de una oportunidad.

A la Mg. Graciela Landriscini, quien realizo grandes aportes teóricos. Que no dudó en facilitarme sus trabajos anteriores sobre el sector frutícola y brindó interesantes apreciaciones, que resultaron de utilidad en la puesta en práctica de la investigación.

A Sandra Bertoldi, quien contribuyó fuertemente en la consolidación de la idea, la metodología, en sus magistrales talleres. Por compartir un espacio formativo, profesional, con el complemento del vínculo familiar (prima), además de los momentos extracurriculares en su casa con Juanca y Eliana.

Al Mg. Martín Maselli (director de tesis), quien aceptó dirigir este trabajo, a pesar de mi "lejanía" al campo de las Cs. netamente económicas, por su permanente predisposición y apoyo. Sus contribuciones, mantuvieron la libertad y el equilibrio suficiente en la producción y la escritura.

Y a todos aquellos que directa o indirectamente en estos últimos años han estado por momentos, escuchando, aportando visiones, acompañando, o han sido receptores de esta idea que se consolidó con el correr del tiempo.

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo pretende describir, dar a conocer cuáles son las actividades e innovaciones productivas de valor agregado en origen, para la producción primaria frutícola, que se están desarrollando en el Alto Valle de Río Negro, en el marco de las medidas e instrumentos de política productiva implementadas en las primeras década del 2000.

Indaga sobre las posibilidades de generación y mejoras en las políticas públicas para implementar una estrategia productiva regional a largo plazo, considerando las nuevas demandas mundiales de **alimentos saludables y manufacturas asociadas**. Por lo que el análisis de nuevas actividades e innovaciones de valor agregado local, se vuelven cruciales en tal estrategia.

El supuesto que guía esta tesis entiende que el actual *modelo de desarrollo*, no ha logrado desplegar los mecanismos apropiados orientados hacia *las actividades e innovaciones de valor agregado local*, ni *medidas e instrumentos de política productiva* con este perfil, debido a incongruencias y desajuste que operan directamente en las asimetrías internas al sector y en el rol asumido por el Estado.

El **capítulo 1** trata inicialmente, *la caracterización del conglomerado* frutícola del Alto Valle de Río Negro, se identifica *el problema* que sustenta este trabajo, el *marco teórico* (nuevo desarrollismo, innovación y valor agregado en origen), se detalla el *enfoque metodológico* implementado, la *técnica e instrumentos* de recolección de información, pertinentes para el nivel *descriptivo de investigación*.

El **capítulo 2** responde al primero de los objetivos; que consiste en caracterizar el modelo de desarrollo de la fruticultura del Alto Valle de Río Negro, haciendo un recorrido transversal e histórico de sus etapas focalizando sobre los distintos aspectos que le dieron forma: la comercialización, las relaciones entre los actores, los problemas de la actividad, los subproductos, los procesos de concentración e integración vertical y el rol asumido por el Estado.

En el **capítulo 3** trabaja sobre el segundo objetivo, que busca especificar las medidas e instrumentos de políticas productivas implementadas. Se plantean cuestiones referentes a los diferentes *enfoques de los problemas* de la fruticultura hasta la elaboración del *Plan Frutícola Integral* y se hacen algunas propuestas teóricas-conceptuales desde: *la concepción sistémica de los contratos agrarios*, de la gestión de *información en bases de datos* y sobre la búsqueda de mejoras en los instrumentos de *marketing* y *la comunicación*.

El **capítulo 4** responde al tercer objetivo identificando *actividades e innovaciones productivas de valor agregado local*, reseñando cuestiones de innovación, tecnología, nuevas pautas de consumo proveniente de los mercados y del nuevo paradigma de alimentación saludable.

Se analizan tres casos (La Colonia deshidratados, Sidra artesanal Pülku y Pura Frutta jugos 100% natural), además de trazar líneas propositivas sobre instrumentos como: *las incubadoras universitarias de empresas* y *los estudios de mercado*. En un contexto de animación público-privada, el complemento institucional se vuelve esencial a la hora de potenciar emprendimientos y *la inserción de sus productos*. Al finalizar en el **capítulo 5**, se exponen las reflexiones generales.

**ÍNDICE.**

Agradecimientos.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
Índice.....	4
Listado de siglas y acrónimos.....	9

**Capítulo 1: Introducción.**

1.1	Caracterización del conglomerado frutícola.....	14
1.2	Caracterización del problema.....	23
1.3	Estado del arte y antecedentes.....	24
1.4	Justificación.....	26
1.5	Objetivo y anticipación de sentido general.....	28
1.6	Objetivos y anticipación de sentido específico.....	29
1.7	Enfoque teórico.....	29
1.8	Enfoque metodológico.....	39

**Capítulo 2: La producción frutícola del Alto Valle de Río Negro y su Modelo de Desarrollo Concentrado.**

2.1	Primera etapa; surgimiento, configuración del monocultivo y actores principales (1886-1949).....	45
2.2	Segunda etapa; cambio de conducción con estrategias de capitalización y origen del desplazamiento del capital fragmentado (1949-1970).....	49
2.3	Tercera etapa; conflictos estructurales y afianzamiento de las estrategias de capitalización (1970-1985).....	54

2.4	Cuarta etapa; liderazgo del oligopsonio empresarial y la transnacionalización (1985-2001).....	57
2.5	Quinta etapa; devaluación del 2002, persistencia de las limitaciones estructurales y búsqueda de arreglos institucionales (2002- Actualidad).....	64
2.6	Consideraciones de subproductos en la industria frutícola del modelo de desarrollo concentrado.....	71
2.7	Consideraciones de los modelos de desarrollo nacional y el conglomerado frutícola. Transformaciones, rupturas y continuidades.....	76
2.8	Consideraciones finales del capítulo.....	84

### **Capítulo 3: Las políticas públicas; medidas e instrumentos para la producción frutícola del Alto Valle de Río Negro.**

3.1	Introducción.....	87
3.2	Configuración del poder económico y del poder político.....	88
3.3	La década del 80 y 90; las políticas al encuadre del sector.....	91
3.4	Los problemas; su tratamiento en el enfoque de desarrollo dominante.....	97
3.5	Perfil general en las medidas, producción y comercialización en fresco.....	101
3.6	Plan Frutícola Integral (2008).....	107
3.6.1	Complementos y propuestas al PFI: neoregulación y nuevo enfoque de desarrollo.....	111
3.6.2	Complementos y propuestas al PFI: realidad contractual y mirada desde la concepción sistémica de los contratos agrarios.....	114
3.6.3	Complementos y propuestas al PFI: bases de datos, información y gestión en el marco de contextos heterogéneos.....	118
3.6.4	Complementos y propuestas al PFI: marketing, tendencias de consumo y comunicación.....	123
3.7	Libro Blanco de la Fruticultura (2017).....	136
3.8	Consideraciones finales del capítulo.....	141

#### Capítulo 4: Actividades e innovaciones de valor agregado local-regional. Desarrollo y diversificación de un conglomerado maduro.

4.1	Las innovaciones en el conglomerado frutícola.....	144
4.2	Valor agregado local: pensar lo global y actuar en lo local.....	154
4.3	Nuevas pautas de consumo influyen en la producción de alimentos.....	157
4.3.1	Emprendimiento: La Colonia deshidratados. Gral. E. Godoy (Río Negro).....	163
4.3.2	Emprendimiento: Sidra Pülku artesanal. Villa Regina (Río Negro).....	167
4.3.3	Emprendimiento: Pura Frutta, jugos naturales exprimidos. Centenario (Neuquén).....	171
4.4	Posibilidades y complementos de diversificación con valor agregado.....	175
4.5	Estudio de mercado: ProChile deshidratados.....	179
4.6	Estimación y proyección chilena sobre la industria de elaborados.....	187
4.7	Estudio de mercado Tetra Pak (2016): perspectivas y oportunidades para los zumos 100%, una visión global.....	190
4.8	Informe Alimentos Argentinos; sidra el desafío de innovar.....	193
4.9	Complemento institucional: el caso de las incubadoras universitarias de empresas y valor agregado local.....	198
4.10	Consideraciones finales del capítulo.....	210

#### Capítulo 5: Consideraciones finales.

Reflexiones generales.....	212
Bibliografía.....	219
Anexo 1: Entrevistas (aparte).	

**Índice de imágenes.**

<b>N°</b>	<b>Detalle.</b>	<b>Pág.</b>
1	Vista superior del Alto Valle de Río Negro.....	13
2	Esquema de la cadena frutícola.....	23
3	Marcas de cajas (empaquete).....	127
4	Marcas de cajas (empaquete).....	127
5	La Colonia deshidratados.....	164
6	Productos de La Colonia deshidratados.....	165
7	Sidra Pülku.....	168
8	Sidra presentación de 750cc.....	169
9	Sidra presentación en 355cc.....	169
10	Pura Frutta jugos naturales.....	172
11	Presentación de 3 litros.....	173
12	Presentación de 200cc. y otras.....	173
13	Programa de diversificación industrial, productos de manzana, (año 2007).....	178
14	Programa de diversificación industrial, productos de pera, (año 2007).....	179
15	Precio de referencia en US\$ año 2011. Mercado de EEUU. ProChile.....	186
16	Presentación de snacks de frutas, año 2011. Mercado de EEUU. ProChile.....	187
17	Etapas del proceso de incubación.....	207

**Índice de cuadros.**

<b>N°</b>	<b>Detalle.</b>	<b>Pág.</b>
1	Establecimientos empacadores de Río Negro.....	15
2	Frigoríficos; capacidad instalada de establecimientos. Río Negro.....	15
3	Tipos de explotaciones productivas Alto Valle de Río Negro.....	16
4	Cantidad de productores de frutas de pepita y carozo según superficie neta implantada, año 2013.....	18
5	Empresas exportadoras, 2011, toneladas acumuladas al mes de septiembre.....	19

6	Exportadores de frutas frescas presentados a convocatoria.....	63
7	Industria de concentrados presentados a convocatoria de acreedores.....	64
8	Principales políticas de la fruticultura (1989).....	93
9	Los problemas centrales y sub dimensiones.....	109
10	Variación interanual por rubros en Millones de dólares 1999 a 2009.....	189
11	Análisis de Mercados.....	193

### Índice de gráficos.

N°	Detalle.	Pág.
1	Río Negro. Plantaciones de manzana y pera, según rango de edades (en hectáreas).....	20
2	Evolución de la superficie neta de manzanas y peras. Río Negro (en hectáreas)...	21
3	Principales destinos de producción de pera y manzana (promedio 2009-2013) en porcentajes según valor.....	21
4	Finlandia, complejo forestal maduro.....	147
5	Argentina, complejo frutícola.....	148

**Listado de siglas y acrónimos.**

AFD: Argentine Fruit Distributors

AFIP: Agencia Federal de Ingresos Públicos

AIPyPT: Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos

AMA: American Marketing Association

CAFI: Cámara Argentina de Fruticultores Integrados

CAFI: Cámara Argentina de Fruticultores Integrados

CAME: Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

Cepal: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CFI: Consejo Federal de Inversiones

CIAC: Compañía Italo Argentina de Colonización

CINEX: Cámara Argentina de la Industria y Exportación de jugos de manzana y pera y Afines

CORPOFRUT: Corporación de Productores de Fruta de Río Negro

CPYME: Centro PYME ADENEU

CREAR: Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino

FAO: Food and Agriculture Organization

FDA: Us Food & Drug Administration.

FPRyN: Federación de Productores de Río Negro y Neuquén

FUNBAPA: Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica

GMPs: Good Manufacturing Practices

Has: Hectáreas

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

ISI: Industrialización por Sustitución de Importación

OMC: Organización Mundial del Comercio

OP: Organizaciones de Productores

PAR: Programa de Agroinsumos Rionegrino

PROREPRO: Programa de Recuperación Productiva

PROSAP: Programa de Servicios Agrícolas Provinciales

Renspa: Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agroalimentaria

SiCoFhor: Sistema de Control de Productos Frutihortícolas Frescos

SMR: Sistema de Mitigación de Riesgo

SOEFRNyN: Sindicato de Obreros Empacadores de Fruta de Río Negro y Neuquén

SRL: Sociedades de Responsabilidad Limitada

STHIMPRA: Sindicato de Trabajadores de la Industria del Hielo y Mercados Particulares de la República Argentina

UATRE: Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores

### Acrónimos

*Agroexportador*: sistema económico basado tanto en la producción de materias primas agrícolas como en la exportación de las mismas a los países centrales

*Agroindustrial*: de la industria derivada de la actividad agrícola o que está relacionado con ella.

*Agroinsumos*: se refiere a los insumos para el agro.

*Agronegocio*: refiere a los negocios derivados del agro.

*Autorregulado*: se refiere a aquella capacidad que dispone una entidad, asociación, organización o institución de regularse a sí misma en base a un monitoreo y control voluntario que tendrá lugar desde sus propias instalaciones y recursos.

*Biotecnológicas:* se refiere a toda aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos o procesos para usos específicos.

*BirdFriendly:* certificación específica en la producción de café que indica al sistema de producción que es amigable con las aves.

*Conglomerado:* es una combinación de dos o más empresas, o de varias actividades económicas que realizan enteramente diferentes actores.

*Contraestación:* temporada del año contraria a la que venden todos los productores sus cosechas.

*Dataimagen:* refiere a la imagen formada a partir de la articulación de datos.

*Extralocales:* se refiere a lo no perteneciente al marco local.

*Extraregionales:* se refiere a algo que existe o sucede fuera de la propia región. El prefijo "extra-" es de etimología latina y significa "fuera".

*Extraterritorio:* que está o se considera fuera de los límites territoriales de una jurisdicción

*Feedback:* (retroalimentación)

*Heterogeneidad:* se refiere a un grupo o mezcla compuesto por varios elementos diferentes y distinguibles a simple vista.

*Intrasectorial:* se refiere al interior de un sector.

*Latifundistas:* del latín latifundium, es una finca rústica de amplias dimensiones. Se trata de una explotación agraria de gran extensión que, por lo general, no utiliza la totalidad de sus recursos de manera eficiente. La persona que dispone de uno o más latifundios se conoce como latifundista.

*Marketing:* conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto

*Minifundistas:* es un término compuesto por el prefijo mini (algo pequeño, breve o corto) y el sustantivo latifundio (una finca rústica de gran extensión)

*Neoliberales:* teoría político-económica que retoma la doctrina del liberalismo clásico y la replantea dentro del esquema capitalista actual bajo principios más radicales.

*Oligopsonio:* es una situación de competencia imperfecta que surge en un mercado donde existe un número pequeño de demandantes en los cuales se deposita el control y el poder sobre los precios y las cantidades de un producto en el mercado.

*Plurianual:* que se refiere o extiende a varios años.

*Post-convertibilidad:* modelo económico posterior a la convertibilidad

*Postcosecha:* se ubica desde que el producto es cosechado hasta que llega al consumidor para su consumo fresco o hasta que el producto es utilizado como materia prima para su posterior procesamiento.

*Retroalimentación:* alude a toda la información relevante que el receptor de un mensaje puede devolver a su emisor con la finalidad de, por un lado, transmitirle al emisor que se cumplió la intención comunicativa, y, por otro, influir en el comportamiento comunicativo ulterior del emisor del mensaje.

*Sobremecanización:* exceso en empleo de máquinas para realizar una actividad (industrial, agrícola, etc.), con objeto de emplear menos tiempo y esfuerzo.

*Supraregional:* que comprende, gobierna o afecta a más de una región:

*Telecomunicaciones:* es la trasmisión a distancia de datos de información por medios electrónicos y/o tecnológicos. Los datos de información son transportados a los circuitos de telecomunicaciones mediante señales eléctricas.

*Transnacionalización:* es la noción que define y engloba lo que excede el marco de una nación. Esta noción está fundamentalmente ligada al fenómeno de la mundialización; por ejemplo, sin duda está presente en economía, en la evolución de las empresas multinacionales y el surgimiento de firmas transnacionales.

*Trasnacionales:* refiere a las empresas que trascienden los límites geográficos en los que habitualmente opera.

## Capítulo 1: Introducción

En la Norpatagonia la confluencia de los ríos Limay y Neuquén da origen al río Negro, el cual desciende por más de 500 kilómetros para desembocar en el Atlántico sur. Desde el Dique Ingeniero Ballester a la altura de la ciudad de Barda del Medio (Río Negro) y Vista Alegre Norte (Neuquén), la manipulación del recurso hídrico permitió la conformación de un sistema de riego con canales principales y secundarios, que se extiende por más de 120 kilómetros hasta llegar al este del Alto Valle, donde se encuentran las localidades de Villa Regina y Chichinales.

Esta región constituye un espacio geográfico marcado por la existencia natural del cauce del Río Negro, que va surcando desde la ciudad de Cipolletti hasta Chichinales toda la margen sur del Valle. Es aquí donde la mano del hombre trabajó para lograr el manejo del recurso e impulsar las actividades agropecuarias. Todo esto transformó a la estepa patagónica en un valle verde, fértil y apto para distintos tipos de producciones, en una superficie de más de 120 km. de largo y 8 km. de ancho aproximadamente. Desde principios del siglo XX el centro del Alto Valle de Río Negro quedó definido por la actividad frutícola, principalmente la producción de peras y manzanas comercializadas en fresco y la industrialización.

13

Imagen 1: Vista superior del Alto Valle de Río Negro.



([www.googleearth](http://www.googleearth)) Vista del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

Dieron impulso al Valle en esos años las voluntades del Gobierno nacional, por medio de una fuerte política de tierras, de inmigración y de desarrollo productivo, sumado a la llegada de

capitales extranjeros, principalmente compañías navieras y capitales ingleses. Así comenzó un proceso de colonización y transformación de la realidad desértica de aquél entonces.

Casi un siglo de actividad frutícola, sobre todo de comercialización concentrada “en fresco” a mercados internacionales, determinó la prosperidad de una de las regiones más importantes de Río Negro, donde viven actualmente más de medio millón de habitantes y es centro de un gran intercambio de bienes y servicios, a nivel regional, nacional e internacional.

Hoy, frente a las transformaciones de las dinámicas globales, las competencias externas, las políticas nacionales y provinciales, las relaciones internas de un subsistema económico con perfiles y matices que determinaron un mayor porcentaje de apropiación de renta en manos de un grupo de empresas concentradas (transnacionales y transnacionalizadas), caracterizan el **modelo de desarrollo**, que desde mediados de los 80’ ha sido “colonizado” y replantea interrogantes sobre la viabilidad de los actores locales como fuente principal del desarrollo en el conglomerado frutícola.

Estas configuraciones requieren de nuevas estrategias en el modo de hacer fruticultura: revalorizando relaciones transparentes entre los actores locales, la participación activa del Estado en sus niveles y de los diferentes organismos públicos (Universidades, INTA, INTI, SENASA, Crear, secretaría de Fruticultura de Río Negro, etc.) que operan en el subsistema, promoviendo y articulando acciones para la concreción de un **sistema de innovación** que permita configurar un modelo de desarrollo frutícola *diversificado* basado en **alto valor agregado** y estrategias activas de **mercados y comercialización**.

### 1.1 Caracterización del Conglomerado Frutícola.

La producción de frutas del Alto Valle de Río Negro se desarrolla en una superficie plantada de 44.008,64 hectáreas (SENASA 2013), que estructura la principal actividad económica de la región sustentada en un recurso renovable. Cuenta con una **infraestructura de riego gravitacional** conducido por una canal principal de 120 km de longitud y 20 metros de ancho que parte desde la ciudad de Barda del Medio hasta Chichinales. Además de un sistema de canales secundarios y

terciarios, 684 kilómetros administrados por consorcios y 1.228 km de canales comuneros administrados directamente por los agricultores. Food and Agriculture Organization (FAO).

Para el  **acondicionamiento, conservación y comercialización**  de frutas se cuenta con 328 galpones de empaque de diversas magnitudes y características, además de 206 plantas frigoríficas para la conservación (142 de ellas integradas desde el empaque al frigorífico), y  **11 empresas de elaboración de jugo concentrado** . La actividad genera unos 60.000 puestos de trabajo de manera directa y en forma indirecta un importante valor agregado derivado en servicios y provisión de insumos (Río Negro, secretaría de Fruticultura, 2013 p. 2).

**Cuadro N° 1. Establecimientos Empacadores. Río Negro.**

Estratos (tns. De fruta procesadas/Hora)	Cantidad de Establecimientos	% de Establecimientos	Capacidad respecto del Total %
0 a 5	243	74,0	32,0
5 a 10	46	14,0	25,0
10 a 15	22	7,0	18,0
> a 15	17	5,0	25,0
Total	328	100,0	100,0

Fuente: tomado de Preiss y Landriscini, 2006, elaborado en base al Censo Agroindustrial de Empaques 2000. Río Negro.

**Cuadro N° 2. Frigoríficos; Capacidad Instalada y Cantidad de Establecimientos. Río Negro.**

Estratos (10,000 m3)	Cantidad	%Cantidad	%Volumen
0 a 20.000	145	70,39%	39,52%
20.000 a 50.000	55	26,69%	47,75%
50.000 a 90.000	6	2,92%	12,73%
Total General	206	100,00%	100,00%

Fuente: tomado de Preiss y Landriscini, 2006, elaborado en base al Censo de Frigoríficos 2001. Río Negro.

La provincia cuenta con un **puerto** de aguas profundas aproximadamente a 440 km del Alto Valle vinculado por la ruta nacional 22, que surca el Alto Valle y conecta con la Ruta Provincial 304 hasta el puerto donde se encuentran dos muelles de ultramar. Además de contar con frigorífico y sala de transferencia de carga, la empresa Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. a cargo de la organización de la logística de las exportaciones de ultramar, también administra el muelle multipropósito del Puerto de Bahía Blanca.

La región del Alto Valle de Río Negro comprende diversos  **centros de ciencia y técnica**  de nivel nacional y provincial, en coexistencia a la Universidad Nacional del Comahue (UNCo) y la

Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) que forman profesionales en diversas disciplinas, con una comprometida impronta asociada al perfil productivo de la región.

La zona cuenta con un entramado de organismos nacionales como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), además de organismos públicos provinciales como la secretaría de Fruticultura, ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca gobierno de Río Negro y Agencia de Desarrollo Rionegrino (CREAR).

Desde el sector privado destacan las siguientes asociaciones empresariales: Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI), Federación de Productores de Frutas de Río Negro y Neuquén (FPRNyN), Cámara Argentina de la Industria y Exportación de Jugos de Manzana, Pera y Afines (CINEX), Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Un conjunto de sindicatos completa la nómina de organismos: Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE), Sindicato de Obreros Empacadores de Fruta de Río Negro y Neuquén y Sindicato de Trabajadores de la Industria del Hielo y Mercados Particulares de la República Argentina (STHIMPRA).

El siguiente eslabón de la cadena con los actores que componen el **sector de la producción primaria** y que se pueden clasificar según los diferentes tipos de establecimientos. A la coexistencia de distintos tamaños de explotaciones, se suman diversos modelos de explotación, los mismo **combinan dimensiones y características tecnológicas** heterogéneas. Estos modelos se presentan esquemáticamente en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3: Tipos de explotaciones productivas, Alto Valle de Río Negro.**

Grupo de Explotación	Productores (%)	Superficie Cultivada (%)	Dimensión (Superficie neta de la UOP)	Plantaciones	Maquinaria Agrícola	Control de Heladas (superficie Cubierta c/sistema de riego por aspersión)
Máxima dimensión y Tecnología media	2,1	12,8	95 ha, divididas entre 3,84 parcelas.	Nuevas: 32% Conducción Tradicional: 23% Edad promedio: 20 años. Densidad: 781 plantas/ha. Sup. Neta: pera 30% y manzana 38%	11 tractores 7 pulverizadoras 7 tracto-elevadores	24,0%

Gran dimensión y Tecnología media	7,3	19,8	43 ha, divididas entre 3,56 parcelas.	Nuevas: 25% Conducción Tradicional: 31% Edad promedio: 23 años. Densidad: 719 plantas/ha. Sup. Neta: pera 32% y manzana 34%	5 tractores 3 pulverizadoras 3 tracto-elevadores	18,0%
Mediana dimensión y máxima Tecnología	5,8	10,0	28 ha, divididas entre 1,41 parcelas.	Nuevas: 53% Conducción Tradicional: 8,86% Edad promedio: 14 años. Densidad: 1061 plantas/ha. Sup. Neta: pera 41% y manzana 31%	3 tractores 2 pulverizadoras 2 tracto-elevadores	27,0%
Pequeña dimensión y Tecnología media	37,0	28,0	14 ha, divididas entre 1,33 parcelas.	Nuevas: 35% Conducción tradicional: 20,17% Edad promedio: 18 años. Densidad: 820 plantas/ha. Sup. Neta: pera 37% y manzana 32%	2 tractores 1 pulverizadora 1 tracto-elevador	17,0%
Pequeña dimensión y Tecnología baja	37,6	25,3	12 ha, divididas entre 1,36 parcelas.	Nuevas: 21% Conducción Tradicional: 48,84% Edad promedio: 26 años. Densidad: 577 plantas/ha. Sup. Neta: pera 24% y manzana 41%	2 tractores 1 pulverizadora 1 tracto-elevador	10,0%
Muy pequeña dimensión y Tecnología muy baja	10,2	4,0	7 ha, divididas entre 1,2 parcelas.	Nuevas: 13% Conducción Tradicional: 66% Edad promedio: 30 años. Densidad: 492 plantas/ha. Sup. Neta: pera 17% y manzana 36%	2 tractores 1 pulverizadora 1 tracto-elevador	4,0%

Fuente: elaboración propia con base en Lopez A., LesKovar M., y Villareal P. (2010)

Respecto de la caracterización específica del productor frutícola se pueden establecer diferentes tipificaciones, a los fines teóricos, **productor primario** es aquel que se dedica exclusivamente a la producción de peras y manzanas. Según **la relación** que establecen con el segmento emparador se los puede definir como independientes o integrados. Y según el nivel de **tecnología** utilizado en las chacras, como alta, media y baja.

En una dimensión más profunda se puede identificar a los productores según **actividad comercial**; cuando poseen la actividad primaria como única forma de ingreso o aquellos que cuentan con otra actividad comercial en simultáneo (fuera del predio o vinculada). Este es el caso de los propietarios de chacras que poseen una profesión y venden un servicio a privados o al Estado. Están además aquellos que se encuentran vinculados al sector en el ámbito del transporte o asesoramiento, y otras actividades agropecuarias como horticultura y/o ganadería.

**Cuadro N° 4. Cantidad de Productores de Frutas de pepita y carozo según superficie neta implantada. Año 2013.**

Rango de Superficie Pepita y Carozo (en hectáreas)	Cantidad de Productores		Superficie Pepita y Carozo (ha)	
	Río Negro	Patagonia Norte	Río Negro	Patagonia Norte
0 a 5	542	627	1.770,26	1.993,42
5 a 10	711	781	5.232,96	5.755,35
10 a 20	586	656	8.252,87	9.246,08
20 a 30	202	244	4.976,14	6.000,04
30 a 40	93	104	3.165,16	3.535,17
40 a 509	29	43	1.311,96	1.922,33
50 a 60	18	18	979,39	979,39
60 a 70	13	15	857,47	991,48
70 a 80	10	14	747,24	1.047,93
80 a 90	7	9	583,51	746,21
90 a 100	6	7	569,45	668,05
> 100	50	53	15.562,23	18.688,71
Total General	2,267	2,571	44.008,64	51.574,13
Participación	88%	100%	85%	100%

Fuente: SENASA, 2013

El **empacador** es aquel que desarrolla las actividades de clasificación, acondicionamiento y empaqueo de las frutas en los galpones de empaque: se los puede diferenciar según la **cantidad de trabajadores**, o según la **cantidad de cajas** obtenidas en una medida de tiempo.

En líneas generales este segmento tiene un origen primario en la actividad manteniendo bajo su propiedad chacras destinadas a la producción y por otra parte, se pueden abastecer de cajas de otros empaques de menor tamaño y rendimiento.

Otra clasificación se da de acuerdo a la **forma de integración con los mercados** internos o externos posicionándolos en la comercialización directa o indirecta.

Finalmente debe tenerse en cuenta el **origen de la producción primaria** empacada, de la que pueden darse varias situaciones:

- 1- Que sólo trabaje su fruta.
- 2- Que compre frutas a otros productores primarios para completar un determinado volumen de cajas comprometidas.
- 3- Que sean empaques exclusivos y presten servicio a Traders (comerciantes).

4- Que presten servicio para otros empaques más grandes.

En otro segmento identificamos al **productor, empacador y comercializador** que ocupa una posición integral de articulación y gestión de las distintas etapas de la cadena productiva, incluida la posibilidad de alquilar o de disponer en su estructura cámaras de frío, además de transporte térmico. Este segmento es el que se caracteriza por poseer vinculación directa con los supermercados y/o con los distribuidores mayoristas de frutas en los diferentes mercados-destino de frutas.

Paralelamente a la existencia de los diferentes eslabones, en un nivel adicional se encuentran los **Traders**. Son los que se dedican exclusivamente a la actividad de compra de fruta “**bulto terminado**” en diferentes empaques, sin otro tipo de vinculación, para su posterior colocación en mercados internos o externos. Este segmento cuenta con un afinado mecanismo (management) de información, logística, contactos que le permite concretar las operaciones.

**Cuadro N° 5. Empresas Exportadoras, 2011, toneladas acumulados al mes de septiembre.**

	Toneladas	Particip. %	Particip. Acum.%	Tipo de empresa
UNIVEG-Expofrut***	77.358	20	20	Trasnacional integrada
Pat. Fruits Trade SA	74.875	20	40	Trader, con participación de empresas integradas regionales
PAI	51.800	14	54	Asociación de empaques medianos
Moño Azul*	37.483	10	64	Empresa integrada regional
Ecofrut SA	29.047	8	72	Trader, con participación de empresas integradas regionales
Salentein Fruit**	17.933	5	77	Trasnacional integrada
Tres Ases	15.101	4	81	Empresa integrada regional
Montever SA	13.741	4	85	Trader
Via Frutta	11.361	3	88	Trader
Kleppe S.A	7.205	2	90	Empresa integrada regional
Resto	44.034	10	100	
Total toneladas	379.947	100		

\*Fue vendida al grupo europeo Orsero. \*\*Fue vendida a Kleppe S.A. \*\*\*En parte vendida a Patagonian y Grupo Canale.  
Fuente: MECON, 2011, sobre datos obtenidos de la Corporación Portuaria Patagonia Norte, y Preiss y Landriscini, 2006).

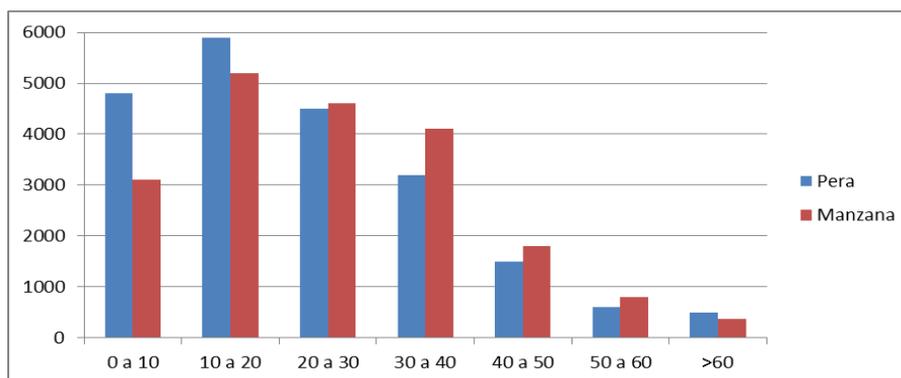
Al mismo tiempo, se pueden observar una serie de relaciones más difusas al interior del sector que complejizan las diferentes caracterizaciones teóricas que se han establecido, generando una red de vinculaciones y relaciones comerciales con matices *de tipo familiarista y corporativista*.

Las **empresas de elaboración de jugo concentrado**: el mayor porcentaje de la industrialización es dirigido a la producción de materia prima (pulpas y caldos) que se exporta a otros países. El principal producto elaborado por **la industria local** es el jugo concentrado, luego en menor proporción, la sidra y las conservas. En el caso de la manzana, el jugo concentrado representa más de la mitad de la producción industrial (55%), seguido por la sidra con el 38% (Mecon, 2011).

Este jugo concentrado constituye un *commodity* de bajo valor agregado que se vende a granel, para ser utilizado como insumo por otras industrias alimenticias (endulzante en la fabricación de bebidas gaseosas).

Respecto de **las plantaciones** en líneas generales para el año 2011 el 47% tenía menos de 20 años (56% pera y 44% manzana), mientras que el 13% tiene más de 40 años de antigüedad (2.355 hectáreas, el 52% corresponde a manzana).

Gráfico 1: Río Negro. Plantaciones de manzana y pera según rango de edades (en hectáreas).

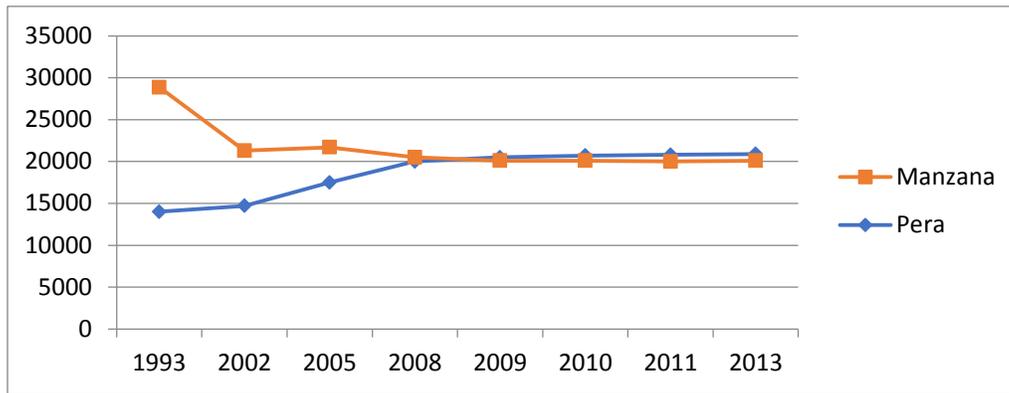


Fuente: Secretaría de Fruticultura en base a Censos CENSAR 93 y CAR 2005. SENASA Anuario Estadístico 2008, 2009, 2010 y 2011.

Se registra una mayor **densidad de plantación** (1.200 plantas por hectárea) representando del total de hectáreas el 24% para manzanas y a un 30% para el caso de las peras, valores logrados para el año 2008.

Respecto de la **evolución de las superficies netas** cultivadas se observa una tendencia de convergencia alrededor de las **20.000 hectáreas aproximadamente en ambos casos** (pera y manzana), desde el año 2008 en adelante.

Gráfico 2: Evolución de la Superficie Neta de Manzana y Pera, Río Negro (en hectáreas).

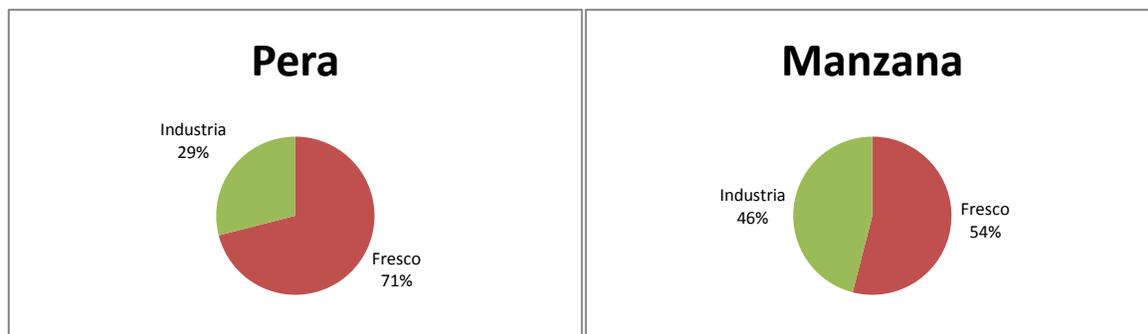


Fuente: Secretaría de Fruticultura en base a Censos 1993 y 2005. SENASA. Censo Nacional Agropecuario 2002 (INDEC). Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios. Anuario Estadístico 2008, 2009 y 2011. Renspa 2013.

Esto da por resultado un **volumen de producción** para el caso de las *peras* de 71% con destino al mercado en fresco y un 29% dirigido a la industrialización. Para las *manzanas* el 54% se dirige al mercado en fresco y el 46% a la industria.

Lo producido es de 675.000 toneladas de peras y 785.000 toneladas de manzanas que generan 600 millones de dólares en divisas por exportación (Río Negro, secretaria de Fruticultura, 2013).

Gráfico 3: Principales destinos de la producción de pera y manzana (promedio 2009-2013, en % según valor).



Fuente: elaboración propia con base en FUNBAPA (2009-2013), provincia de Río Negro y Neuquén.

La **comercialización y mercados** de destino básicamente son: mercado interno, continental y de ultramar.

Mercado de ultramar: se realiza a más de 40 países, donde se destacan la Unión Europea, Rusia, Estados Unidos y el norte de África. La mercadería se envía en buques de bodega refrigerada

y contenedores refrigerados. Principales mercados en contra estación. Mercado continental: el principal destino es Brasil, en menor medida Bolivia, Paraguay y Uruguay. La mercadería es enviada en camiones refrigerados y la comercialización se realiza durante todo el año. Mercado interno: el destino principal son los mercados mayoristas, la mercadería es transportada en camiones refrigerados y la comercialización abarca todo el año.

Al mismo tiempo, Argentina es proveedor de frutas en contra estación en varios mercados de ultramar y compite con varios países del hemisferio sur como **Chile, Brasil, Sudáfrica y Nueva Zelanda**.

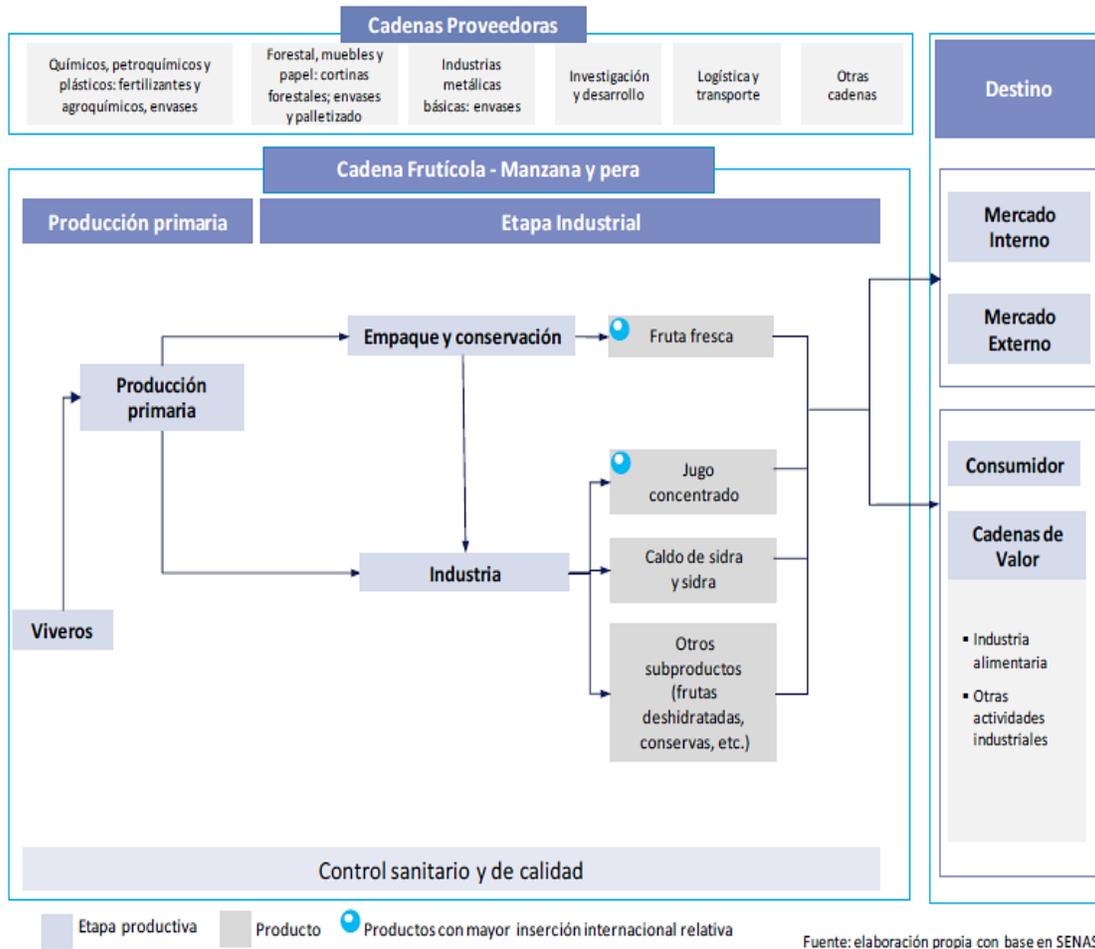
La **comercialización y mercados** de los subproductos:

En la región existe una **red de agroindustrias elaboradoras** de jugos concentrados, sidras, deshidratados, conservas, pulpas deshidratadas y licores. En promedio, cerca del 80 % de lo industrializado tiene como destino la molienda para jugo concentrado, siguiéndole en importancia el caldo para sidra, y en menor medida el resto de productos. (Secretaría de Fruticultura, 2013)

El **jugo concentrado**, donde predomina el de manzana, tiene como principal destino la exportación, siendo mínima la utilización en el mercado interno (menos del 5%). El principal mercado es Estados Unidos que concentra aproximadamente el 95% del volumen exportado. **Para el resto de los productos es el mercado interno su principal destino, con un bajo número de exportación.**

Los Estados Unidos, cuentan con producción propia de jugo concentrado, a la que se suma un volumen importante de importado. La oferta importada es dominada por China que ingresó en el mercado a mediados de los 90'. La demanda se mantuvo firme en los últimos años, habiéndose notado una retracción en la última temporada.

A continuación, se presenta el *esquema de la cadena frutícola* (imagen 2).



Fuente: Informes de Cadenas de Valor. Año 1 – N° 23 – Diciembre de 2016. Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.

## 1.2 Caracterización del Problema.

El presente trabajo pretende describir, dar a conocer, cuáles son las actividades e innovaciones productivas de valor agregado en origen, para la producción primaria, que se están desarrollando en el Alto Valle de Río Negro, en el marco de las medidas e instrumentos de política productiva implementadas en las primeras décadas del 2000 para el modelo de desarrollo actual.

Este estudio indaga sobre las posibilidades de generación y mejoras en las políticas públicas para implementar una estrategia productiva regional a largo plazo, en consideración de las nuevas demandas mundiales de *alimentos* y *manufacturas* asociadas.

Por lo que el análisis de nuevas actividades e innovaciones de valor agregado local, deben tenerse en cuenta para desplegar políticas públicas, cruciales para fomentar una estrategia de desarrollo productivo diversificado.

El supuesto que guía esta tesis entiende que el actual *modelo de desarrollo* no ha logrado desplegar los mecanismos apropiados orientados hacia *las actividades e innovaciones de valor agregado local*, ni ha desarrollado *medidas e instrumentos de política productiva* con este perfil, debido a incongruencias y desajustes que operan directamente en las asimetrías internas al sector y en el rol del Estado.

Sin embargo, las transformaciones deben ser acompañadas de una fuerte presencia del actor estatal en las actividades productivas, en la articulación de los diferentes organismos públicos y del conocimiento académico en tecnologías de los alimentos, mediante extensión y transferencia. En este sentido, el posicionamiento teórico de este trabajo se apoya en la figura del Estado como impulsor y promotor activo de las políticas de desarrollo productivo.

### 1.3 Estado del Arte y Antecedentes.

A partir de la búsqueda bibliográfica se identifican hasta el momento estudios que abordan diferentes aspectos de la política productiva actual y las alternativas productivas. Básicamente, se han detectado trabajos donde el estudio regional del contexto comprende una visión de análisis sectorial del subsistema económico que la literatura específica denomina como tramas, clúster y conglomerados productivos.

Los agentes económicos reproducen una serie de asimetrías que determinan las relaciones internas de producción, algunos conglomerados configurados bajo la dinámica de empresas nacionales y otras como el caso analizado en el Alto Valle, en dependencia de las empresas transnacionales (*Bisang y Gutman, 2005; Roffman, 2005; Scaletta, 2006; Landriscini, 2012 y De Jong, 2008*), que han intensificado la concentración de la actividad frutícola expulsando del subsistema a los actores primarios de la producción y ha dislocado la apropiación de la renta en favor de los actores externos.

Desde esta línea de investigación, el análisis de las relaciones funcionales entre los actores del circuito económico productivo, tras la caída de la convertibilidad (relación cambiaria fija entre la moneda nacional y la estadounidense), plantea inquietudes en torno a la problemática del desarrollo, la cuestión regional y el nuevo rumbo en la manera de hacer políticas sectoriales (*Colange, Andrade y Seain, 2011*). Por esto, es necesario hacer una revisión de la noción de desarrollo en torno a los recursos naturales. El análisis debe hacerse desde las nuevas perspectivas del crecimiento basado en el encadenamiento territorio, valor agregado local, innovaciones, investigación y tecnología, orientado en conjunto a una estrategia de desarrollo (*Albrieu y Rozenwurcel, 2012; Hounie, Pitaluga, Porcile y Scatolin, 1999; López, 2012*) y con una mayor intervención de la esfera estatal en el diseño de políticas de desarrollo productivo (*CEPAL, 2000, 2005, 2013; Ocampo, 2001, 2011; Ramos 1999; Silva, 2005*). Esta idea de la economía regional como subsistema, que interactúa con las políticas económicas de alcance nacional y con enclaves y vinculación directa a capitales “transnacionales”, requiere de una reconfiguración en lo que refiere a la posibilidad de modelos de desarrollo (*Abramovich y Vázquez, 2011*) y en la reconfiguración de las políticas agrícolas de los años 90 (*Dirven, 1999*), a gran escala aún vigentes en el Alto Valle (RN).

Desde una perspectiva de análisis donde se revitaliza la presencia del Estado mediante las políticas para promover, dirigir los cambios económicos e impulsar la concreción de un sistema de innovación público privado, se marca un nuevo rumbo y visión en la manera de hacer políticas sectoriales con la integración de los diferentes actores y con el objetivo puesto en la diversificación productiva (*Albrieu y Rozenwurcel, 2012; Bekerman y Dulcich, 2013; Domini, Mauricio y Zunino 2012*). El nuevo rumbo abarca también a las potencialidades a largo plazo de lograr ventajas comparativas inexploradas hasta el momento.

Del análisis de los antecedentes localizados en relación a la temática a trabajar, se desprende que hay una variedad de investigaciones que abordan desde distintos puntos de análisis los elementos que intervienen en las *estrategias de diversificación productiva*. Sin embargo, la especificidad de las políticas productivas de valor agregado en origen a la fruticultura, orientadas a nuevas **demandas de consumo saludable** y a **subproductos con alto componente natural**, reporta una línea de análisis e investigación en surgimiento, hasta el momento poco explorada. También se observa que los distintos estudios se enfocan en diferentes componentes de las estrategias de desarrollo productivo a nivel macro; pero escasamente, centrando su interés en las

políticas productivas focalizadas para los sectores primarios de la producción, con el perfil de esta propuesta.

Al mismo tiempo, se han detectado una serie de trabajos de investigación desarrollados en la Universidad Nacional del Comahue (UNCo) en la carrera de **Tecnologías de los Alimentos**, que responden al encuadre y al perfil de la temática presentada en cuanto a la generación de actividades de valor agregado en origen. Este corpus de investigaciones desarrolla diversos análisis de los compuestos químicos de los frutos y las posibilidades de impulso en nuevos productos con innovaciones, como la producción de **aguardientes en base a frutas** (Pompone, 2006), de **aceite de uva** (Barrientos y Zapata, 2004), **vinagre de manzana** (Valenzuela, 2005) y la **extracción y copigmentación de antocianinas en cerezas a modo de colorante para la industria de los alimentos** (Paulino, 2008), entre otros.

Los aportes de la presente propuesta, con un posicionamiento desde el Nuevo Desarrollismo (Bresser-Pereira, 2007), buscan indagar sobre los elementos y las medidas que condicionan la posibilidad de reconsiderar un modelo de desarrollo productivo diversificado. Comprende el análisis de las dinámicas y necesidades del sector, enfatizando en que **nuevas políticas sectoriales y focales** tendientes a la expansión de actividades de **valor agregado en origen**, generan empleos calificados, integración de innovaciones y complementariedades que elevarían la productividad primaria frutícola.

De esta forma, el *aporte al conocimiento científico* del presente trabajo implica la búsqueda y producción de conocimiento desde el enfoque planteado en el párrafo anterior, considerando que *no existen estudios con esta perspectiva* del sector productivo frutícola del Alto Valle de Río Negro, en el que se integren a los distintos actores -privados, públicos, investigación- del complejo frutícola con las políticas públicas, y las perspectivas mencionadas.

#### 1.4 Justificación.

El Estado en su retirada a fines de los 80' y principios de los 90' en materia de desarrollo productivo, delimitó cuál era la política en el contexto de la fruticultura. Sin embargo, la situación estructural del subsistema y la posconvertibilidad fijaron nuevas demandas y necesidades en la construcción de un modelo de desarrollo diversificado.

Es por esto que, los autores propuestos (Scaletta, Rofman) y sus perfiles de análisis permiten construir una representación histórica de la realidad del Alto Valle (RN), desde las relaciones estructurales y las dinámicas internas del sector, que nos permiten conocer los intereses y estructuras internas del modelo productivo basado en el monocultivo frutícola.

Por otra parte, el “Anuario Estadístico 2015” del Centro Regional Patagonia Norte del SENASA aporta al análisis una perspectiva global de las distintas actividades productivas, al mismo tiempo, agrega información concreta de la estructura de propiedad, de las variedades de producción en pepitas, de la infraestructura de empaque y almacenaje en cada una de las localidades que comprenden el Alto Valle. En consonancia, el informe “Serie producción regional por complejos productivos” de la secretaría de Política Económica del ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Río Negro, y el informe “Propuestas para una Fruticultura Sustentable” (Febrero de 2013), de la secretaría de Fruticultura, complementan la información estadística de la actividad frutícola agregando datos, que contribuyen a la caracterización y descripción del sector en análisis.

Las medidas adoptadas por el Estado (Colange, et al., 2011), son incongruentes con la realidad económica y social que hoy experimenta el Alto Valle. Es por esto que la revisión, readecuación de la política productiva con base primaria local, requiere de la implementación de un Modelo de Desarrollo Diversificado.

Motiva la investigación el *interés profesional, cognitivo* por el análisis de la producción y las innovaciones que deben tenerse en cuenta para desplegar políticas públicas para la generación de nuevas actividades de mayor productividad articuladas en una estrategia de desarrollo productivo diversificado. Si bien, el enfoque originario de las políticas públicas viene asociado al gasto social y a la provisión de servicios públicos de primera necesidad, el enfoque de este trabajo indaga sobre las posibilidades de generación o mejoras en las políticas públicas para implementar una estrategia productiva regional a largo plazo, en consideración de las nuevas demandas mundiales de **alimentos y manufacturas asociadas**.

Esta visión comprende la posibilidad de inversión y de gasto público focalizado en distintos sectores privados vinculados a la producción, pensando en las posibilidades y en las asignaciones de valor agregado en origen a la producción primaria, en nuevos desarrollos productivos, de

empleos calificados, mayor productividad e ingresos y vinculaciones comerciales locales integradas a las internacionales, de donde se desprende la **relevancia social** de esta propuesta.

Por otra parte, la **relevancia para la maestría** viene dada por el vínculo que la temática presenta dentro del encuadre de “las políticas”, en este caso del sector productivo. “En «las políticas» incluimos aquel campo específico de la acción del Estado que tiene que ver con diseñar, implementar y evaluar cursos de acción destinados a dar solución a cuestiones específicas. En este campo del conocimiento incluimos cuestiones como diseño y evaluación de políticas públicas, economía del sector público, política social, herramientas de gestión pública, gerenciamiento del desarrollo, gestión asociada con la sociedad civil, etc”. (UNRN. Reg. Maestría).

### 1.5 Objetivo general.

Describir y dar a conocer cuáles son las actividades e innovaciones productivas de valor agregado en origen, para la producción primaria, implementadas en las medidas e instrumentos de política productiva en el actual modelo de desarrollo.

---

28

### Anticipación de sentido general.

El modelo de desarrollo vigente; con las políticas liberales aplicadas desde mediados de los 80' y la convertibilidad donde los actores del sector se reconfiguraron bajo un nuevo esquema de desarrollo regional vinculando productores primarios (independientes o asociados), empacadores y exportadores nacionales a un nuevo actor extranjero (exportadoras y tradings), con nuevas relaciones, encadenamientos y apropiación de la renta trasladándola fuera de la región, se sustenta en el mantenimiento de las incongruencias y desajustes (dificultad de acceso efectivo, forma del financiamiento, criterio de cobertura por proyecto, asesoramiento técnico pasivo y superpuesto, dificultad de proveer adecuados canales y asesoramiento de comercialización e información), en las medidas e instrumentos de política productiva, dificultando el desarrollo de actividades e innovaciones de valor agregado en origen para la producción primaria.

### 1.6 Objetivos y anticipación de sentido específicas.

Objetivos específicos	Anticipación de sentido (por obj. Específico)
1- Caracterizar la configuración del modelo de desarrollo actual en sus componentes observando posibilidades de actividades e innovaciones de valor agregado en origen, así como medidas e instrumentos de política productiva adecuados al perfil de diversificación.	1- El modelo de desarrollo no ha logrado desplegar los mecanismos apropiados orientados hacia las actividades e innovaciones de valor agregado local, ni medidas e instrumentos de política productiva con este perfil debido a incongruencias y desajuste que operan directamente en las asimetrías internas al sector y en el rol del Estado.
2- Especificar las medidas e instrumentos de políticas productivas implementadas, sus incongruencias, desajustes y detectar posibilidades, opciones, ajustes, redefiniciones y/o focalizaciones en vistas al encuadre de este proyecto.	2- Las incongruencias y desajustes de las medidas e instrumentos de política productiva implementadas, carecen de opciones y encuadres focalizados en pro de actividades e innovaciones de valor agregado en origen para la producción primaria.
3- Identificar actividades e innovaciones productivas de valor agregado en origen, para la producción primaria frutícola o para otras actividades del agro, disponibles en la zona del Alto Valle que pueden implementarse involucrando a los diferentes actores (universidad de alimentos, INTA, INTI, CREAM y productores primarios, etc.)	3- Las actividades e innovaciones productivas de valor agregado en origen para la producción primaria frutícola, que involucren y coordinen a los diferentes actores, están hasta el momento, rezagadas en las políticas productivas.

### 1.7 Enfoque teórico.

El **modelo de desarrollo** del Alto Valle de Río Negro basado en el monocultivo pluriannual de frutas frescas atravesó distintos momentos desde su constitución. Básicamente se pueden identificar tres grandes momentos (compuestos por varias etapas), que tienen relación a factores exógenos y endógenos, pero que influyeron directamente presentando reconfiguraciones internas en las relaciones sociales de producción. Un primer momento previo a la nacionalización de los ferrocarriles (estaban en mano de capitales ingleses), hasta la década del 50'. Un segundo momento, posterior a la nacionalización del ferrocarril hasta mediados de la década de los 80', donde se consolidó en la producción del Alto Valle (RN) una "burguesía nacional" de capitales familiares, que afrontaron la integración del negocio frutícola. Un tercer momento, vinculado a las políticas liberales de mediados de los 80' y la convertibilidad, donde los actores del sector se reconfiguraron bajo un nuevo esquema de desarrollo regional vinculando productores primarios

(independientes o asociados), empaques y exportadores nacionales a un nuevo actor extranjero (exportadoras y tradings), con nuevas relaciones, encadenamientos y apropiación de la renta trasladándola fuera de la región.

Desde esta perspectiva: *hablamos de «modelo de desarrollo» para referirnos a un determinado momento histórico de un país, en el que se configuraron (de forma relacionada) cierto: A- Patrón o régimen de acumulación dominante, marca el funcionamiento de las actividades y los actores económicos. B- Conjunto de relaciones políticas y de poder entre diversos grupos/bloques de intereses. C- Papel del Estado. D- Estructura social. E- Funcionamiento de las normas culturales de la sociedad. F- En el marco de un particular contexto mundial al que nuestro país está inserto.* (Abramovich y Vázquez, 2011, p. 2).

Debe tenerse también a lo que se denomina **patrón o régimen de acumulación dominante** que comprende a la producción primaria destinada a la exportación (frutas frescas y pulpa concentrada para jugos) y a la importación de determinados insumos (agroquímicos, fertilizantes, envases, etc.) que inciden directamente en la actividad. Con respecto al **conjunto de relaciones políticas y de poder** se refiere a los distintos grupos de interés que conforman el sector de la producción frutícola del Alto Valle (RN).

El **papel del Estado** se define a partir de la mayor o menor intervención en el sector por medio de la *Planificación, Regulación y Promoción directa* sobre la actividad frutícola. La **estructura Social** viene dada por la estratificación social que depende de la concentración de la riqueza, roles y posiciones en la actividad frutícola. Y respecto del **funcionamiento de las normas culturales** delimita la reproducción social tradicional, del negocio frutícola basado en la *confianza* y la *vinculación familiar*, que determina un esquema de accionar institucionalizado en las *formas y en las prácticas* comerciales del sector legitimando posiciones y roles. Por último, el **marco particular del contexto mundial** comprende al sector productivo frutícola (RN) y a los diferentes factores que hacen a una mayor o menor apertura al mercado mundial. Así como también el grado y la cantidad de empresas extranjeras en el sector, la capacidad exportadora de las empresas locales, los vínculos comerciales con los mercados de consumo, etc.

En este sentido las configuraciones de las relaciones sociales de producción que se dieron en marco del modelo de desarrollo productivo basado en el monocultivo de frutas frescas del Alto

Valle comprendió a diferentes actores: productor primario, productor integrado, empresa integrada y al agente comercial en forma directa (De Jong, 2008; Landriscini, 2007; Rofman, 2007).

Todos ellos integran a su vez sectores que abarcan servicios: de transporte, logística, asociaciones y sectores de la administración del Estado. Particularmente, la configuración de la última versión del modelo de desarrollo frutícola está basada en el monopolio de las empresas integradas, a agentes comerciales y **supermercados de capitales extranjeros** que dejan a la producción frutícola del Alto Valle a merced de los vaivenes globales.

En este sentido, estudiar las dinámicas, las adaptaciones y las transformaciones internas de los sectores primarios y vinculados a ámbitos del desarrollo de **actividades e innovación agropecuaria** ofrecería posibilidades de reconfigurar al interior del modelo de desarrollo, el rol primario de los actores productivos. Desde esta línea, es importante fomentar actividades que vayan más allá de la producción y comercialización basada totalmente en la fruta en fresco o en materia prima para la industria juguera externa. Generar **valor agregado en origen**, es promover nuevas posibilidades de desarrollo que tiendan a elevar el piso de la producción integrando en un nivel superior a actores primarios, universidades de tecnología de alimentos, innovadores y encadenamientos comerciales para posicionar una variada canasta de productos elaborados, en el mercado local o mundial.

*Siguiendo esta perspectiva, la agregación de valor es la diferencia entre el valor de lo producido y su costo de producción. Y puesto en el marco de un modelo de desarrollo de país se trata de transformar las materias primas en productos agroalimentarios y agroindustriales de mayor valor, haciéndolo en un radio de 80 kilómetros del lugar donde se originaron esas materias primas. (INTA, 2013, p. 6)*

*En sentido complementario, el concepto de innovación no debe entenderse exclusivamente como innovación tecnológica, sino —en un sentido más amplio— como «nueva actividad». Esto implica que, aparte de lo tecnológico (nuevos procesos productivos y nuevos productos), incluye lo comercial (por ejemplo, nuevas maneras de comercializar y la conquista de nuevos mercados); nuevas formas de estructurar una empresa o una industria y la explotación de nuevas fuentes de materias primas. (Ocampo, 2011, p. 27).*

Schumpeter habló de las fuerzas que generan inestabilidad o desequilibrio en los mercados, de acuerdo con el concepto de destrucción creativa, como forma para describir el proceso de transformación que acompaña las innovaciones. En resumen, esto introduce un elemento

importante como es la innovación, la cual involucra algo más que creatividad o invención; de esta forma se crea la diferenciación entre el emprendedor, el inventor y el capitalista. El emprendedor como alguien innovador, más que inventor o financiador del proyecto.

Desde este enfoque el **emprendedor** es la persona que promueve nuevas combinaciones o innovaciones, no obstante, sus actividades generan inestabilidades en los mercados, con una nueva idea de negocio; el innovador, el que pone las ideas en movimiento, haciéndolas fuertes y potencialmente rentables.

Esto nos indica que diversificar es entendido en términos de transformación y ampliación de las producciones existentes en base a las **innovaciones** y complementariedades, pero además con un claro rumbo de política en desarrollo productivo, desde lo estatal. Desde el punto de vista de Ellis (1998) define:

*La diversificación como el proceso por el cual las familias rurales construyen una amplia gama de actividades y de capacidades sociales de apoyo en su lucha por la supervivencia y con el fin de mejorar su nivel de vida. La diversificación se refiere a un proceso activo social donde se observa la participación de las familias en las actividades cada vez más complejas a lo largo del tiempo. (AAVV, 2012, p. 6).*

32

Sin embargo, estas transformaciones deben ser acompañadas por una fuerte presencia del actor estatal en las actividades productivas y alentar a la articulación del conocimiento académico en tecnologías de los alimentos, mediante extensión y transferencia. En este sentido, este trabajo entiende que el Estado es el impulsor de la política de desarrollo productivo y el promotor de sus medidas. Este concepto de **políticas de desarrollo productivo** (Ocampo, 2011), es el adecuado porque no se lo vincula específicamente con la producción manufacturera, sino que habilita también a sectores intensivos en recursos naturales o de servicios. Los principales instrumentos utilizados para el fomento de la articulación productiva han sido:

Subsidios [...] asistencia técnica por parte de profesionales para apoyar la generación y puesta en marcha de proyectos asociativos, apoyo fiscal mediante condiciones impositivas favorables asociadas al desarrollo de proyectos colectivos, y crédito mediante condiciones especiales para acceder a la incorporación o el desarrollo de activos de uso común. (CEPAL, 2013, p. 173).

Desde este posicionamiento teórico es menester destacar que establecer una política productiva activa, se corresponderá en la articulación de actores del sector público y privado en la conformación de un **modelo de desarrollo productivo diversificado**, ya que atenderá actividades e **innovaciones**, pero sobre todo promoviendo aquellas que permitan generar **valor agregado en origen**. De esta forma, un modelo de desarrollo con estas características integrará redes, actores y servicios del contexto regional, generando empleos calificados, productos elaborados y elevando la competitividad de los innovadores en la producción primaria.

*Aclaraciones sobre el Estado, Políticas Públicas y Desarrollo.*

Este trabajo parte de la idea de un *Estado Activo* en el funcionamiento de la sociedad, en las relaciones económicas, legales y en el ejercicio de las actividades de cada uno de los actores que la componen. Además de ser *principal garante* del desarrollo económico, social y ambiental, asegurando el funcionamiento equitativo de estas dimensiones en el territorio en el que interactúan.

En este sentido, se toma una definición de Estado, que incluye transversalmente a cada uno de los niveles de la organización institucional (Nación, Provincia y Municipio), que permita resaltar diferentes elementos que lo caracterizan, desde un punto de vista funcional y genérico, ya que son entidades sujetas a procesos de construcción y reconstrucción, que dependiendo de circunstancias específicas, históricas pueden revestir *perfiles distintos* y no necesariamente ser coincidentes entre los tres niveles de gobierno. Por ello, parto de la siguiente definición de Estado:

*Un conjunto de instituciones y de relaciones sociales (la mayor parte de éstas sancionadas y respaldadas por el sistema legal de ese Estado) que normalmente penetra y controla el territorio y los habitantes que ese conjunto pretende delimitar geográficamente. Esas instituciones tienen como último recurso, para efectivizar las decisiones que toman, la supremacía en el control de los medios de coerción física que algunas agencias especializadas del mismo Estado normalmente ejercen sobre aquel territorio (O'Donnell, 2007, p. 28).*

Esta definición enfoca en lo que el Estado es, pero además pone énfasis en las cuestiones del *poder* y en el componente de las *instituciones*, que para el análisis presente, es fundamental, ya que el conjunto de ellas, en los diferentes niveles (Nacional, Provincial y Municipal) atraviesan un determinado campo de la realidad (por ejemplo; la actividad productiva) por medio de un conjunto de organismos, que pueden o no, tener una visión coincidente del campo objeto, que puede condicionar posteriormente su accionar.

Pero, además, siguiendo la definición de O'Donnell (2007), destaca el hecho de que el Estado incluye cuatro Dimensiones; el Estado como conjunto de *burocracias*, el Estado como *sistema legal*, como foco de *identidad colectiva* y una cuarta dimensión que define de la siguiente manera:

*El Estado es un filtro que trata de regular cuán abiertos o cerrados son los diversos espacios y fronteras que median entre el "adentro" y el "afuera" del territorio y la población que delimita. Algunos de estos espacios son celosamente controlados, otros nunca tuvieron barreras y otros han sido erosionados por los vientos de la globalización. Pero todo Estado intenta, o dice intentar, establecer filtros para el bienestar de su población y de los agentes económicos que operan en su territorio (O'Donnell, 2007, p. 29)*

Desde esta perspectiva, es el Estado el que opera como un "filtro" que regula y aparece como principal agente en las mediaciones entre la población, los actores locales, frente a los factores que hacen a lo externo, específicamente a la Globalización.

Esta última dimensión del Estado Nación es fundamental, ya que interactúa entre partes que no son comunes al territorio, ni al orden institucional público, y que en cualquier perfil constitutivo que adopte el Estado (liberal, socialdemócrata, o corporativista), define una forma distinta de vínculo entre instancias de gobierno, supranacionales, así como con las intranacionales (Provincia y Municipios), además de las organizaciones de la esfera privada.

En ese sentido, no hay un único modelo de gestión que sea adecuado para todo el Estado en su conjunto, de vinculación y de ejercicio, con las demás instancias de gobierno y con los componentes de la sociedad civil. Cada *modelo de gestión* que adopte un determinado Estado está definido por las formas de sus acciones u omisiones frente a una determinada demanda. Las **políticas públicas** que canalizan sus decisiones respecto de los "asuntos" que se presentan en la sociedad (que hacen más o menos "permeable" la Dimensión de **Filtro**), definen el perfil de la política y del Estado.

Por lo tanto, si el Estado decide no implementar ninguna medida, esta inacción, cómo tal, define cual es el perfil de la política pública respecto de esa cuestión en la que decide no intervenir. De aquí, que el *carácter reformista* de **las políticas públicas** se da en lo que se define como "ventana política" (Franco y Lanzaro, 1988); cuando se produce un acoplamiento entre *Problemas o Asuntos* (formas o condiciones a través de las cuales una cuestión determinada accede a la

agenda), *las políticas* (el conjunto de ideas disponibles en determinada materia que provienen de “comunidades o redes”) y *la política* (que comprende a los grupos de presión, giros de opinión pública y la alternancia de gobierno que se traduce en el parlamento y los organismos ejecutivos).

Desde la relación entre política y políticas públicas se plantea que existen diferentes vinculaciones; una perspectiva considera que la primera es la que explica las características de la segunda. En este caso se da un vínculo en el que *la política determina a las políticas públicas*. Sin embargo, otra perspectiva señala que, si bien una *política pública* fue construida en el marco de una *política* específica de un determinado momento histórico, tiene cierta **autonomía relativa** que la trasciende temporalmente (Franco y Lanzaro, 1988).

En este sentido, los gobiernos que asumen la conducción política del Estado (en cualquiera de sus niveles) toman una agenda de trabajo respecto de los **asuntos o problemas** que en determinado momento tomaron relevancia en la opinión pública y entre las demandas sociales.

En la temática de este trabajo, la cuestión central, está representada por el conglomerado frutícola del Alto Valle, y las políticas públicas como instrumentos para la resolución de los diferentes problemas del actual modelo de desarrollo. Más allá de que en la actualidad los perfiles de **la política**, en los niveles superiores de gobierno, asuman una posición centrada en el mercado para la resolución de los conflictos y demandas sociales.

Este perfil de gestión **de apertura** deja expuesto a los niveles inferiores de gobiernos directamente a la Globalización (transnacionalización de la fruticultura), obligándolos a reformular mecanismos de gestión y de políticas públicas, directamente en los espacios locales y regionales. Espacios donde se encuentran dos modelos en tensión que expresan dos modos de hacer y que representan a diferentes comunidades y sistemas de pensamiento; locales frente a globales.

De esta manera, el **Nuevo Desarrollismo** como instancia de gestión y como posición analítica (de esta tesis), respecto del perfil de las políticas públicas, presupone la **presencia activa** del Estado (en sus diferentes niveles de gobierno). De la misma manera que un Estado tiene la posibilidad de “abrir” y “cerrar”, tiene la posibilidad de re-direccionar la producción, la pequeña industria y los circuitos comerciales con el objetivo de incrementar la renta, que hoy parte del sector no posee; pero que produjo y puede re-producir.

En este caso, haciendo uso de una política pública dirigida a regenerar una nueva base *productiva primaria* en el Alto Valle orientada a la integración de los distintos actores, y a los que deseen participar de formas *alternativas en la producción*, relocalizando y fortaleciendo un esquema comercial con un mercado y un Estado fuerte. “*El Nuevo Desarrollismo no quiere basar su crecimiento en la exportación de productos primarios de bajo valor agregado, sino que apuesta a que los países en desarrollo exporten bienes manufacturados o productos primarios de alto valor agregado*” (Bresser Pereira, 2007, p. 117).

En este sentido, la generación de productos de valor agregado local en el contexto del conglomerado frutícola, significa **incrementar la utilidad** de un gran porcentaje de frutas (46% manzanas y 29% peras), que se destinan únicamente a la industrialización: jugos concentrados y aromas (materias primas de las industrias de otros países).

Desde la perspectiva del Nuevo Desarrollismo se busca propiciar una economía comercialmente abierta, competitiva, pero no lleva la idea al extremo y busca utilizar las negociaciones internacionales para obtener contrapartidas;

*Para lograr este desarrollo, no alcanza con garantizar la propiedad y los contratos, sino que es necesario elaborar una estrategia nacional de desarrollo que estimule a los empresarios a invertir y priorice las exportaciones y los sectores económicos con un alto valor agregado per cápita... (Bresser Pereira, 2007, p. 124)*

La economía regional requiere de un Estado en los términos planteados por el Nuevo Desarrollismo, con una **presencia activa** de los diferentes organismos que operan transversalmente en el ambiente del conglomerado frutícola. Del mismo modo, la política pública productiva debería reunir las características de una **estrategia de desarrollo integral** que comprenda diferentes acciones en relación a productos diversificados de valor agregado local, mercados y cadenas comerciales.

Sin embargo, profundizando en la temática es necesario precisar aún más algunos aspectos conceptuales y el *enfoque del desarrollo local-regional* otorga las categorías necesarias para comprender y exponer la realidad analizada, con algunas aclaraciones particulares.

*El enfoque de desarrollo endógeno, en su tesis original, aun cuando establece una coexistencia dentro del modelo Capitalista, plantea una diferencia en el mecanismo y distribución de la acumulación de capital, distinta*

*al enfoque ortodoxo neoliberal, este enfoque propone buscar las fuerzas motoras del «desarrollo desde dentro». La reestructuración económica y social que exigen los procesos de desarrollo endógeno exigen nuevas formas de acumulación del capital para buscar mayor flexibilidad, tanto en la adaptación de los procesos de producción y gestión de los sistemas productivos, como en los mercados de trabajo de mayores exigencias cualitativas, a fin de poseer capacidad de respuesta ante las condiciones de cambio constante y escenarios de gran incertidumbre (Sassone y Camacho, 2005, p. 5-6)*

En este sentido, el *desarrollo desde dentro* pone el acento en el protagonismo de los diferentes *actores locales* vinculados a las actividades productivas, de las iniciativas privadas generadas en el *entorno territorial* en el que se encuentran integradas al *complejo institucional* representado por los diferentes organismos privados y reparticiones de la esfera Estatal. Así mismo, el conjunto de actores se encuentra vinculado en un proceso productivo basado en la explotación de un recurso renovable (fruticultura), que motoriza una serie de procesos integrados permitiendo la consolidación de un complejo o trama productiva, que tiene una inserción directa en el mercado interno y en el mercado internacional.

Si bien el *enfoque de desarrollo local-regional* toma posición en las potencialidades del territorio y frente a un contexto de mayor dinamismo planteado por la globalización, la perspectiva de este trabajo concibe la idea del desarrollo en un *mix* entre ambas potencialidades. Sin dejar de estar atento a la utilización de aquellos factores de lo global que potencian las dinámicas del entorno local-regional y que se traducen en incrementos al producto bruto del sector.

*El enfoque de desarrollo endógeno plantea integrar las ganancias brutas en las iniciativas productivas organizadas bajo distintos esquemas, mediante la búsqueda de mecanismos que propicien mejores condiciones de competitividad a través de la innovación, la diferenciación y la calidad del producto o del servicio, es decir, implementando estrategias que aprovechen ventajas competitivas dinámicas basadas en un recurso humano capaz de adaptarse a los cambios con flexibilidad, cualificado y comprometido con el proceso de producción debido al fomento de una gestión que favorece el trabajo decente (Sassone y Camacho, 2007, p. 6).*

En este sentido, las condiciones de competitividad que actualmente demandan los diferentes actores del conglomerado frutícola requiere de una mirada amplia de las diferentes estrategias y posibilidades, poniendo el foco en los “nodos críticos” más significativos, en algunos eslabones productivos de la cadena, además de trazar algunas líneas analíticas sobre determinados activos estratégicos que se encuentran “atrás” y en los “laterales” de la cadena de valor, que juegan roles de importancia en la definición de los costos y en la competitividad sectorial.

*Porter sostiene que el éxito competitivo no brota de modo automático del equilibrio macroeconómico y el libre funcionamiento de los mercados, sino que depende de estrategias explícitas dentro de un ámbito acotado de empresas, región, sector y país. Las estrategias forman parte integral del modelo de desarrollo, que exige acción y es resultado, a la vez de la interacción entre actores privados, públicos, académicos y sociales (CEPAL, 2005, p.43)*

Varios factores inciden en **la competitividad** si es analizada en forma sistémica: capital, tecnología, recursos humanos, comercio internacional, innovación, y el complejo institucional. Desde esta perspectiva, del enfoque de la aglomeración productiva del presente trabajo destaca la importancia de la *innovación*, el *valor agregado local* y el *complejo institucional* como factores transversales (que transforman el capital, recursos humanos y el comercio internacional) e inciden en el logro de una mayor productividad, competitividad y crecimiento sectorial.

Desde esta perspectiva, se toma a **la innovación** como: *toda actividad económica que aporta nuevas formas de hacer las cosas. La mejor definición de innovación fue proporcionada por Schumpeter (1961, cap. II) hace casi un siglo: nuevos bienes y servicios o nuevas características de éstos; nuevos métodos de producción o nuevas estrategias de comercialización; apertura de nuevos mercados; nuevas fuentes de materias primas, y nuevas estructuras de mercado (Ocampo, 2001, p.14)*

Asimismo se destaca el papel de las sinergias estratégicas que determinan el grado de “competitividad sistémica” y en este caso, la contribución del desarrollo institucional que puede entenderse como una innovación de tipo organizativa, pero como un componente central de **las complementariedades**, que contribuyen a las estructuras productivas del territorio.

Estas condiciones se relacionan con el tipo de *especialización productiva* de la región y que para lograr una mayor inserción en el mercado internacional o nacional, debe existir una renovación de la eficiencia en el uso de los recursos productivos, de las innovaciones en su sentido integral y de la incorporación de valor agregado local.

En términos económicos, el **valor agregado local** es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados dentro del territorio durante el proceso productivo. En otras palabras, es el valor económico que un determinado proceso productivo añade a las frutas frescas o a las materias primas resultantes de la industrialización. De esta forma, aprovechar el potencial productivo sectorial permite que todos los beneficios de la producción

frutícola regional queden en el territorio del conglomerado y reduce el impacto de la agregación de valor exógena.

Sobre todo, enfatizando en aquellos emprendimientos que plantean innovaciones y valor agregado local desde una *visión integral* respecto de sus productos, además de dar cuenta del *carácter interinstitucional* en apoyo y soporte de estas actividades, que le dan forma a la interacción de los actores del sector privado con los del ámbito público definido. Y en esta tarea proponer instrumentos de articulación tomando como modelo las incubadoras universitarias de empresas.

### 1.8 Enfoque metodológico.

El presente trabajo se realizó desde la perspectiva de la **metodología cualitativa** ya que al plantear el problema de investigación se focalizó sobre las innovaciones de valor agregado en origen y en las medidas de política productiva; entonces fue menester tomar un enfoque que permita conocer el objeto de estudio desde la multiplicidad de concepciones, de las dinámicas de los procesos, del cambio y del contexto social. Así, cómo tener una mayor aproximación desde los participantes del sector primario frutícola tratando de ver la realidad, por medio de sus experiencias, sentidos y significaciones, pero sin dejar de tener en cuenta el contexto donde se desarrollan.

*La investigación cualitativa se interesa, en especial, por la forma en la que el mundo es comprendido, experimentado, producido; por el contexto y por los procesos; por la perspectiva de los participantes, por sus sentidos, por sus significados, por su experiencia, por su conocimiento, por sus relatos.* (Vasilachis, 2006, p. 28, 29).

Desde esta propuesta, se intentó obtener la mayor riqueza conceptual tomando posición desde el enfoque cualitativo, para lograr comprender, visualizar las ideas, que los participantes tienen de la realidad actual y de las posibilidades del cambio socio-productivo en un momento histórico temporal delimitado, poniendo énfasis en *describir lo nuevo*, sin ignorar el pasado de relaciones estructurales. Y este conjunto de sentidos, significaciones, pudieron ser captados mayoritariamente utilizando el método seleccionado.

Entonces, el **tipo de estudio** que se utilizó es de nivel **descriptivo** (Hammersley y Atkinson, 1994). En este sentido, se pretendió describir aquellas dinámicas vinculadas a las innovaciones de

valor agregado en origen, que pueden encontrarse en la realidad y que no forman parte de las medidas de políticas productivas, ya que se encuentran en un estado incipiente de implementación. Pero que representan, tenidas en cuenta o no, nuevas dinámicas productivas, que forman parte de ideas, experiencias y formas de entender la realidad, desde la innovación. Al mismo tiempo, se buscó hacer un análisis temporal del objeto de estudio, por tanto se trabajaron componentes **longitudinales** con la interacción de elementos **teóricos**, que permitieron comprender hechos, situaciones del pasado y de **campo** para tomar conocimiento de la realidad, de lo nuevo y más actual.

Con respecto a las **técnicas de recolección de datos** fue pertinente realizar una serie de *entrevistas individuales (abiertas)* a referentes vinculados a la temática en estudio.

Por ejemplo, se entrevistó a *referentes institucionales* del área de Producción de nuestra provincia, se buscó focalizar en las cuestiones de **las medidas de política productiva** y las **innovaciones de valor agregado en origen**, siguiendo ejes de análisis comunes como; campo de actuación, producción primaria frutícola, proyectos de valor agregado en origen, situación y problemas del sector y articulación interinstitucional.

También, se utilizó la *técnica de entrevista individual (abierta)* para recolectar información de *emprendedores* que tengan vinculación al *espacio de producción primaria*, que vienen desarrollando actividades de valor agregado en origen o que en algún momento han incursionado en ellas. Los puntos seguidos en estas entrevistas giraron sobre: origen del emprendimiento, los productos, la escala, los mercados y la articulación interinstitucional.

Y, por último, la *técnica Documental* resultó adecuada para recabar información respecto de los proyectos de valor agregado que puedan haber sido impulsados en el sector. Esta técnica es y fue de importancia, para acceder a los trabajos de investigación presentados en la Carrera de Tecnología de los Alimentos de las universidades del Alto Valle, además de trabajos específicos de análisis sectorial de la región, con la finalidad de comprender los desarrollos técnicos-científicos que tienen vinculación a la producción de valor agregado en origen, e *innovaciones* de carácter integral, tal como es propuesto en el marco teórico de este trabajo.

Las **fuentes de información** que se utilizaron alcanzan a:

*Primarias: datos de terreno o laboratorio, generados por el propio investigador. Secundarias directas: datos en bruto generados por otras investigaciones o por sistemas de registros de instituciones. Secundarias indirectas: informes científicos que presentan datos ya resumidos e interpretados por otros investigadores: memorias, ponencias en congreso, artículos publicados.* (Samaja, 1993, p. 262).

Por cuanto, las *entrevistas individuales*, y la *documentación* pretendida en el análisis dieron cuenta de una utilización múltiple de las fuentes de información que, en distintas etapas del proyecto, incluyó e integró fuentes *primarias* con *secundarias* de ambas características.

Por otra parte, se desarrolló la **triangulación** entre las *entrevistas individuales* con el objetivo de análisis interno de estas y al mismo tiempo, se cotejó la información con los resultados obtenidos entre; las entrevistas individuales a *referentes institucionales*, a *emprendedores*, además de *las fuentes documentales* (académicos) y medios de comunicación. Es decir, que la triangulación comprendió a **fuentes de información y triangulación de técnicas**. Teniendo en cuenta de manera general que;

*La triangulación de las fuentes de información conlleva la comparación de la información referente a un mismo fenómeno, pero obtenida en diferentes fases del trabajo de campo, en diferentes puntos de los ciclos temporales existentes en aquel lugar o, como ocurre en la validación solicitada, comparando los relatos de diferentes participantes envueltos en el campo.* (Hammersley y Atkinson, 1994, p. 216).

41

Respecto de la **población en estudio** “*procederemos a extraer una muestra de ese universo, o sea un conjunto de unidades, una porción del total, que nos represente la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo*” (Sabino, 1992, p. 90). En términos específicos la propuesta de este trabajo, identificó a **la población<sup>1</sup>** de emprendedores con

---

<sup>1</sup> Emprendimientos relevados:

A- “**Bom Frut**”; bombones de manzana y jugo natural exprimido (General Roca).

B- “**Casero**”; dulces de manzana (General Roca).

C- “**Peer**”; sidra artesanal de pera (Cipolletti-Villa Regina).

D- **Fundación Luciérnaga**; puré de manzana, mermeladas y dulces, rodajas de manzana disecadas y snacks de manzana.

E- “**Mil delicias**”; licor de pera y manzana (Villa Regina).

F- “**Curú Lauquen**”; licores, dulces y conservas de pera y manzana (Villa Regina).

G- “**Alto Vuelo**”; sidra champanizada, espumante de manzana de alta gama (Cervantes).

vinculación a la producción primaria de frutas del Alto Valle de Río Negro, sin embargo, considerando lo anterior, se escogió:

Una **muestra** de 3 emprendimientos que presentan articulaciones con la producción primaria (de manera directa o indirecta), criterios innovativos e integrados a procesos de retención local-regional de valor agregado, con productos de carácter masivo, y además de una fluida interacción con los complementos institucionales en la ciudad de Villa Regina e inmediaciones como: La Colonia deshidratados, Sidra artesanal Pülku y Pura Frutta, jugos 100% naturales (con la salvedad de este último que se encuentra fuera de la provincia de Río Negro, pero tiene asesoramiento técnico-productivo desde la Facultad de Ciencias y Tecnologías de los Alimentos Villa Regina, Universidad Nacional del Comahue).

También se tomaron en cuenta 7 referentes institucionales o académicos de alguna manera vinculados al análisis sectorial: **Licenciado Preiss Osvaldo** Ex subsecretario de Fruticultura Río Negro; **Ingeniero Agrónomo Sánchez Ricardo** Director Patagonia Norte del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA); **Ing. Agr. Magdalena Jorge Carlos**, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Estación Experimental Alto Valle (INTA); **Lic. Pessoa Adrián**, Coordinador Centro Villa Regina, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI); **Ing. Agr. Vullioud Mabel**, Docente y Directora de proyecto, Fac. de Ciencias y Tecnologías de los Alimentos Villa Regina, Universidad Nacional del Comahue; **Lic. Vesprini Martín**, Extensión Universitaria Sede Alto Valle y Valle Medio, Universidad Nacional de Río Negro (UNRN); **Mg. Landriscini Graciela**, Investigador y Docente Universidad Nacional de Río Negro y Universidad Nacional del Comahue (en este último caso, se tomaron sus aportes bibliográficos que reportaron importantes contribuciones teórico-analíticas para esta tesis).

Se guardó reserva en mantener el número propuesto inicialmente y considerando como elemento necesario la condición de involucrar los emprendimientos de manera directa o indirecta a la producción primaria de frutas, en el desarrollo de innovaciones con valor agregado en origen auto gestionadas dentro de los límites del Alto Valle (RN).

El tipo de Muestra es de tipo **no probabilística e intencional**, *“Una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia. Estas muestras son muy útiles*

*y se emplean frecuentemente en los estudios de caso, por más que la posibilidad de generalizar conclusiones, a partir de ellas, sea en rigor nula” (Sabino, 1992, p. 91).*

En este sentido las características mencionadas en el párrafo anterior fueron centrales en la profundización del conocimiento del objeto de estudio de este trabajo y comprenden la centralidad de los  **criterios de selección**  para el análisis propuesto. En la consideración de la muestra como  **no probabilística** , se entendió que no todos los elementos del universo o población, pueden ser parte de la muestra, al tener características, atributos y cualidades diferentes que los alejan del foco de análisis.

La perspectiva de este trabajo se concentró en dos  **unidades de análisis** ; 1- las innovaciones productivas de valor agregado en origen vinculadas a la producción primaria y 2- las medidas de políticas productivas, del modelo de desarrollo actual.

Por otra parte, las  **unidades de información**  fueron seleccionadas desde distintos enfoques y con criterios que comprenden una construcción del objeto de estudio desde la perspectiva de diferentes participantes; del aparato productivo (emprendedores con vínculo a la producción primaria de frutas), del sector público referentes institucionales y del ámbito académico. Esto fue así ya que seleccionar entrevistas individuales con emprendedores relacionados a la producción primaria, tuvo por objetivo, que cada una de ellas aporte información respecto de las  *innovaciones productivas de valor agregado en origen* , que reportan posibilidades de desarrollo de nuevos productos, y flujos comerciales.

Por otro lado, las investigaciones en el marco  *de las universidades de alimentos*  del Alto Valle de Río Negro, permitieron comprender en qué dirección está el desarrollo del conocimiento técnico-científico y cuál es el grado y las posibilidades de aplicación en el aparato productivo local de estos avances e innovaciones de valor agregado en origen.

Las  *entrevistas a los referentes institucionales*  del área de producción de la provincia de Río Negro, permiten analizar y dar cuenta del estado de conocimiento respecto de las  *innovaciones de valor agregado en origen, auto gestionado*  por emprendedores y por otro lado examinar las relaciones que pudieran o no existir con  *las medidas de política productiva vigentes* .

## Capítulo 2: La producción frutícola del Alto Valle de Río Negro y su modelo de desarrollo.

La actividad frutícola ha atravesado desde sus orígenes diferentes vaivenes, propios de cualquier actividad humana en la transformación de la naturaleza; circunstancias propias al origen, a su dinámica interna y externa delimitaron la configuración social, política y económica que se proyectó a lo largo del tiempo y el territorio.

Los diferentes estudios han identificado distintos momentos para el conglomerado frutícola en el Alto Valle de Río Negro, que en éste análisis se delimitan teóricamente de la siguiente manera: *una primera etapa* de surgimiento, configuración del monocultivo y actores principales; *una segunda* de cambio de conducción con estrategias de capitalización y desplazamiento del rol del capital fragmentado; *una tercera etapa* caracterizada por los conflictos estructurales y afianzamiento de las estrategias de capitalización; *una cuarta etapa* de liderazgo del oligopsonio empresarial y la transnacionalización. Además de *una quinta etapa* destacada por la devaluación del 2002, con la persistencia de las limitaciones estructurales y búsqueda de arreglos institucionales.

Cada una de ellas delimitadas teóricamente para su caracterización, forman parte de dinámicas económicas macro, que las contienen y que fueron identificadas en distintos modelos de desarrollo del sistema económico argentino; Agroexportador, de Industrialización y Sustitución de Importaciones, Neoliberal y por último la Post-convertibilidad.

Más allá de las delimitaciones históricas, temporales estos cuatro modelos de desarrollo que configuraron las dinámicas del sistema económico y social, el conglomerado frutícola del Alto Valle de Río Negro como subsistema, transitó esas dinámicas del sistema, y su configuración reporta diferentes etapas que a continuación se detallan.

## 2.1 Primera etapa: Surgimiento, configuración del monocultivo y actores principales (1886-1949).

Luego de finalizada la Campaña del Desierto, el Estado Argentino y los capitales ingleses comenzaron una serie de proyectos orientados a transformar la realidad de los territorios adquiridos. Estas transformaciones fueron impulsadas por una fuerte política territorial, migratoria y de inversión de capitales, que buscó consolidar la **propiedad privada**, articulando el **trabajo de la mano de obra** traída desde Europa, con la **inversión de capital inglés**, principal operador de los ferrocarriles.

Los pilares del proyecto de la Generación del 80 en la construcción del Estado Nacional, en la Patagonia norte, integraron en una visión del desarrollo, distintos procesos en los que intervinieron inicialmente el Estado Nacional y los capitales inversores; tal es así, que una vez concretadas las obras de las vías del ferrocarril, la **subdivisión de la tierra** fue definiendo parcelas de 20 hectáreas (has.) en las que el pequeño chacarero productor desarrollaría una serie de producciones de ciclo anual (alfalfa y cereales), luego de algunos años de obtener ingresos rápidos, pagar los gastos iniciales y afrontar las primeras cuotas de las tierras adquiridas.

El pequeño productor y los capitales inversores fueron poniendo en marcha producciones, primero de tipo mixtas: alfalfa, vides y manzanos para autoconsumo.

*A partir de la colonización, la empresa Ferrocarril del Sud vislumbró la posibilidad de incrementar las ganancias mediante el aumento de la producción y de la población, y con ello de incrementar los volúmenes de fletes ferroviarios. Por este motivo, promovió la realización de las obras de regadío mencionadas a fin de superar la situación existente. Es así que entre 1911 y 1920, la Compañía de Tierras del Sud, financió la construcción del dique Contralmirante Cordero (hoy "Dique Ballester"), por encargo del Gobierno Nacional. (Landriscini, Preiss, Raggi, Rama y Rivero, 2007, p. 4).*

El proceso de subdivisión de la tierra, la utilización del recurso hídrico mediante las obras de riego, coordinadas desde la Compañía de Tierras, sumados al transporte del ferrocarril contribuyeron a la **valorización de las tierras** y a la consolidación de varias colonias. Además de los capitales ingleses en este proceso de asentamiento productivo, participó también la Compañía Italo Argentina de Colonización (CIAC), que adquirió grandes extensiones de tierras que estaban en manos de propietarios que se encontraban motivados por la especulación, frente a la valorización del

momento. Las tierras obtenidas por la CIAC fueron subdivididas en parcelas más pequeñas de 15 y 20 has. en la zona Este del Alto Valle de Río Negro, particularmente en Colonia Regina.

Este perfil en la manera de la subdivisión de la tierra destaca que *“ya desde su origen el subsistema comenzó a dejar fuera de la región una porción de excedente generado, en este caso por la valorización primigenia de la tierra con la inversión estatal en infraestructura junto a la especulación con la subdivisión”* (Scaletta, 2006, p. 8).

De esta manera, el proceso de colonización del Valle de Río Negro fue definiendo un cambio productivo y del trabajo, articulado desde una visión planificada “privada” vinculada a los mercados internacionales que demandaban productos agropecuarios, además de la política de modernización y construcción del Estado Nación. En esta primera etapa de asentamiento la producción fue de tipo anual y orientada a la creación de una capacidad productiva de ciclos cortos, con la doble finalidad del abastecimiento del productor y la comercialización vía el capital inglés.

A medida que se fueron satisfaciendo ambos objetivos las producciones desplegadas en las parcelas se fue transformando por medio de cultivos mixtos; alfalfa, vid y manzanos, de manera progresiva. El paso de una producción anual a otra de tipo plurianual (fruticultura) requería de una inversión muy costosa, ya que en aquella época un manzano recién entraba en producción a los 12 años. Periodo durante el cual las tareas culturales (poda, fertilización, defensa heladas, protección contra plagas, rotación de suelo, riego), representaban año tras año, el despliegue de recursos e inversión muy altos. Por esto mismo, la consolidación de la fruticultura como monocultivo requirió de una planificación y de una coordinación que llevó aproximadamente 2 décadas.

Ya para 1920, el manejo de los cultivos mixtos permitió una lenta y paulatina comercialización de frutas de pepita, peras y manzanas de calidad, que eran acondicionadas en las mismas chacras sin una clasificación y cuidados específicos para ser colocadas en los mercados de destino.

*En el periodo 1924-1928 el incremento en la producción de peras fue de 272% mientras que el de manzana creció a una tasa del 46%. Ello hizo que desde ese año y prolongándose hasta principios de la década del 40', los volúmenes de pera superaran a los de manzana, en coincidencia con la evolución de la demanda europea, particularmente inglesa* (Landriscini et al., 2007, p. 5)

Las posibilidades de transformación cualitativa y cuantitativa experimentadas en esta última década, no sólo dependían de la capacidad del productor primario, o de la demanda, sino que allí también tuvo una influencia muy importante la creación de la **Estación Agronómica Cinco Saltos** (1918). Por medio de sus aportes técnicos, publicaciones y experiencias, se apoyó a los productores primarios en la búsqueda de una mayor productividad y especialización en frutas de pepitas. De esta manera los capitales ingleses, mediante el soporte técnico a los productores primarios lograron orientar la producción hacia la demanda.

A medida que la producción, el asesoramiento y la comercialización se fueron retroalimentando de una demanda estimulada y en crecimiento de productos de la agroexportación, Ferrocarril del Sud fundó la “Argentine Fruit Distributors” (AFD), empresa que se encargó del empaque, transporte férreo y comercialización de las frutas desde 1928.

La firma comenzó a perfeccionar el acondicionamiento y el embalado de la fruta, además de profundizar aspectos de la producción y comercialización mediante el asesoramiento norteamericano. La relación con los productores primarios fue doble; por un lado, en capacitación respecto a las técnicas, a la organización productiva, a provisión de agroinsumos y asesoramiento permanente en tareas culturales. Por el otro, los productores primarios entregaban la fruta en los galpones de las estaciones del ferrocarril dispuestos a lo largo del Alto Valle (RN), para luego ser transportadas a Buenos Aires y Bahía Blanca, con destino final la exportación.

La AFD concentró gran parte del volumen de lo producido por los productores primarios, pero además ya para este periodo se habían instalado en la zona algunas firmas provenientes de Buenos Aires, que trabajaban menores volúmenes. De esta forma, el capital inglés monopolizó el empaque, el transporte y la comercialización sin intervenir directamente en la producción primaria (salvo desde el asesoramiento, capacitación e innovación) y a la vez definiendo al **pequeño productor primario**, como sujeto social, agente económico de importancia.

Esto consolidó un tipo y un modo de relación del capital monopólico para con el capital fragmentado (productores primarios) en el que *la fruta era entregada “en Consignación”* (Landriscini, 2007; De Jong, 2008 y Scaletta, 2006) y al finalizar el ciclo el productor obtenía el retorno posterior a la deducción de los costos, de los demás factores intervinientes en la cadena. Entonces, al controlar cada uno de los factores intervinientes, el monopolio inglés aseguró una

**apropiación de excedente y acumulación** de manera eficiente, definiendo el precio final, las posibilidades de reproducción simple y ampliada (asimetría de poder), del actor primario.

Este modo de relación no sólo es una construcción económica-social entre las partes, sino que las **características fisiológicas de las plantaciones perennes**, los volúmenes producidos y el carácter perecedero de los frutos, abren el juego a formas de gestión de la actividad, que habilitan a la postre, las condiciones de dependencia.

Scaletta (2006), parafraseando a Vapñarsky, destacaba un artículo del INTA de 1973, que resaltaba;

*A diferencia del típico agricultor de la Pampa Húmeda, el fruticultor no planta en primavera para obtener su cosecha en otoño, sino que el planeamiento productivo del monte frutal “es mucho más parecido a una fábrica”. En la raíz de la comparación se encuentra el mencionado carácter plurianual del ciclo frutícola (pp. 8-9).*

Durante los primeros años de la fruticultura, las plantaciones demoraban hasta 12 años para entrar en producción; actualmente este plazo se redujo aproximadamente a 4 años. Sin embargo, durante el tiempo de su implante hasta el inicio de producción, las tareas culturales son necesarias; fertilización, conducción (poda), riego, raleo, defensa contra plagas, heladas, etc. influyendo en el costo y en la complejidad de la actividad hasta la entrada en producción de las plantaciones.

Sin embargo, este “carácter de las plantaciones” no es una limitante absoluta, ni el componente definitorio, para la construcción de las relaciones socio-económicas. Seguramente **la posición en la cadena** del agronegocio, es la que facilita las formas de apropiación y acumulación de excedentes, dando un esquema de poder específico al desarrollo de la actividad.

## 2.2 Segunda etapa: Cambio de conducción con estrategias de capitalización y origen del desplazamiento del capital fragmentado (1949-1970).

Producida la nacionalización de los ferrocarriles (1948), hasta entonces controlados por el capital inglés y la A.F.D, se vivió como consecuencia la re-configuración del conglomerado junto a varios cambios: **ideológicos en la política comercial** y en **la conducción** de las **estrategias**, que orientaron la trayectoria frutícola a conflictos estructurales, hasta la actualidad no resueltos.

Factores exógenos como los **tecnológicos**, innovaciones, **mercados** y de **política coyuntural**, permitieron al nuevo grupo conductor de la fruticultura, generar las condiciones de la concentración de su acumulación y de manera no sistémica.

Los nuevos actores en relevancia denominados por Scaletta “la burguesía nacional” (2006), aquellos que en décadas anteriores comercializaban volúmenes minoritarios de frutas, fueron a partir de la nacionalización del ferrocarril, quienes se constituyeron en conductores de la fruticultura, asumiendo la comercialización, empaque, enfriado y producción primaria progresivamente.

Existen dos aspectos de base que caracterizan esta nueva situación y condicionan las dinámicas de relaciones posteriores: la primera, tiene que ver con el cambio ideológico; industrial Manchesteriano de los capitales ingleses de la A.F.D (con una concepción de acumulación que asignaba un rol central al productor primario), reemplazado por la ideología mercantil que impulsaban los nuevos empresarios comercializadores, provenientes en su gran mayoría de los mercados de Buenos Aires, que funcionaron por medio de las “ideas” mercantiles.

La segunda, tiene que ver con encontrar a **los actores del capital fragmentado** con un volumen de producción disponible, con **los mercados** externos y la demanda en contraestación ya organizados. Desde ya, que las posibilidades de la nueva conducción de empresarios frutícolas eran muy distintas a las inversiones que los capitales ingleses tuvieron que edificar.

Este desplazamiento de la conducción del capital inglés dio por resultado dos *trayectorias* en la dinámica: los segmentos de la comercialización generaron un “**encadenamiento hacia atrás**” integrándose al empaque. Y, por otro lado, los segmentos de productores primarios que en la etapa anterior gozaron de mayor capacidad de acumulación, por medios de asociaciones (cooperativas,

sociedades de responsabilidad limitada (SRL), etc, decidieron integrarse al empaque, “**encadenamiento hacia adelante**” buscando incursionar en la comercialización e incrementar sus ganancias.

Desde sus orígenes la fruticultura proyectó su producción al **mercado internacional**, principalmente europeo, aprovechando la ventaja de la contraestación para la colocación de las frutas frescas. Posterior a la Segunda Guerra Mundial (1945), los mercados mundiales mermaron, por lo tanto, las exportaciones frutícolas cambiaron su destino: Brasil como mercado internacional. Se fortaleció el mercado interno y el desarrollo industrial; específicamente las productoras de caldo de sidras, las elaboradoras de jugos y la industria maderera que proveía los envases (bins, jaulas y palets).

La política nacional fortaleció el mercado interno, promovió las **innovaciones del transporte**, con el mejoramiento de la **ruta nacional N° 22** (a fines de la década del 60´ había sido pavimentada), generando un fluido tránsito al puerto de Bahía Blanca que intensificó el uso del **camión**, tanto para el desplazamiento interno en el Valle, como para el traslado a mayores distancias.

50

A nivel de la **producción primaria**, se incorporaron nuevas variedades y se implementaron el reemplazo de los sistemas de conducción tradicional por los montes en espalderas de manera progresiva, además de la sobremecanización de las explotaciones pequeñas, colocándolas en una situación desfavorable frente a la amortización de esos equipos.

En esta etapa (década del 60), se registra la **integración del empaque y el frigorífico** además de haberse concretado la mayor instalación de frigoríficos, sistemas complejos de embalaje, como política desde el Estado (otorgando créditos y subsidios), en busca de una mayor eficiencia técnica;

*Contar con plantas de empaque y frío no sólo rompe con la urgencia de transportar la fruta a destino, sino que abre un abanico de posibilidades dentro del proceso productivo, básicamente, permite espaciar temporalmente la actividad del empaque desligándola de la estacionalidad de la cosecha. Así no sólo se conserva la capacidad de negociar precios de compra y de venta, sino que rompe los picos de demanda de trabajo en los galpones, se obtiene un mayor poder sobre la mano de obra (Scaletta, 2006, p.11)*

En este sentido las **innovaciones en el enfriado**, permitieron un mayor poder de negociación empresaria, tanto para con los productores independientes, como para con los compradores y sectores asalariados. De esta manera la política innovativa impulsada por el Estado en esta etapa contribuyó a una mayor diferenciación del capital y a la consolidación de la integración vertical: empaque, frigorífico y comercialización. Además;

*el capital comercial, más allá de las innovaciones técnicas, siguió actuando sobre los mecanismos de formación del precio y con muy poca preocupación por su eficiencia en las etapas ulteriores, relacionadas con los procedimientos postcosecha, el acondicionamiento de la fruta para su introducción en los mercados, la comercialización y la penetración de nuevos mercados. La ineficiencia en estos aspectos caracterizó a la totalidad de las empresas del Oligopsonio en la etapa que se describe y se manifiesta aún hoy, en la mayor parte de ellas. (De Jong, 2008, p. 240).*

Desde esta perspectiva de análisis la competitividad de los nuevos empresarios frutícolas estaba concentrada en una **política comercial “hacia atrás”**, formando y controlando el precio de la fruta del productor primario independiente. Y no se fijó una política o estrategias comerciales **“hacia adelante”** en los mercados.

*Esas empresas no supieron aprovechar los primeros momentos en que habían asumido el control de la actividad para consolidar su papel a escala mundial, organizando las cadenas de frío hasta la colocación de la fruta de los sectores de empresas mayoristas y aún minoristas de esos mercados del hemisferio norte. Por lo contrario, optaron por dedicarse al «negocio fácil» del manejo de los precios del insumo principal, peras y manzanas. (De Jong, 2008, p. 244).*

Esta configuración del capital intensivo que fue logrando la integración de los distintos eslabones, de innovaciones en el enfriado, en los sistemas de transporte, empaque y comercialización, fueron consolidado un **conglomerado agroindustrial** con las particularidades mencionadas.

Los nuevos empresarios frutícolas hasta el momento en que no existían competidores, lograban precios en el mercado internacional desde su **posición de único oferente** (ventas en firme con pago adelantado). La aparición de los competidores de otros hemisferios como Sudáfrica, Nueva Zelanda, transformó la posición argentina dominante en los mercados y las posibilidades de colocación de frutas.

Surge entonces la necesidad de contar con volúmenes, calidades y variedades para mantener su competitividad. Esto generó **una contradicción** entre la posibilidad de contar con fruta de calidad, variedad y volúmenes que requería el mercado; frente a las manzanas y peras que proveían los productores primarios independientes, quienes venían siendo progresivamente variable de ajuste por los bajos precios recibidos (al ver reducida su capacidad de ingreso, el productor genera ajustes en las actividades culturales que inciden directamente en la calidad y volumen de la producción de su chacra).

Para este período, esta contradicción se resolvió con la intensificación de la integración vertical de la producción primaria bajo explotaciones propias de los empresarios comercializadores. Estrategia que se fue dando de manera progresiva por medio de la **asimetría de poder** y la posibilidad de **formación de precio** pagado al productor, que le permitió generar su excedente y financiar su entrada a la producción primaria.

La aparición de otros países productores de frutas, distribuyó las posibilidades de colocación a futuro y, por lo tanto, los ingresos obtenidos por exportación, mientras que los grupos empresarios no habían orientado sus estrategias a consolidar esos mercados, sino en definir el precio al productor primario y a lograr integrarse en el eslabón primario con sus propias explotaciones.

Al comenzar la estrategia de integración en la producción primaria propia, trajo al grupo de empresarios la posibilidad de incorporar nuevas variedades y sistemas de conducción más eficientes, pero además la posibilidad de tener una fuente propia de aprovisionamiento de frutas. De esta forma, el productor independiente fue perdiendo su rol central, que el capital inglés había otorgado en los primeros años. Este **desplazamiento** también se da en la ausencia de la asistencia técnica y el aprovisionamiento de insumos a los productores primarios.

Más allá de estos reposicionamientos, la relación que adoptaron los nuevos capitalistas para con los productores independientes (capital fragmentado), siguió con la lógica de “entrega de la fruta”, con algunas modificaciones;

*precios ajustados a sus expectativas, modalidades de pago extendidas en el tiempo (desde la primera cosecha que comercializaron, la mayoría de las operaciones tomaron como periodo de pago un año, frente el pago al casi contado con que operaba la A.F.D, mediante ventas en consignación), adelantos no negociados,*

*manipulación de la proporción del descarte (fruta de mala calidad, muy madura o de tamaños no convenientes para el transporte), etc. (De Jong, 2008, p. 239).*

En simultáneo a la configuración de esta lógica comercial mercantil, se fueron condicionando las posibilidades de acumulación y reproducción del productor primario independiente, quien bajo esta modalidad de relación, fue perdiendo posibilidad de incorporar nuevas técnicas, nuevas variedades de frutas con una progresiva descapitalización.

**Las políticas desarrollistas** diseñadas e implementadas para el sector contribuyeron en incrementar el proceso innovador e integrador del capital concentrado, vía créditos y subsidios. No se generaron políticas de *regulación de las relaciones* y de las formas ya instaladas en la generación de *excedentes* y en las *asimetrías de poder*, ya para esta etapa, consolidadas con esta nueva conducción de empresarios.

En términos políticos existieron dos factores a destacar: el primero, tiene que ver con la sanción de la Ley de Provincialización de los territorios Nacionales (15 de junio de 1955), entre ellos Río Negro y Neuquén; y el segundo, con la sanción de la Ley N° 281 (1961) de la creación de la Corporación Frutícola (Corpofrut), publicada en el Boletín Oficial N° 72, de enero de 1962.

Estas dos cuestiones específicamente de **plano político**, son tomadas en cuenta por el autor de este trabajo, para destacar el tiempo en que toma forma el aparato político – institucional y posteriormente institucional – regulacionista con la creación de un ámbito de representación sectorial y conducción comercial, del productor independiente en Corpofrut.

Si bien, el Estado nacional tuvo que ver en la consolidación del conglomerado frutícola, los actores privados (primero los capitales ingleses, luego los capitales nacionales y los productores primarios independientes) funcionaron en un campo de acción, por más de tres décadas, sin la presencia de otros niveles de gobierno. Hasta 1955, momento en que Río Negro alcanzó el rango de Provincia.

La articulación y configuración estructural del conglomerado frutícola se desarrolló bajo la **esfera “Liberal” del mercado internacional** y con la inexistencia de la **esfera político institucional provincial**.

No es casual que en febrero de 1956 (un año después de la provincialización), se constituya la FPFryN, momento en que se comenzó a gestar la idea de una **corporación regional** dirigida por los productores.

*Se creó la Corporación de Productores de Fruta de Río Negro (CORPOFRUT) que funcionó de manera autárquica y que en 1964 agrupaba a 4.000 productores. Esta entidad que se propuso como objetivos asesorar a productores, establecer normativas para la actividad, realizar estudios para disminuir costos, entre otros mandatos, fue perdiendo legitimidad en medio de los conflictos distributivos, acusada de intervenir en el empaque y la comercialización. (Landriscini, et al., 2007, p. 9)*

A partir de aquí se destaca una disputa entre comercializadores y productores: aquellos que planteaban que los problemas de la fruticultura y la competencia internacional sólo se resolvían con la reconversión de las plantaciones y los que planteaban que ésta era insuficiente, sino se intervenía en las otras etapas y cuestiones estructurales.

*Los problemas de comercialización y financiamiento de los pequeños productores se profundizaron, se incrementaron los costos, disminuía la rentabilidad y con ello las posibilidades de llevar adelante plenamente las tareas culturales que demanda la actividad primaria, a partir de lo cual, en un círculo vicioso, disminuían los rendimientos y a calidad, y consecuentemente caían los precios recibidos. (Landriscini, et al., 2007, p. 9).*

Este círculo vicioso incrementó las demandas de los productores pequeños en varios puntos: asistencia técnica, créditos, asesoramiento comercial. Es evidente que los productores primarios desde sus inicios tuvieron una desvinculación de los mercados; sin embargo, esta **condición fue utilizada** por los **actores comercializadores nacionales** para afianzar la asimetría de poder y alcanzar la concentración de varias firmas en los distintos eslabones de la cadena frutícola. Mientras tanto, la lógica mercantil y la dinámica de entrega de fruta en consignación agudizaron los conflictos entre los comercializadores y productores primarios, quienes financiaban el ciclo productivo y asumían el riesgo empresario.

### 2.3 Tercera etapa: Conflictos estructurales y afianzamiento de las estrategias de capitalización (1970-1985).

Las tensiones que fueron generando el tipo de relación entre los empresarios del Oligopsonio y los productores primarios sin una posibilidad de elaborar una estrategia compartida

(Estado, empresarios y productores primarios) determinó el **funcionamiento autorregulado** del conglomerado frutícola.

Por una parte, la consolidación de la estrategia de las empresas líderes (integración “hacia atrás” de la etapa primaria, desplazando al productor primario), frente a la competencia que significó la aparición de nuevas áreas productivas en el hemisferio sur (Chile y Sudáfrica), consolidó el **perfil conflictivo** de la estrategia de desarrollo instrumentada por los empresarios y comercializadores.

Si bien, en los años posteriores a 1970, estas tensiones se vieron apaciguadas por algunas temporadas, gracias al crecimiento del mercado brasileño y a la relativa recuperación de los mercados europeos, significó un aumento temporario de precios pagados al productor primario (2/3 partes de la producción de manzanas estaba en chacras de menos de 10has).

*Varios factores contribuyeron a fortalecer la situación de los comercializadores, entre ellas, la importancia del mercado brasileño, el incremento de la producción exportable y el ritmo inflacionario que incrementaba las ganancias por diferencias de precios entre fechas de compra y venta de estas empresas a lo largo del circuito productivo. (Landriscini, et al., 2007, p. 9).*

Este ritmo exportador se mantuvo desde 1974-1979, favorecido también por la entrada masiva en producción de montes nuevos y a la expansión de nuevas áreas “Así es como de las 1.500 has/ anuales de manzanos que se venían plantando hasta 1977 se pasó a más de 2.000 has./ anuales durante 1978 y 1979” (Castello, Franco e Izurieta, 1989, p. 11) . Sin embargo, los problemas estructurales, la situación de asimetría, seguían sin resolverse.

Para De Jong (2008), la estrategia de las empresas líderes se fundó en un **falso supuesto**, basado en la ineficiencia de los productores independientes y de sus conductas racionales respecto del manejo de lo producido; sin embargo, tal “ineficiencia” dependía directamente, del poder empresario de manipular los precios pagados al pequeño chacarero.

*El manejo de los precios pagados al productor como forma de compensar las propias ineficiencias (que resultaba en ingresos para los productores primarios independientes que no permitían un manejo eficiente de sus explotaciones, ya que impedía la mecanización, limitaba las prácticas culturales e impedía el natural proceso de reemplazo de variedades según las apetencias del mercado). Completaba este **falso supuesto** la creencia en que la eficiencia de la empresa con superficies cultivadas extensas era mayor y podía lograr los siguientes objetivos: calidad de los productos y costos competitivos. (De Jong, 2008, p. 252).*

Esta disputa basada en criterios de eficiencia, consolidó posiciones contrapuestas de esquemas productivos **minifundistas** versus esquemas **latifundistas** en los diferentes actores (productores, asesores, técnicos), de la fruticultura: la práctica del productor pequeño, conocedor de su parcela, de sus plantaciones, y de la práctica intensiva de su mano de obra, en relación directa a la del obrero en su predio. Frente a los esquemas extensivos de las grandes propiedades, con importante movimiento, rotación de personal, logística y manejo de paquetes tecnológicos en las plantaciones.

Desde la perspectiva de análisis que plantea De Jong (2008), este falso supuesto de la ineficiencia del productor primario, fue una postura ideológica que se gestó a partir de los años 60' y que se consolidó en la década del 70'. Frente a esto plantea;

*La fruticultura es suficientemente mano de obra intensiva como para que el peso de la misma incida fuertemente en los costos. Más aún, sucede que paralelamente, debido a problemas de supervisión y manejo, la productividad de la mano de obra es menor en las explotaciones grandes. Otro tanto sucede con: el manejo de los insumos agroquímicos, los que se sobreutilizan o se subutilizan (vía robos o desidia de los operarios de bajos ingresos en el uso de las curadoras y en la distribución de los fertilizantes); la falta de cuidado del equipamiento mecánico (aumento de los costos de mantenimiento de las máquinas y herramientas) y, finalmente, la eficiencia en el laboreo (grado de perfección en la poda, en la cosecha, y en las tareas de manejo de la tierra). Todos estos costos son menores en las explotaciones más pequeñas ya que, en ese caso, el productor hace un seguimiento del cultivo árbol a árbol y un mejor control de la mano de obra, del uso de insumos, del uso de maquinarias y de la calidad de las labores. En la explotación grande esto es imposible. (De Jong, 2008, p. 270).*

En este sentido, es fortuita la idea de eficiencia empresarial en la producción primaria que se pretendía instalar por aquellos años, por medio del falso supuesto y el perfil ideológico del mismo, al punto que las estrategias empresarias descuidó **el manejo del comercio mayorista y minorista** condicionando la colocación de frutas en los países compradores.

Sin embargo, la estrategia alcanzada por los empresarios líderes fue concretándose con mayores recursos provenientes de la fijación de precios al productor primario independiente y de las ventajas financieras, que habilitaron la forma de compra "en consignación, pago anual", y la incorporación de tecnología.

Esto hizo que la demanda de frutas de terceros fuera progresivamente menor, a pesar del mayor costo de producción de las grandes explotaciones, en relación a las tareas culturales del predio y a la entrada en plena producción de las plantaciones, que fue llevando al sector empresario a su propia crisis. *“Ya no tenían la ventaja «financiera» frente a los productores y se convirtieron en tomadores de precios del mercado internacional, cuya porción era erosionada por nuevos competidores como Sudáfrica y Chile y, además, la inflación del país atentaba contra el retorno al productor”* (Landriscini, et al., 2007, p. 10).

En este sentido, los análisis de los especialistas en la temática (Landriscini, Preiss, Raggi, Rivero, 2007; Scaletta, 2006; De Jong, 2008), confluyen que además de las dinámicas internas expuestas hasta aquí, la **política monetaria** (Alfredo Martínez de Hoz) basadas en la liberación de las tasas de interés, el retraso cambiario y la entrada a un nuevo patrón de acumulación, de **valorización financiera**, afectaron directamente a los diferentes eslabones de la cadena frutícola: productor primario, emparador-exportador e industriales, que frente a la necesidad de mantener los niveles de la actividad, además de la caída de los precios de exportación experimentados a fines de la década del 70', se vieron obligados a tomar créditos en dólares, agravando el endeudamiento general del sector.

Esta situación generó una reestructuración y la quiebra de distintos empresarios, productores primarios y Bancos que operaban en la actividad. La crisis se manifestó con el agregado de dos circunstancias que la potenciaron: por un lado, la mayor presencia de los países hemisféricos competidores en los mercados, la caída de la demanda brasilera y europea; por otro lado, algunos empaadores locales se vieron obligados a “entregar” la fruta en “consignación” (convirtiéndose en tomadores de precio), a operadores del exterior, quienes comenzaron a jugar un rol importante desde este momento. Esto derivó en la conformación mixta y en tensión en el conglomerado frutícola.

#### 2.4 Cuarta etapa: liderazgo del Oligopsonio empresarial y la transnacionalización (1985-2001).

El complejo frutícola posterior a los distintos acontecimientos que la llevaron a la crisis, detallada en los párrafos anteriores, experimentó en los años subsiguientes un estancamiento en su

crecimiento y una re-estructuración interna que permitió la avanzada de los capitales externos, que realizaron inversiones de infraestructura y plantaciones.

De esta manera, la estrategia implementada por las firmas líderes nacionales, que consistió en ampliar su producción primaria y regular el precio pagado al productor primario independiente (al punto de su reproducción simple) comenzó a coexistir con;

*la que definieron las empresas multinacionales, que combina la capacidad de regulación de los precios internos, hasta el límite del mantenimiento del productor independiente mediano, con un eficiente manejo del mercado dominado por cada una de las multinacionales y, también, con la consolidación de una parte de la producción en sus propias parcelas. Este último término es el punto en común entre las dos estrategias. (De Jong, 2008, p.259).*

Es decir, que ambas estrategias implementadas consistieron en la regulación del precio interno de las frutas, integración vertical del segmento de producción primaria en manos propias; a diferencia las multinacionales se plantearon una relación con productores independientes con una mayor escala de producción, principalmente los “medianos”.

Además, estas firmas extralocales contaron con la posibilidad de ingresar al conglomerado frutícola adquiriendo empresas de comercialización, galpones de empaque y cooperativas (pequeñas y medianas), quebradas para hacer viable su estrategia comercial en un contexto en correspondencia con las políticas neoliberales (apertura, ajuste estructural y desregulación), acuñadas por el gobierno de turno. Conjunto de transformaciones provocadas por el proceso de **Globalización**.

Este proceso comprende modificaciones en las diferentes dimensiones de desarrollo de las sociedades; en aspectos sociales, culturales y económicos. Pone en tensión dos ámbitos, el local y lo global generando vinculaciones “conflictivas” entre ambas. Estos procesos son factibles debido a la revolución tecnológica que se venía gestando desde los 70’ con la implementación de los avances en informática, comunicaciones, transportes que permitieron la circulación no sólo de grandes cantidades de bienes materiales, sino también, la posibilidad de disponer de grandes cantidades de datos e informaciones con velocidad., instantaneidad y una mayor centralidad.

Es así que anterior a estos cambios, la circulación, distribución de los capitales tangibles era más lenta, requería de un riesgo y desafío empresario para su ubicación en distintas zonas del mundo; pero con la informatización, las telecomunicaciones hicieron posible proyectar anticipadamente, cualquier movimiento de capital tangible o intangible, favoreciendo las posibilidades de decisión, inversión de las empresas trasnacionales y entidades financieras internacionales.

*Así, con la conformación de los complejos agroindustriales, las empresas trasnacionales han pasado a comandar la producción, el procesamiento, comercialización y distribución final de los productos de origen agropecuario, convirtiéndose en los núcleos de tramas que coordinan en distintos territorios productivos como parte del complejo en su conjunto. (Landriscini, et al., 2007, p. 11).*

Estos procesos de concentración y centralización de las decisiones se instalaron en un contexto particular como el del conglomerado frutícola del Alto Valle (R.N), donde las **estrategias implementadas** por las empresas líderes locales, vienen operando a través de una creciente integración vertical, con relaciones asimétricas en la apropiación de excedentes económicos. Pero a partir de ahora integradas en un proceso más complejo y superior en el que intervienen agentes a escala global.

59

Estos agentes se convierten en centros de decisión, poder y núcleos de acción que definen estándares de calidad, niveles de eficiencia, paquetes tecnológicos, procesos y procedimientos, que afectan, transforman a la producción y reducen los **niveles de autonomía** de los diferentes eslabones del complejo frutícola.

Estas transformaciones son efecto de la canalización y homogeneización de la oferta, principalmente definida por las grandes cadenas de supermercados o mercados concentradores que operan directamente sobre la demanda y los hábitos de los consumidores en un proceso de retroalimentación constante, desde ahí, a los demás eslabones “hacia atrás”, en la readequación a nivel de productos, acondicionamiento y presentación de las frutas frescas.

*El supermercadismo genera entonces, dos consecuencias, una fuerte tendencia a la diversificación de la demanda (oferta para los proveedores) y la concentración del poder del mercado en el tramo final de la circulación del circuito. De esta manera, la capacidad de negociación de precios y apropiación de renta se transfiere “hacia arriba”. En otras palabras; la situación del oligopsonio que en la dinámica del desarrollo del*

*subsistema frutícola favoreció primero al sector empacador comercializador se reproduce ahora un escalón más arriba; en los supermercados. (Scaletta, 2006, p. 15).*

Esta trayectoria en la dinámica de las estrategias de las empresas líderes locales, el contexto de crisis estructural expuesta hasta el momento se agravó con la transnacionalización y la concentración de los canales comerciales configurando complejos agroindustriales. Esto hizo que las **empresas líderes locales** comenzaran a convivir con las **empresas transnacionales**, que poseían vínculos directos a la estructura comercial internacional de origen supermercadista; desplegando en ambos grupos de empresas procesos de integración y cuasi integración vertical con el productor primario, formalizado bajo la figura de “*agricultura por contrato*”.

Esta dinámica de integrar diferentes eslabonamientos, por la direccionalidad de la trayectoria implementada y el origen del capital, significó un diferencial en favor de aquellos que operaban vinculados al sector de la distribución supermercadista internacional, que se corresponden con trayectorias de eslabonamientos con un **sentido “desde”** el mercado de consumo hasta la producción primaria (Univeg-Expofrut y Moño Azul bajo GF Group SPA).

Este periodo de transnacionalización de la fruticultura se inicia con varios factores; el impacto del Plan de Convertibilidad (1991), la desregulación neoliberal (nuevo régimen de acumulación), y lo que significó para una economía regional directamente vinculada a la exportación, operar con un tipo de cambio fijo.

Sumado a la configuración de **la trayectoria frutícola** y las características de los **complejos agroindustriales**, que se instaló como nueva forma de organización de la economía (que habían transformado los mercados competitivos como entidades organizadoras), incrementaron la desaparición de pequeños y medianos productores independientes.

En esta etapa particular de la década de los 90, comienzan a reportarse el abandono de estructuras pertenecientes a pequeños productores, con superficies menores a las 8 has. Y al mismo tiempo, se registran signos de endeudamiento de productores de 10 a 25 has. con Bancos públicos y privados; cédulas hipotecarias para invertir en reconversión o compra de riegos por aspersión. Esto sumado a las crisis de la década terminó generando una ola de remates, que luego de varios años

de disputas y resistencias sociales en el sector, suspendieron las ejecuciones, mediante la Ley Anti-remates; que protegían a aquellas unidades económicas de productores que eran único sustento.

*Hacia 1992/93 la crisis por superproducción europea del verano anterior volvió a revelar -pero con mayor gravedad- las contradicciones profundas del funcionamiento de subsistema frutícola. El Estado intervino aportando 30 millones de pesos-dólares como subsidio para garantizar la continuidad de la reproducción del sector. Algo similar puso en marcha en oportunidad de la caída de un 60% de las compras del mercado brasileño en la cosecha de 1998/99, asignando al sector unos 20 millones de pesos-dólares. (Landriscini, et al., 2007, p. 12).*

La ocurrencia de este factor exógeno (superproducción europea), en consideración a los factores imperantes del conglomerado frutícola; nuevas formas organizativas y de gerenciamiento de la actividades económicas productivas, sumado a las políticas neoliberales adoptadas por la conducción del gobierno, además del establecimiento de un tipo de cambio rígido, en una economía regional ligada a la exportación; terminó por incrementar la crisis estructural con componentes de productividad y competitividad.

Frente a este panorama el Estado intervino mediante aportes en el caso de ambas crisis 1992-1993 y posteriormente 1998-1999, instrumentados de diferentes formas, pero beneficiando directa o indirectamente a las grandes empresas. El Estado en el primer caso resolvió una operatoria en la que;

*el subsidio pagado por Kg. de fruta significó resarcir a los productores por el bajo precio pagado por las comercializadoras. Con ello, éstas recibieron por vía indirecta el grueso del subsidio entregado a los productores no integrados, y por vía directa el de la fruta producida por la propia empresa. (Landriscini, et al., 2007, p. 12).*

En este caso concreto, podemos verificar que el subsidio correspondiente al productor primario independiente fue **implementado vía intermediación de los empresarios** frutícolas. De esta forma, los empresarios operaron pagando el mínimo precio (tolerable por el productor), a sabiendas de **lograr una diferencia mayor** en su composición, ya que el resto del precio fue cubierto por el subsidio estatal.

En la segunda situación presentada en la crisis de 1998-1999 la operatoria tuvo la intención de resolver el accionar vicioso de la anterior intervención y en este caso favorecer al pequeño productor con el subsidio.

*En primer lugar, no consistió en una alícuota por kilogramo producido, sino que se entregó como valor estimado en base a las hectáreas plantadas con peras, manzanas y otros frutales; en segundo lugar, las explotaciones de más de 50 has. no recibieron subsidio y, finalmente, las de menor superficie sólo lo recibieron en su totalidad hasta un máximo de 15 has. plantadas, ya que desde esa superficie hasta 50 hectáreas el subsidio fue disminuyendo en una progresión aritmética. (De Jong, 2008, p. 292).*

En esta oportunidad, a pesar de la diferencia de la operatoria, el subsidio resultaba según el monto global y cantidad de kilogramos estimados en el universo de beneficiarios; aproximadamente 2 centavos por kilogramo. Este monto fue nuevamente tenido en cuenta por las firmas comercializadoras, al fijar las condiciones de operatoria de precios (formación de precios).

De esta manera, en ambas situaciones en las que intervino el Estado intentando resolver problemas en el sector, alimentó y reforzó las estrategias de las grandes firmas que operaban directamente como **formadores de precio**. De nuevo, el mayor riesgo de la crisis lo absorbieron los pequeños productores.

Además, parte de las necesidades financieras de las empresas fueron trasladadas a las empresas proveedoras de agroquímicos e insumos de empaque, que en un contexto de inamovilidad propio de la convertibilidad, tuvieron cierta flexibilidad y aceptaron parte del endeudamiento por medio de letras de plazos largos.

*Por otra parte, la situación se desbordaría totalmente en 1999 cuando, después de las dificultades de 1998, cuando los productores esperaban con ansiedad la liquidación de esa cosecha (durante 1998) y habían entregado la fruta correspondiente a la cosecha 1998/9, el mencionado conjunto de firmas empacadoras monopólicas (y otras industrias) se presentaron a convocatorias de acreedores una vez recibida la fruta de la cosecha del verano de 1999... (De Jong, 2008, p. 299).*

Es decir, que una vez finalizada la cosecha de todas las variedades en marzo y habiéndose finalizado la entrega de las mismas en los galpones de empaque, estas firmas cerraron sus portones y se valieron de la **Ley de Convocatorias y Quiebras** para resolver sus problemas.

**Cuadro N° 6. Exportadores de frutas frescas presentados a convocatoria.**

FIRMA	FACTURACIÓN (en miles de \$)	LUGAR	BULTOS (en miles aprox.)
1 Gordon Mc Donald e Hijos	25.000	Cipolletti (RN)	1.080

2 Tres Ases	24.500	Cipolletti (RN)	1.300
3 Zettone y Sabbag	21.000	Gral. Roca (RN)	1.500
4 Gasparri Hnos.	8.000	Cipolletti (RN)	860
5 Constantino Hnos.	7.000	Villa Regina (RN)	700
6 Coop. FADEC	6.000	Cipolletti (RN)	600

Fuente: Cátedra de Extensión de la Facultad de Ciencias Agrarias (U. N. Del Comahue), del diario Río Negro y estimaciones propias. En De Jong, 2008, p. 303.

**Cuadro N° 7. Industrias de concentrados presentadas a convocatoria de acreedores.**

FIRMA	FACTURACIÓN (en miles de \$)	LUGAR	TAMBORES
1 Orfiva S.A.	15.000	Plottier (Nqn.)	30.000
2 Jugos del Sur	32.500	Centenario (Nqn.)	65.000
3 PROIN S. A.	5.000	Gral. Roca (R.N.)	10.000

Fuente: Cátedra de Extensión de la Facultad de Ciencias Agrarias (U. N. Del Comahue), del diario Río Negro y estimaciones propias. En De Jong, 2008, p. 305.

De esta forma, las empresas concursadas tuvieron garantía y protección en un escenario en el que se stockearon con la fruta de los productores primarios, además del “beneficio financiero” logrado en agroquímicos e insumos (trasladados a las empresas proveedoras), por un lapso mínimo de nueve meses legalmente previsto por la ley, para cerrar los acuerdos. Casi en los límites temporales de la nueva cosecha. *“Como se verá, una circunstancia fortuita los salvaría: el aumento de las exportaciones de peras a EEUU, que alcanzaron en 1999 los 2,5 millones de cajas (20% más) y, decisivamente, la venta de la cosecha del año agrícola 2001/2 que se produjo a posteriori”* (De Jong, 2008, p. 302)

La situación concreta, sucedía en un contexto de altos costos de producción, bajos precios de exportación y dificultad de colocación que venía afectando al sector (menor calidad y mayor competencia de países hemisféricos). Una vez más, el productor primario independiente se vio directamente afectado por las estrategias de las empresas líderes del sector.

## 2.5 Quinta etapa: devaluación del año 2002, persistencia de las limitaciones estructurales y búsqueda de arreglos institucionales (2002- Actualidad).

La crisis general del subsistema resultante de la combinación de factores estructurales y factores coyunturales, posterior a las convocatorias y a la cesación de pagos, generaba tensión al interior del Complejo frutícola, sobre todo con la continuidad de un tipo de cambio fijo y la “temporalidad” ganada con las convocatorias.

El endeudamiento fue superado en la temporada 2001/2002 con la **devaluación del peso y fin de la etapa de convertibilidad**, en enero. Esto permitió a las Empresas Líderes (convocadas y no convocadas), sanear su situación financiera y resolver las obligaciones contraídas (toma de créditos públicos o privados) de los años anteriores.

La devaluación del peso operó al interior del subsistema de manera tal que, durante los meses de 2001, las tareas culturales, insumos para el proceso productivo, servicios, compra de fruta fueron realizados en pesos-dólares (equivalencia de 1 peso = 1 dólar).

Sin embargo, transcurriendo enero, fecha de inicio de la “entrega de frutas” en los empaques y efectuada la devaluación, (las firmas comerciales haciendo uso de su capacidad de “recibir en consignación”, con período de pago hasta 12 meses, del volumen de fruta de la temporada y habiendo concretado sus operaciones en dólares) pudieron nuevamente manejar los precios pagados al productor primario, *“como el pago de la cosecha fue realizado en pesos, pero cuando ya las firmas de comercialización habían concretado sus operaciones en dólares, los pagos fueron realizados en pesos devaluados entre dos, tres y cuatro veces, según la operación y el periodo de pago”* (De Jong, 2008, p. 333).

Ahora bien, el panorama permitió a las empresas líderes resolver su situación a través de un **aumento de competitividad vía precio de exportación**, que le facilitó acumular dólares y operar al interior del subsistema en pesos devaluados. Sin embargo, la dinámica interna de negociación de los diferentes actores que inciden en la estructura de costos, fue variando y actualizándose en sucesivas oportunidades haciendo que los valores de los costos se equiparen a niveles similares pre-devaluatorios.

Específicamente los “insumos transables” fueron re-valorados siguiendo las modificaciones del tipo de cambio (agroquímicos, insumos, combustibles), ya que muchos insumos son importados y otros cotizan en el mercado internacional.

Respecto de los asalariados rurales, empaque y frigoríficos, significó una actualización temporada tras temporada (debido al aumento del costo de vida), que, por lo tanto, derivó en las sucesivas negociaciones colectivas entre gremios (actualizar las escalas salariales), y organizaciones de empresarios.

*Otros componentes como servicios, canon de riego, honorarios profesionales, mostraron aumentos de sus valores fundamentalmente en la presente temporada. El aumento señalado de los costos, sumado a la estabilización de los volúmenes producidos y exportados por el sector frutícola, hicieron que el incremento en la rentabilidad post-devaluación se diluyera, resurgiendo nuevamente las causas estructurales de la crisis del sector. (Landriscini, et al., 2007, p. 12).*

Esta situación de competitividad vía precios de exportación y rentabilidad segmentada, gradualmente se fue diluyendo para el 2005, momento en que nuevamente la dinámica interna vuelve a sus cauces habituales. El productor primario independiente en ese momento o estaba excluido de la actividad o bien parcialmente integrado mediante la forma de “fruticultura por contrato”.

El productor primario integrado, bajo esta forma similar, que contaba con un seguimiento y asesoramiento técnico desde el empaque-comercializador, estaba cautivo bajo una **forma contractual de mínima**.

Las vinculaciones señaladas y fortalecidas por la dinámica de las estrategias de las empresas líderes concentradas (desarrolladas en cada una de las etapas históricas), fue generando un **círculo vicioso**, que fue provocando la exclusión de los actores primarios más débiles de la cadena y alterando la composición de los distintos segmentos de productores primarios.

De esta forma, en su dinámica por subsistencia o en su interés de integración, estos pequeños productores también desarrollaron sus propias estrategias. En este sentido, la complejidad de las situaciones y realidades de los productores primarios pequeños, a lo largo del Alto Valle (RN),

definió una alta heterogeneidad estructural, haciendo más amplia y difusa la problemática y por consiguiente sus posibles abordajes.

Además, al quedar estructuras descapitalizadas, con plantaciones bajo la línea de productividad óptima, y en situación de abandono, fueron generando problemas sanitarios para el conjunto del sector. De esta forma, las plagas como la carpocapsa siguen afectado, al día de hoy, a los montes cercanos, generando erogaciones adicionales para el control químico, que se traducen en un aumento del costo en las parcelas lindantes, además del riesgo sanitario.

Es decir, la estrategia de las empresas líderes, al controlar y manipular el precio pagado al productor primario, indirectamente “condicionó” la capacidad de reposición anual de las tareas culturales, la reproducción simple y ampliada del capital fragmentado, achicando al máximo sus márgenes operativos. Sobre todo, las tareas de sanidad fueron las que más se resintieron (menor cantidad de aplicaciones), por tener costos dolarizados y por las frecuencias de ingreso y reingreso de la maquinaria a las plantaciones (combustibles).

La manipulación y del control de la actividad primaria (estrangulada en diferentes momentos y más en las crisis), fue generando efectos adversos en la actividad frutícola.

*El error estratégico de las mencionadas empresas líderes, consistente en la producción de fruta en sus propias explotaciones, excesivamente grandes para cultivos intensivos. Sobre todo, cuando partían del supuesto que podían reemplazar, con eficiencia, al agente principal antes mencionado. (De Jong, 2008, p.340).*

Este círculo vicioso ha generado una situación problemática que afecta al conjunto del conglomerado y pone en riesgo su desarrollo y viabilidad futura.

**El Estado** en sus intervenciones ha asumido un rol asistencialista, no ha hecho más que contribuir con la concentración y favoreció “voluntaria o involuntariamente”, con sus medidas en el desarrollo de las dinámicas implementadas por las empresas líderes, sin resolver los problemas de las relaciones sociales de producción (Ejemplo: Construcción de cámaras frigoríficas década del 60 y los subsidios en los últimos años).

En un contexto de globalización en donde empresas extranjeras operan desde la etapa primaria local, hasta la comercialización en mercados minorista y mayoristas, permitió canalizar la

apropiación de mayores excedentes por estas estrategias de autoregulación empresaria del circuito. Pero además, teniendo en cuenta este esquema de inserción empresaria en el contexto local, y el poder de formación de precios, no sólo se hace posible la extracción de excedentes directos de la actividad primaria del pequeño productor, sino que además, por su posición en el Oligopsonio, “absorben” los beneficios que pudieran surgir de iniciativas redistributivas del Estado. Por ello, la **política pública frutícola** requiere de una *planificación estratégica compleja, que tenga una visión sistémica, histórica de trayectorias y de la acumulación de problemas no resueltos* en el conglomerado.

Recién para el año 2002, luego de varias décadas de tensiones entre las Cámaras de Productores, la Federación de Productores Frutícolas de la provincia de Río Negro y las empresas líderes representadas por CAFI (Cámara Argentina de Fruticultores Integrados), se lograron establecer las primeras regulaciones y mediaciones, en las que de alguna manera como “garante no vinculante”, el Estado asume un rol frente a las relaciones sociales de producción en el sector.

Es así, que este inicio de “arreglos institucionales” comprende un paquete de leyes como; la Ley N° 3.611 de Transparencia Comercial (2002), además la creación de la Mesa de Contractualización Frutícola Ley N° 3.993, focalizando en el “vínculo comercial” y tratando cuestiones específicas de la operatoria entre los productores primarios y las empresas líderes comerciales.

Por otro lado, con una visión mucho más compleja e integral de las diferentes problemáticas que tiene el sector frutícola, en un contexto de planes productivos sectoriales, y con un perfil de planificación participativa, se concretó el diseño del **Plan Frutícola Integral (2007-2008)**, que partió del análisis de los distintos factores de conflicto;

*el incremento de la superficie de tierras marginales, los problemas sanitarios con el abandono de monte, la pérdida de eficiencia en el sistema productivo, la fragilidad del sistema que concentra la actividad en un número cada vez menores actores, y el impacto social negativo en materia de empleo e ingresos.* (Landriscini, Villarreal y Raggi, 2008, p. 4).

Son aspectos generales de un conjunto de elementos relacionados entre sí, que dan por resultado un conglomerado frutícola concentrado con una heterogeneidad estructural conflictiva y compleja de abordar.

Sin embargo, a pesar del correcto espíritu profesional, constructivo y estratégico, de un Plan con diferentes programas de acción y abordaje de las problemáticas, ha quedado sin posibilidad completa de implementación (hasta el momento), aunque en algunos programas sí se avanzó. En otros hay diferencias de intereses entre productores y empresarios. Básicamente la fuente de los *fondos y financiamiento* para la ejecución de los programas.

Con el pasar de los años se fueron incrementando los **altos niveles de descarte**, aproximadamente 46% de las manzanas y 29% de las peras que se procesa en la industria (SENASA 2013), indican que hay un alto nivel de ineficiencias generales, además esto se acentúa con la **incidencia del cambio climático** (mayores milímetros de lluvias en tiempos de aplicaciones lavan los productos: por ende, si se repite aplicación aumenta el costo, caso contrario, aumenta el riesgo de las plagas. Los cambios de temperaturas, que afectan la floración, los estados fenológicos y posteriormente al fruto, amén de los riesgos por caída de granizo y heladas más extremas). Por otro lado, el **incremento de exigencias de los mercados**, relacionadas a la calidad, inocuidad y sanidad, condicionan el manejo de los volúmenes de buena calidad.

En este contexto con múltiples variables problemáticas y con una mayor participación del Estado, la actividad venía dando signos de crisis nuevamente. La problemática estructural, las dificultades en sanidad, la competencia de los países hemisféricos (Chile, Brasil, Sudáfrica y Nueva Zelanda), el incremento de costos internos, la devaluación del Real en Brasil y también del Rublo en Rusia, importantes mercados de nuestras exportaciones frutícolas, acusaban una temporada 2014-2015, problemática.

Según el Informe Oficial Sobre la Fruticultura Rionegrina, de la secretaría de Fruticultura, publicado por los medios de la región a mediados de febrero de 2015 diagnosticó que;

*La baja de los precios de la fruta regional en los mercados internacionales, la pérdida de rentabilidad por los costos internos de la producción, el aumento de costos de la cadena frutícola de peras y manzanas, sumados a las pérdidas por las contingencias climáticas generarán un balance económico global negativo que superará los U\$S180.000.000 en la temporada 2015. (ADN, 2015).*

Frente a este contexto, el informe ratifica el compromiso de la gestión provincial en el requerimiento de medidas estructurales a nivel nacional y expone una situación crítica respecto de **menores valores de venta** y de **menores volúmenes exportados**, respecto de 2014 en fresco y

jugos concentrados. Además, de la **pérdida de rentabilidad** por aumento de los **costos internos mayor al 35%** en pesos.

En este sentido, la situación de **los mercados en fresco** estuvo condicionada por varios factores: la Unión Europea, había tenido una buena cosecha y su consiguiente stock de fruta propia, reportó para la región unas 25.000 toneladas menos para exportar. Respecto de Rusia, la situación estuvo marcada por menor consumo interno y la devaluación del Rublo que significó 23.000 toneladas menos. La situación del mercado de Brasil, también estuvo caracterizada en un contexto de devaluación del Real y el mercado interno reportaba envíos de volúmenes similares a otras temporadas.

La situación del **mercado de jugos concentrados** (EEUU), principal importador;

*El mercado de jugo concentrado atraviesa una fuerte crisis de precios por menor demanda y sobreoferta de producto. Se espera una reducción del precio de importación estadounidense: de U\$S/galón 7,9 en 2014 a 7,5 en 2015 para jugo concentrado de manzana, y de 5,8 a 5,5 para jugo concentrado de pera. (ADN, 2015).*

Este panorama acusó una reducción global de los ingresos por exportación (fresco y jugo concentrado), además de un gran volumen de pérdidas derivadas de las **tormentas de granizo** ocurridas 8-9 de octubre de 2014, 22 de enero de 2015 y 1-2 de febrero de 2015 en distintas zonas del Valle, que afectaron 8.000 hectáreas (250.000 toneladas) de un total de 40.000 hectáreas de pera y manzanas.

Así fue que las tareas culturales del último ciclo llegaron a un umbral mínimo del óptimo, y con presencia de plagas masivas como el Piojo de San José, (que se corrigió con la acción del Estado provincial en la distribución de productos para su control), pero con la implementación del plan sanitario contra la carpocapsa a destiempo; además de la previsión especulativa de los actores privados (empresarios, pequeños y medianos productores) en las dificultades de colocación en mercados, derivó en minimizar costos y en contrapartida se vio afectada la sanidad y la calidad

Esto hizo que las calidades de la última temporada fueran al límite, además del cierre temporal del Mercado Brasileño que elevó su requerimiento de Estatus en "carpocapsa cero", y de recurrentes lluvias e importantes daños por caída de piedras en diferentes zonas del Valle, también en la temporada 2015-2016, lo que presentó un panorama de crisis general. A pesar de las variables

climáticas y de mercados, nuevamente un factor indirecto afectó la competitividad del sector emparador comercializador; la devaluación del 40% y la eliminación total del 5% de retenciones, dieron un respiro a los segmentos Empresarios concentrados en esta última temporada 2016.

Sin embargo, esta **eventual competitividad vía precio de exportación** (como sucedió en situaciones anteriores, más allá de las diferencias actuales), no resuelve el problema estructural, la consolidación del mercado imperfecto y el problema de apropiación de la renta. Tampoco resuelve la competitividad en términos sistémicos y genuinos.

Respecto de la devaluación; los costos internos, que afectan a todos los actores del aparato productivo, impactan con mayor proporción en aquellos productores primarios independientes e integrados que no registran un ingreso directo vía exportación. El segmento de actores comercializadores y exportadores obtiene ganancia directa vía ventas por exportación, por lo tanto el impacto de costos es menor.

Con respecto a la eliminación del 5% de retenciones a la exportación; afecta positivamente a los mismos actores comercializadores y exportadores, pero por otro lado, anula la capacidad de “retención” por parte del Estado y a la postre, su disponibilidad para ejercer algún tipo de política para el sector.

Además de transparentar las relaciones comerciales entre los productores primarios y las empresas concentradas;

*El único camino posible es que el Estado intervenga en la regulación de la relación comercial, no determinando precios, sino garantizando la transparencia de la relación comercial. Terminar con el sistema de comercialización en consignación con precios a liquidar “a resultado” y establecer, en su reemplazo, condiciones ciertas de compraventa, tanto en materia de precios como de formas y plazos de pago, con contratos legales. (Scaletta, 2010).*

Frente a esta multidimensionalidad de la problemática del desarrollo en la fruticultura concentrada (comercialización en fresco), y entendiendo el perfil de las trayectorias expuestas en cada etapa que fueron configurando un estado de situación actual; el fortalecimiento de la eficiencia debería ser complementado con una estrategia integral para **nuevos subproductos industriales** frutícolas de mayor valor agregado local (atento al incremento de altos porcentajes de fruta

destinada a industria registrada en las últimas décadas y a las nuevas tendencias saludables de consumo).

La modalidad de fruticultura concentrada requiere de una política productiva en términos de una estrategia de desarrollo múltiple, con diferentes alternativas y opciones que permitan optimizar los rendimientos y la recomposición comercial del productor primario independiente.

## 2.6 Consideraciones de *subproductos en la industria frutícola del modelo de desarrollo concentrado*.

Complementario al desarrollo de la producción, empaque y comercialización de frutas frescas se fueron consolidando a lo largo de las distintas etapas históricas, diversas actividades que se estructuraron en relación a la actividad núcleo.

Algunas de las actividades que se registraron en la década del 60 y de los 70' fueron analizadas y se encontraron en mayor o menor medida vinculadas a la producción de manzanas (Manzanal, 1983). Se trataba de encadenamientos entre ramas claramente definidas en: la industria vinícola (bodegas y sidreras), elaboración y conservación de frutas, los aserraderos, la fabricación de envases de distintos tipos (maderas, papel y cartón) y la fabricación de sustancias y productos químicos en Industrias Patagónicas S.A. (INDUPA 1948- 1995).

En líneas generales, estas ramas tuvieron un funcionamiento dinámico hasta los 90', momento en que la apertura de capitales reconfiguró la composición y competitividad de estas actividades.

Además, en relación a la fruticultura fueron tomando forma los servicios profesionales (abogados, contadores, ingenieros, administrativos), de transporte, logística (corta y larga distancia), y **principalmente de industrialización de la fruta** obtenida por descartes (en producción primaria directamente o indirectamente por medio de los empaques y sus criterios de clasificación).

Por cuestiones formales del presente estudio, en esta sección se tratará de abordar un análisis de **la industrialización de la pera y la manzana**, provenientes de dos orígenes: directo de

la chacra del productor primario (independiente o integrados) o de manera indirecta, proveniente de los volúmenes procesados en los empaques, posterior a los criterios de clasificación ejecutados en éstos.

La industrialización frutícola comienza a partir de la década del 30', como forma de producción de tipo "familiar", en primer momento con un perfil hortícola (determinado por el tipo de producción de relevancia). A medida que se fue transformando la estructura productiva, al tomar importancia la producción frutícola, estas **fábricas** fueron absorbiendo de forma progresiva y complementaria, los descartes generados en la producción primaria y en los empaques que comercializaban en fresco.

Este segmento trabaja a partir de **los descartes** generados en los **galpones de empaque**, que depende directamente de los criterios y estándares de calidad de los mercados internos y externos, ejecutados en la tarea de clasificación al interior de los empaques.

Al mismo tiempo, hay un porcentaje de frutas que resulta directamente provista desde la **producción de chacra**; aquella que no tiene el tamaño indicado (calibre) por el empaque, los remanentes (en plata o en el piso), luego de llevado a cabo la cosecha, la que registra una presión inferior a las tolerancias de maduración y aquellas no admitidas en empaques, por afección de alguna plaga, siendo aptas para su posterior molienda.

*El desarrollo del proceso productivo se inició con el enlatado o conserva, junto con la fabricación de mermeladas, dulces y caldos de sidra. Más recientemente se comenzó con la elaboración de jugos concentrados, sulfitados y naturales, juntamente a los aromas, actividad que se desarrolló fuertemente a partir de mitad de la década de los años setenta. Este último segmento fue el que tuvo el mayor crecimiento y hacia el cual se destina más del 80% de la fruta industrializada. (Castello, et al., 1989, p. 73).*

Según evidencia la línea de investigación citada, el porcentaje de frutas destinado a la industrialización fue incrementándose a lo largo del tiempo, reportando valores del 10% en la década del 60'; 22% para el periodo de 1970; del 30% en inicio de la década del 80' y del 42% para fin de los 80'.

Asimismo, el aumento de los descartes no sólo fue producto de "ineficiencias productivas internas" o de elevación de estándares y criterios de los mercados, sino también, en simultáneo fue

resultado de un importante estímulo en reconversión de nuevas variedades que incrementó volúmenes de producción general.

Sin embargo, se detalla que mientras la producción de frutas registró una duplicación, entre 1970 y 1989, la industrialización registró un 300% de incremento. Además, el mercado de industrializados, específicamente de jugos concentrados registraba para la época una demanda sostenida.

Por momentos, los volúmenes absorbidos por la demanda no acompañaron, en el caso de las manzanas, a las cantidades producidas, en tanto que con las peras, la industrialización se mantuvo cerca del 20%. Evidentemente se dio un incremento en producción que fue progresivamente acompañado por la demanda. También, téngase en cuenta que las peras argentinas tienen un reconocimiento diferencial (sabor, firmeza, etc.), en el mercado mundial.

El segmento de la **industrialización de peras y manzanas** históricamente funcionó como **variable de ajuste**, entre la desarticulación (volúmenes y variedades), de la producción de frutas, frente a la capacidad de consumo de la demanda (mercados).

También la industrialización funcionó como **variable de ajuste**, desde la perspectiva del *ingreso y el costo*. Si se tiene en cuenta que, al inicio del ciclo productivo, el productor primario ejecuta la totalidad de las tareas culturales al 100% de su plantación, y al llegar a las tareas de clasificación en empaque, su volumen de descarte aumenta a un determinado porcentaje, esto afecta directamente su rentabilidad.

El gasto fue asignado a la totalidad de las frutas (100%) y obtiene ingresos diferenciales (categoría 1, 2, 3 – descarte) haciendo que el precio de descarte, empuje hacia abajo el precio promedio general. Estas tareas de clasificación (determinación de categorías, según requisitos de mercados) y la consecuente asignación de descarte reporta históricamente un punto de inflexión y conflicto para las partes.

Sobre todo respecto de la “discrecionalidad” de definir a qué mercados se dirige determinada fruta o a qué mercados no se dirige y en relación a esto, cuál es el “manejo de los volúmenes de descarte”. En definitiva, el “manejo” del porcentaje de descarte opera como variable

de clasificaciones con sus respectivos precios, y en conjunto afectan al precio promedio de la totalidad de frutas ingresadas al empaque.

Desde el punto de vista **del mercado y del producto** de la industrialización; *otro dato relevante con incidencia sobre la formación de precios fue la progresiva consolidación de la industria de jugos concentrados, con destino principal a Estados Unidos.* (Scaletta, 2006, p. 13)

En ese segmento de producción (industrialización de frutas), también se observa una alta concentración a nivel producto (jugo, caldo, ambos concentrados) y cuyo destino principal es el mercado de Estados Unidos en la actualidad, evidenciando que también se da una concentración respecto de la demanda. Ya en 1989 se observaba esta dependencia absoluta de los mercados de América del Norte y por aquél entonces se sugería implementar políticas de promoción hacia la diversificación de las exportaciones de deshidratados, jugos concentrados y aromas.

Respecto del resto de los productos resaltaba que, *“las perspectivas no son favorables a menos que se emprenda un proceso de inversión, con vistas a la renovación de la tecnología utilizada, a fin de poder llegar al mercado internacional con productos competitivos”* (Castello, et al., 1989, p. 73).

Evidentemente tal cual define Scaletta (2006), la industrialización creció a expensas de los problemas tecnológicos del subsistema y no como un **dato positivo de diversificación productiva**. No tuvo una planificación o proyección definida que fortaleciera la totalidad de los **subproductos** haciendo crecer cada una de las ramas articulando producción, tecnología y mercados.

El carácter **autorregulado y de concentración** del subsistema (en fresco), también se registra en este segmento de los subproductos industriales de las frutas. Ya que la tendencia de concentración a nivel producto y a nivel mercado determinó la “comodidad” y el negocio ya definido por la demanda. Sobre todo, porque el jugo concentrado es materia prima, constituye un *commodity de bajo valor agregado* que se vende a granel para ser utilizado como insumo en otras industrias alimenticias (como endulzante de bebidas gaseosas), reportando mayores utilidades fuera de nuestra economía.

*La fruticultura no está orientada a la industrialización, en cambio, la industrialización es una consecuencia del filtro que pone el fresco, que muchas veces tiene que ver con realidades técnicas, otras veces tienen que ver*

*con cuestiones de Mercado (con las barreras arancelarias y paraarancelarias), dónde terminan definiendo más o menos, los volúmenes de fruta de industria y entonces los que están en esa cadena sufren las consecuencias, porque el producto se hace para comercializar en fresco un producto tipo Premium, después fresco que se dirige a otros mercados con otras calidades y como última alternativa aparece el tema de la industria, que tiene muy poco valor agregado, se genera una reducción peso-volumen para exportar materia prima para uso específico. (Pesoa, A. INTI Coordinador Centro Villa Regina. Comunicación personal, 21 de junio de 2016)*

El relevamiento histórico evidencia que décadas anteriores a los 90', este segmento reportaba una dinámica altamente diversificada desde los subproductos que se podían obtener desde el **tejido de las frutas** como deshidratados, desecados, en conservas, purés pasteurizados, pulpa concentrada y solid pack de manzana. Respecto del **jugo de frutas**, subproductos como jugo natural, concentrado con recuperación de aromas, aromas, sidra y vinagre de manzanas.

Algunos subproductos como las sidras, jugos naturales, deshidratados, desecados y conservas mantienen capacidades operativas limitadas y ubicadas en **empresas de la región**. Otras como vinagre de manzana y los purés pasteurizados (purés y papillas para lactantes), tienen desarrollo fuera de la región del Alto Valle (RN). Esto indica que existió experiencia, conocimiento y desarrollo desde la iniciativa privada, pero en términos autorregulados, sujetos a los vaivenes de la economía global.

En simultáneo las **universidades públicas** en la región presentan diversos avances en investigaciones y ensayos en materia de **alimentos derivados de frutas y manzanas** en las últimas décadas.

Además, desde hace más de una década se viene produciendo un **cambio en los paradigmas de la alimentación**, introduciendo el término de "alimentación saludable" que aporta una mirada distinta sobre los alimentos. Rescatando cada uno los aspectos nutricionales que puedan ayudar a mantener y/o a mejorar el estado sanitario de la población, con productos beneficiosos para el organismo, más naturales o con aditivos naturales que permitan conformar una dieta más saludable.

Dado el estado de situación del conglomerado frutícola, **la concentración** de productos (frescos e industriales), de actores, canales comerciales y mercados; atentos al incremento de los

volúmenes de fruta con destino a industrialización; a las competencias de los países hemisféricos, afectan la viabilidad y el rendimiento general de la actividad.

Los **cambios en los paradigmas de alimentación**, los desarrollos de **investigaciones en alimentos** en base a frutas, son oportunos de implementación como complementos en la estrategia de desarrollo del conglomerado frutícola.

Una diversificación de productos y subproductos de frutas (frescos e industriales) generarían eslabonamientos alternativos (producción primaria, industrializaciones diversas, canales comerciales segmentados y mercados específicos) que reporten a los actores productivos locales utilidades directas a la región del Alto Valle (RN).

## 2.7 Consideraciones de los modelos de desarrollo nacional y el conglomerado frutícola. Transformaciones, rupturas y continuidades.

El conglomerado frutícola como subsistema económico fue atravesando desde su origen las condiciones de funcionamiento de los modelos de desarrollo, que configuraron el sistema económico y social de la República Argentina en los últimos 100 años. Con vaivenes, altibajos, retrocesos y avances, propios de las formas de organización social, económica y tecnológica (de las dependencias y dinámicas externas), en torno a la actividad central, se pueden observar una serie de rupturas y continuidades a lo largo de la trayectoria de la fruticultura.

Las rupturas vienen dadas por los cambios de ciclo que se manifiestan en nuevas configuraciones de las relaciones económicas y sociales; expresadas en la **evolución de la producción**, de las **relaciones y demandas entre los actores**, y de la **distribución del valor** generado, que predominan o dirigen los procesos económicos, durante un determinado tiempo.

Las continuidades vienen dadas por el conjunto de mecanismos que permiten, en una actividad específica (el caso en análisis), asegurar de manera progresiva la acumulación en sus diferentes formas. Si bien, la fruticultura como subsistema económico atravesó por distintos cambios de ciclo (etapas), las continuidades se expresaron en los instrumentos por los cuales diferentes actores se fueron concentrando, ajustando los flujos en la generación de excedentes. Los

instrumentos son: la entrega de fruta *en consignación*, *plazos de pago* (que se extienden en el tiempo por más de 10 meses), *sin definición concreta de precio de mercado*, *asimetría de información* de mercados y precios, y *concentración* en empaques y canales comerciales etc.

Estas continuidades y rupturas caracterizadas en el análisis de las trayectorias y dinámicas históricas del conglomerado frutícola son las que permiten describir la “forma” del desarrollo de este subsistema en estudio;

*Un modelo de desarrollo no se implementa. No es una decisión de un gobierno, ni de un grupo de poder, sino un resultado de la particular forma de respuesta de los diversos actores (que son todos ellos económicos, políticos y sociales) a las condiciones de funcionamiento internas y externas (mundiales) de la economía en ese periodo particular. Las políticas, que si son implementadas por los gobiernos (en respuesta a los resultados de luchas de poder entre sectores con diferentes intereses), como veremos, pueden ir en el sentido de profundizar los elementos de un modelo, o en el sentido totalmente contradictorio (Abramovich y Vázquez, 2011, p. 3).*

Si bien la delimitación temporal que se utiliza en las etapas, es de carácter teórico simplemente, permite ordenar la trayectoria histórica, destacar algunos **elementos relevantes de las transformaciones** del subsistema, expresados en el Alto Valle a partir de una forma particular “del hacer” en la actividad frutícola; que se dieron en simultaneo a los cambios de los modelos de desarrollo nacional.

Es así que en los siguientes párrafos se describirán sintéticamente: (A) el patrón de acumulación, (B) las relaciones de poder, (C) el papel del Estado, (D) la estructura social, (E) los aspectos culturales y (F) la relación al contexto mundial, de la fruticultura en cada una de aquellas etapas delimitadas por los modelos.

(A) Por ejemplo, la etapa del *modelo agroexportador*, se caracteriza por un **patrón de acumulación**, que estaba centrado en producción de los primeros montes frutales, con un acondicionamiento rudimentario de la producción primaria frutícola y orientada al mercado de exportación principalmente inglés.

Para 1949 con la nueva conducción comercial nacional y en el marco de un nuevo *modelo de desarrollo (ISI)*, la transformación más significativa al interior del subsistema frutícola, derivó en la construcción de grandes empaques, que comenzaron a recorrer el camino de la intensificación

tecnológica, el cambio de escala en el acondicionamiento de la fruta, acercando la actividad a una idea “industrialista”. Esto se fue complementando con distintas ramas de actividad (fabricación de envases, aserraderos, sidreras, bodegas, conservas, etc.), que proveían de insumos a la actividad básica y otras como “la industria juguera” se consolidó como actividad complementaria de gran importancia.

A mediados de la década del 70 comienza a evidenciarse el fin del Estado de Bienestar, ante la dificultad de los sectores del capital internacional por alcanzar mayores tasas de ganancias en inversiones de tipo productivas; generan un cambio de estrategias buscando ampliar ganancias, reorganización de la producción y del trabajo orientados a países con menores regulaciones, además de generar inversiones de tipo financiera en deterioro de las inversiones productivas.

Estas transformaciones contribuyeron a la consolidación de un *modelo neoliberal* con un *patrón de acumulación* predominante en la valorización financiera, frente a la trayectoria de inversiones internas (nuevas plantaciones, cámaras frigoríficas, tecnologías del empaque), y a la aparición de competidores hemisféricos, que introdujo un doble problema en la actividad: posibilidad de acceder a endeudamiento en dólares en mercado internacional. Y además, con la apertura de capitales, el ingreso de las empresas transnacionales al sector frutícola.

Más tarde, en la etapa de *post-convertibilidad* el patrón de acumulación experimenta a nivel nacional un cambio generado por un tipo de cambio alto y una tasa de interés baja que se traducen en un aumento de rentabilidad productiva sobre todo en sectores vinculados a la exportación.

Este cambio impactó en el conglomerado frutícola de diferentes formas: vía **tipo de cambio alto** que les permitió a los empresarios líderes de la fruticultura recuperarse de la situación de estancamiento de la convertibilidad. Desde el punto de **vista del sesgo laboral**, la fruticultura es una economía regional de mano de obra intensiva, por lo tanto, el componente salarial en la estructura de costos fue incrementándose con el transcurso de los años, a su medida, al igual que el resto de los componentes que cotizan en dólares (agroinsumos; plaguicidas, productos de empaque-frío, envases). Cuestiones que impactan diferencialmente según el nivel y la forma de integración a los flujos comerciales externos.

(B) Respecto de **las relaciones de poder** de los diferentes actores de la *etapa del modelo agroexportador*, fueron estructuradas a partir de las distintas acciones en torno de la actividad económica en formación; El *Estado Nación* que garantizó la entrega de las tierras, fomentó la inmigración, la inversión y una serie de medidas conexas necesarias para acelerar el proceso de desarrollo. El *capital inglés* inversor y planificador de la fruticultura, que luego se constituyó en el principal capital comercializador y el *Productor primario* (capital fragmentado), quien llevó a cabo las acciones de producción en cada chacra bajo el asesoramiento técnico de la A. F. D. (Argentine Fruit Distributors).

Es durante *el modelo de desarrollo ISI*, que la conducción de la actividad y las relaciones de poder cambian con “el enroque” de los capitales comerciales nacionales que comenzaron a ocupar el eslabón del acondicionamiento, enfriado a partir del mercado de consumo y la producción primaria ya construidos. Continuaron la lógica y el vínculo comercial con el productor primario independiente (en consignación, plazos de pago extendidos), inclusive con ampliación de los plazos de pago. Además de incrementar las asimetrías de poder al conocer el funcionamiento de los mercados.

Las *relaciones* en el conglomerado frutícola continuaron con los viejos esquemas comerciales: entrega de fruta en consignación, precio a definir luego de la retribución a cada uno de los factores intervinientes, plazo de pago extendido (anual) en el contexto de apertura caracterizado por el *modelo neoliberal*.

Se observa una constante participación de las empresas transnacionales operando en el sector, intensificando el *dualismo entre un modelo* frutícola de gran escala (capital nacional o internacional), frente a la escala pequeña del productor primario. Además, se observa un traslado de la *asimetría de poder* a los niveles superiores de la cadena frutícola, haciendo que *empaques y comercializadores* se vuelvan *tomadores de precio* (más allá de los intentos regulatorios vía contratos de comercialización de frutas), frente a una estructura global comercial del supermercadismo, que identifica la etapa de *post-convertibilidad*.

(C) **El papel del Estado**, viene definido por ser el principal promotor de la distribución de la tierra, la política inmigratoria y del estímulo a la inversión extranjera, con sentido en la exportación y

especialización de productos primarios (frutas) que se desarrolló en “Territorio Nacional”, en el *modelo agroexportador*.

Luego, la política estatal tuvo un fuerte papel planificador, interventor y regulador de la economía. Por un lado, desde el *Estado Nacional* la pavimentación de la Ruta Nacional N° 22, la promoción a las exportaciones, Corpofrut, las cooperativas y la industrialización, dieron un dinamismo a la actividad, que caracterizó al *modelo de desarrollo ISI*.

Además de asumir un rol moderado frente a las demandas concretas de los actores primarios tradicionales (transparencia, precio y desaparición de los pequeños productores independientes), hay para fines de la década (1998), una acción del Estado por medio de aportes, para tratar de mitigar la crisis que venían experimentando los sectores más débiles de la cadena frutícola. Empero, las acciones siempre tuvieron el carácter de “medidas focales” características del *modelo Neoliberal*.

Ya en la etapa de *post-convertibilidad* el papel de Estado es activo, implementando medidas tendientes a resolver pujas distributivas con asalariados y empaques, además de fomentar un paquete de medidas mediante la Ley de Contractualización y la Mesa de Transparencia Frutícola, tendientes a regular las relaciones comerciales entre los productores primarios y los empaques comercializadores. En el marco de los Planes Integrales de Desarrollo, se logra articular en términos sectoriales-participativos, el **Plan Frutícola Integral** que contiene diferentes líneas de programas tendientes a resolver y trabajar sobre los problemas detectados en diferentes diagnósticos técnicos. Pero quedó plasmado en una propuesta y en la ejecución de algunas de sus líneas de acción.

(D) **La estructura social** en el *modelo agroexportador* comienza a constituirse a partir de la actividad quienes formaban parte, tenían vínculos con el capital inglés de la AFD, los trabajadores de los ferrocarriles y las obras de riego; los productores primarios y sus familias, además de una naciente burguesía urbana representada por los comerciantes de ramos generales, dependientes también del único medio de transporte; el ferrocarril.

En la nueva etapa del *modelo de desarrollo ISI* continuó con la impronta de la inmigración y con la estratificación social de los propietarios frutícolas, pero ahora con la consolidación de aquellas familias vinculadas al empaque, comercialización de las firmas nacionales de frutas y de aquellas

industrias complementarias, además de las cooperativas de los actores primarios tradicionales locales. Por otra parte, las migraciones internas, dieron al valle una composición social diversa, con la burguesía comercial urbana, el desarrollo de servicios privados y públicos, particularmente para las décadas del 60' y 70'.

Ya iniciado el *modelo Neoliberal* la estructura social fue alterada gradualmente mediante una polarización social entre grupos vinculados a los sectores más dinámicos de la fruticultura, frente a los productores primarios independientes que quedaron expuestos a los vaivenes de la economía global y a la trayectoria interna que venía experimentando el subsistema. Por otra parte, a partir de mediados de los 80' las ramas industriales complementarias y vinculadas a la fruticultura también experimentaron las consecuencias de las competencias externas y de la caída del consumo interno, en cada segmento (envases, agroquímicos, conservas etc.), provocando el cierre de fábricas y la consecuente pérdida de empleo.

En la etapa que comprende la *post-convertibilidad* la estructura social se concentró más en torno a las empresas líderes nacionales e internacionales de la comercialización en fresco. Respecto del entramado de proveedores de insumos, servicios y logística, también se concentró el vínculo con algunas firmas particulares. Además, en el segmento de la industrialización de subproductos la concentración se dio en productos como jugos concentrados y aromas.

El mayor número de puestos de trabajo se encuentran en este segmento de empresas, además de la producción primaria (poda, raleo, cosecha, etc), que comprende a diferentes segmentos de productores primarios. Al mismo tiempo, si se analiza en profundidad y transversalmente al segmento de la producción primaria se pueden observar que, a causa de diferentes situaciones, este sector contiene una heterogeneidad estructural muy compleja y por lo tanto, genera **diferentes estratos sociales** al sector y al interior del subsistema frutícola en general.

(E) **Los aspectos culturales** en el *modelo agroexportador* del Alto Valle se caracterizaron por una fuerte influencia de la diversidad de nacionalidades europeas que se instalaron en la región, que mantuvieron sus costumbres, además de darse por momentos procesos de integración con las diferentes comunidades.

Vinculados a la impronta del inmigrante europeo, los aspectos culturales en momentos del *modelo de desarrollo ISI* siguieron el curso inicial pero con transformaciones derivadas de la influencia de las migraciones internas, con una visión cooperativista de la actividad. Por su parte, los medios de comunicación, el transporte –automóvil- modificaron hábitos y costumbres en la vida cotidiana de aquél entonces.

Un momento de ruptura se da con el *Modelo Neoliberal* en el que primaron los valores del individualismo frente al perfil cooperativista que se había experimentado en décadas anteriores. En este contexto las empresas extralocales comenzaron a comprar empresas tradicionales quebradas e integraron a sus proveedores del insumo principal (frutas de pepita) a los productores independientes medianos.

Estas acciones se mantuvieron hasta la *post-convertibilidad* con alteraciones en la composición (ingreso-egreso) de actores externos en la actividad. Además de la instrumentación de arreglos institucionales tendientes a mantener la actividad y a los actores locales.

(F) En ***relación al contexto mundial*** y a una economía organizada bajo la división internacional del trabajo, que ubicaba a países “periféricos” en el lugar de productores de materias primas y a países “centrales” como importadores de materias primas y exportadores de manufacturas; el vínculo del conglomerado frutícola se caracterizó por la provisión de materias primas esquema propio del modelo *agroexportador*.

A fines de la década del 40’ la actividad frutícola experimentó un cambio (ruptura), de conducción, a efectos de la nacionalización de los ferrocarriles en manos del capital inglés y de la toma de posición de los capitales comerciales nacionales, en simultáneo al cambio que ya se venía gestando desde el 30’ respecto de un nuevo *modelo de desarrollo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI)*, a nivel Macro.

Además, hay dos elementos que hacen a la continuidad específica de la trayectoria del subsistema frutícola; por un lado, el mercado de exportación; por el otro, el aprovisionamiento de la principal materia prima (frutas), en funcionamiento bajo el capital fragmentario, ya consolidados en ambos casos.

A causa de la Segunda Guerra Mundial se cerraron o disminuyeron de manera importante las exportaciones de frutas en fresco. Sin embargo, se orientaron hacia otros mercados principalmente a Brasil, además del mercado interno, que también experimentó un crecimiento en el consumo de subproductos derivados de la industrialización. No obstante, luego de retomado el comercio internacional, la fruticultura siguió en el mercado externo, para estos años, en posición de único oferente.

En la etapa del *modelo Neoliberal*, a pesar de que el sector siempre tuvo relación directa a la exportación de las frutas, en este modelo cambia la forma, ya que comienzan a operar en el espacio local de la producción primaria, distintas empresas extranjeras. Las mismas fueron acompañadas por filiales de empresas de otros rubros, proveedoras de insumos agroquímicos y agentes financieros internacionales. Desde esta perspectiva, se observa una avanzada transnacional en el conglomerado frutícola que opera en cada una de los eslabones, desde la producción primaria hasta la góndola en los mercados internacionales.

Respecto de los mercados de destino, hay una mayor presencia de los competidores hemisféricos como Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda en los mercados internacionales que antiguamente Argentina proveía con mayores márgenes.

El contexto en la fruticultura de *post-convertibilidad*, viene caracterizado por diferentes factores: mayor competencia mundial, atomización del comercio minorista y mayorista internacional, dinamismo y diversificación de productos. Mayores exigencias y requisitos en calidad, inocuidad y sanidad de las frutas. Incidencia del costo del flete marítimo que, por ubicación y distancia de los mercados, la fruta del Alto Valle de Río Negro tiene menos márgenes en la relación ingreso -costo, respecto de otros países productores.

En relación a los subproductos de la industria (jugo concentrado), también hay una **concentración** a nivel producto y a nivel mercado, ya que Estados Unidos es principal importador de estos productos; al mismo tiempo que se comparte este mercado con China.

## 2.8 Consideraciones finales al capítulo.

En la actualidad el modelo de desarrollo concentrado de la fruticultura en fresco e industrialización (jugo concentrado, aromas), presenta una configuración que despierta interrogantes respecto a su viabilidad en términos económicos, sociales y ambientales, explicitadas con mayor detalle en el trabajo “Planificación y pujas sectoriales en la fruticultura del Alto Valle del Río Negro y Neuquén” (Landriscini, Villareal y Raggi, 2008)

El análisis de las trayectorias y dinámicas *internas* en relación a los factores *externos* más relevantes, que influyen en este subsistema económico, fue caracterizado en los apartados anteriores y articulados en los distintos momentos señalados. En función de esto, puedo destacar distintos elementos que le dan un perfil problemático a este modelo de desarrollo concentrado.

En primer lugar, las estrategias implementadas por las empresas líderes nacionales que funcionaron en un *subsistema autorregulado* a sus intereses, fue pernicioso y habilitó la avanzada en **la concentración** de productos, procesos y canales comerciales (carácter central del conglomerado). Esto presentó debilidades frente a los escenarios globales, las competencias internacionales en la producción primaria local y en la comercialización en los mercados destino.

En segundo lugar, el **carácter extractivo** que alcanzó el modelo de desarrollo a partir de la inserción de capitales extranjeros con alta tecnología, en todos los eslabones de la cadena, mediante *estrategias similares* a las implementadas por las empresas de capital nacional. Replicando el modelo de sus pares locales (desde la comercialización, luego en empaque-enfriado y posterior producción primaria), con la diferencia, en que *la casa matriz*, que domina el canal comercial, desde la producción primaria hasta la góndola del supermercado, se encuentra en otro país, remitiendo la extracción de renta fuera del circuito local del conglomerado.

En tercer lugar, las **relaciones comerciales** entre los productores primarios y las empresas concentradas, definidas por una *cuasi integración vertical*, se caracterizaron por entrega de fruta en *consignación*, y mantener relaciones *asimétricas de poder* (precios e información de mercados), con mecanismos *poco transparentes*, haciendo *cautivos* a los productores primarios con operaciones de

compra-venta, que se asemejan a *formas no capitalistas* de comercialización. Más allá, de los intentos de la contractualización y figura legal de “*mínima*” del esquema de “*fruticultura por contrato*”.

En cuarto lugar, a consecuencia de los mecanismos mencionados en el párrafo anterior, que definen estas condiciones de acumulación y apropiación de excedentes, contribuyen a **la descapitalización y expulsión** de productores primarios de la actividad frutícola. Esta situación no se ha podido revertir y ha fomentado vinculaciones tensas, problemáticas, ya que el proceso de deterioro y abandono avanza de manera lenta, progresiva y desigual. Como resultado se dio una heterogeneidad estructural, que define diferentes estratificaciones sociales y económicas al borde de la subsistencia.

Haciendo más complejo el abordaje de las posibles políticas a implementar, sin una *base de datos estadísticos cuantitativos y cualitativos* integrado por fuentes informativas de diferentes *organismos* (Rentas, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), SENASA, Sec. Fruticultura y Planificación, etc), que facilitarían el tratamiento de la *información transversal* de *segmentos de productores* beneficiarios de cualquier plan a futuro.

En quinto lugar, los **altos niveles de descarte** generados globalmente por la actividad, en relación a la *alta concentración* de los subproductos derivados de la industrialización y de los mercados de estas materias primas. Además de las variables del *cambio climático* (lluvias de altos milímetros, granizo y calores extremos), y de las *exigencias de los mercados*, hacen presente un panorama con dificultades para revertir, de una temporada a otra, los volúmenes destinados a la industrialización.

En sexto lugar, las cuestiones relacionadas a la **mano de obra**; las tareas culturales, que hoy presentan un gran deterioro respecto de su especialización y calificación. El carácter estacional de la demanda de personal que afectan a la actividad frente a otras ofertas de trabajo en otras ramas de actividad (petróleo, construcción), que impactan en la *alta rotación de personal*. Sumado a esto el *manejo “corporativo”* de determinados sectores asalariados y empresarios con “acuerdos informales” manteniendo el esquema concentrado del modelo.

En séptimo lugar, la *perdida de legitimidad simbólica intergeneracional* de la actividad frutícola, en el segmento de los productores primarios y de los pequeños empaques de tipo familiar, que ven inviable su permanencia, en un sistema de comercialización poco transparente.

Estas dimensiones de análisis, representan algunos de los elementos conflictivos que reproduce este **modelo de desarrollo concentrado**, con *formas organizativas* altamente *corporativas*, de *cuasi mercados*, con canales y flujos comerciales *acotados* que plantean interrogantes desde una visión integral y sistémica respecto de la viabilidad del conglomerado frutícola bajo esta configuración.

Desde la perspectiva de las *políticas de transformación productiva, innovación* y generación de *valor agregado local*, contenida en la propuesta de este trabajo, frente a los elementos destacados del actual modelo, se abren distintos desafíos, respecto a la viabilidad del desarrollo con *integración de los diferentes actores* que intervienen en el conglomerado.

Además, se intenta proponer una visión de desarrollo local y regional en términos integrales, como reacción frente a las exigencias y competencias que impone la globalización, considerando los problemas actuales del desarrollo del conglomerado frutícola.

Las políticas de transformación productiva, diversificación y valor agregado local, se presentan como los mecanismos recomendables de aplicación (mediante instrumentos articulados) con diferentes organismos competentes y agentes privados locales (sistema de innovación), para ir actuando sobre las problemáticas del actual modelo concentrado.

## Capítulo 3: Las políticas públicas, medidas e instrumentos para la producción frutícola del Alto Valle de Río Negro.

### 3.1 Introducción.

Las primeras décadas de 2000 dejaron entrever la reproducción, intensificación, de las problemáticas derivadas del funcionamiento autorregulado del modelo de desarrollo. Al mismo tiempo que colocó en agenda diferentes investigaciones y publicaciones que focalizaron en los aspectos en tensión y las posibilidades de acción.

Algunas se concretaron en propuestas integrales no llevadas a cabo como acción integral, sino desarticulada en algunas líneas de implementación (dificultad de acuerdos intersectoriales), otras en medidas políticas focales y acotadas en el tiempo, que tendieron a reproducir aún más la concentración, sin poder resolver los históricos problemas.

Esta situación genera una doble impresión en relación **al impacto** de las medidas adoptadas en las últimas décadas: una tiene que ver con **los productores primarios** que avizoran en las medidas un impacto focalizado limitado en su actividad cotidiana, limitado en el tiempo y de alta incertidumbre respecto a la eficacia de medidas parciales, frente al esquema de modelo de desarrollo actual (que se expresa en la queja y el descreimiento hacia el Estado y los organismos del sector).

La otra tiene que ver con la impresión de **los grupos técnicos** (organismos del Estado; ingenieros, técnicos, economistas etc.), que generaron estas medidas, que observan la existencia de propuestas y medidas políticas que impactaron en algunas mejorías para la actividad.

*Frente a esto, surgen dos preguntas: ¿Estas diferencias en las percepciones, entre los beneficiarios de la política pública y los planificadores, derivan específicamente de su posición frente al problema? O ¿las incongruencias y desajustes en las medidas expresan la posición de “la política”, como instancia superior, en el agrado de mantener un modelo de desarrollo autorregulado, sin resolver sus dificultades?*

Desde estos interrogantes y con la necesidad de analizar la cuestión del impacto, las diferentes percepciones, y las propuestas vigentes, las siguientes secciones, arrojan precisiones respecto de la configuración del poder político y económico, además de revisar las medidas de **las políticas públicas** implementadas al sector de la fruticultura del Alto Valle (RN).

### 3.2 Configuración del poder económico y del poder político.

Desde el punto de vista planteado en este trabajo debemos mencionar por qué el Estado interviene de la manera que lo hace, independientemente de las diferentes configuraciones políticas que marcaron el modelo de desarrollo. Es imposible entender el avance histórico del sector frutícola en Río Negro sin conocer e identificar los posicionamientos de los actores políticos en la provincia y su relación con el poder económico.

Desde una mirada histórica, la producción frutícola nace como actividad central aproximadamente para 1920 (esto es 35 años de antelación a la creación del Estado provincial), vinculada directamente al sector externo de capitales (AFD), además del Estado nacional, mediante las políticas de inmigración, posterior a la Conquista del Desierto. Luego de la provincialización de Río Negro (1955) fueron contados los periodos democráticos de la administración (imbuidos de las políticas desarrollistas de escala nacional), que signaron el avance económico productivo del subsistema frutícola.

Recién para 1983 el poder político provincial se consolidó en una sucesión de gobiernos democráticos, pero con cambios a nivel supraregional, en lo que refiere al perfil de las políticas neoliberales, que se instalarían activamente a finales de la década.

Esta conjunción de elementos “corporativistas” que vienen desde el origen del sector frutícola, la juventud de la administración pública provincial y las políticas de apertura imperantes desde los 90’ son las que describen las posiciones de poder, las demandas, las reubicaciones entre los actores del sector y la forma de operar en la actividad por medio de las políticas.

Desde el inicio de la democracia, el sector frutícola rionegrino fue el de mayor poder económico y tuvo siempre una posición de “fuente de financiamiento” del estado provincial vía

impuestos al sector. La configuración neoliberal que marcó la relación entre los actores que condujeron los destinos del estado provincial y su vinculación con la región del Alto Valle (RN), se institucionalizó en la Constitución de la provincia, en el año 88 y se fue definiendo en los años posteriores con la Ley Electoral.

Es imprescindible considerar que la fruticultura es la economía principal del Alto Valle del río Negro, región en donde viven 2 de cada 3 rionegrinos. En un principio era una economía de pequeños productores y como hemos mencionado anteriormente, hoy están sometidos a un proceso de exclusión, donde las empresas del oligopsonio y las extranjeras ostentan la tierra, el transporte, empaque, comercialización, exportación y la concesión del puerto de San Antonio, para sacar al mercado internacional la producción propia y de terceros.

El papel del Estado es un pilar fundamental en el desarrollo del sector frutícola de la región, y es una variable imposible de omitir al momento de su análisis. Tomo en cuenta la configuración de sus variables dentro de las cuales se incorporan el “Conjunto de relaciones políticas y de poder entre diversos grupos/bloques de intereses” y “el Papel del Estado”. Por eso, identifico cómo se expresaría esta configuración en Río Negro, tomando en cuenta cómo se ha traducido el poder político de la región del Alto Valle del Río Negro en sus instituciones y en su relación con el poder económico.

En la provincia tenemos un diagrama institucional marcado por el sistema electoral, que se traduce en la implementación de la representación en la Constitución Provincial del 88, indicando que debe haber en el poder legislativo provincial una **representación poblacional** y una **representación regional** en una sola cámara.

La ley establece la distribución inicial de cantidad de legisladores por cada representación, esto es: 22 legisladores por representación poblacional y 24 legisladores por representación circuital (regional). En la primera se busca la **representación de toda la población** de Río Negro en distrito único, por lo cual, si la región del Alto Valle tiene 2 de cada 3 rionegrinos, imaginemos de qué origen regional serán la mayoría de los candidatos a legisladores de los principales partidos políticos de Río Negro.

Por otro lado, la representación regional. Es aquí en donde de acuerdo al espíritu de la Constitución se deberían incorporar perspectivas regionales en la discusión de las leyes de la

provincia y a partir de ellas la **discusión de los modelos de desarrollo**. Así la Ley Electoral establece que cada región tendrá 3 legisladores estableciendo 8 circuitos electorales provinciales. Lo destacable es que se dividió al Alto Valle en 3 circuitos; Alto Valle Este, Oeste y Centro. De esta manera en la representación regional, el Alto Valle ostenta 9 legisladores de 24.

Esto, expresado de esta manera, permite entender y articular la historia del poder económico frutícola en Río Negro; además de mencionar, que salvo el primer gobernador en el retorno a la Democracia, todos fueron del Alto Valle. Esto es así, por la estrategia electoral de cada partido político y teniendo en cuenta que el representante del poder ejecutivo se define por un sistema de mayoría simple; por lo que el que gana por un voto, es gobernador (sin ballottage) y que dentro de este esquema de distribución poblacional (2/3 AV) por regiones y un voto marcado por la integración regional, siempre los candidatos del Alto Valle, han ganado las elecciones.

Y si le sumamos que el multimedio, diario Río Negro, más poderoso de la provincia y el único que la integra en su distribución es de esta región y además, parte del conglomerado frutícola, podemos entender cómo se habrían articulado los actores dominantes del poder económico al poder institucional del Estado, frente a los otros actores de la región y del sector analizado.

Así, teniendo en cuenta esta perspectiva, y adelantando que la traducción institucional que se realiza en el sistema electoral, también se podría aplicar a la distribución del presupuesto de las políticas públicas del Estado Provincial.

En Río Negro, el modelo de desarrollo no ha variado en las políticas que de él dependen. No hay políticas tendientes a subsidiar una economía en función del consumo o de la fuente de distribución o de la producción primaria o de reforzar el mercado de trabajo; sino que las condiciones del subsidio, representan perspectivas del modelo de desarrollo concentrado, tendientes a asegurar la renta al oligopsonio de la fruticultura y su funcionamiento.

Hasta la actualidad estos indicadores podrían dejar claro, cual es la relación y posicionamiento del actor estatal provincial en el entramado de la economía regional del Alto Valle de Río Negro. Con la salvedad, que desde hace varias décadas se han registrado fuertes avances de empresas multinacionales en los segmentos de producción, empaque, comercialización, enfriado y exportación, ostentando el control de cantidades importantes de la fruta fresca exportada.

Desde esta línea de investigación, el análisis de las relaciones funcionales entre los actores del circuito económico productivo, tras la caída de la convertibilidad, plantean inquietudes en torno a la problemática del desarrollo, la cuestión regional y un nuevo rumbo en la manera de hacer políticas sectoriales con una **nueva articulación institucional** de los niveles del Estado y sus organismos.

Para ello es necesario hacer una revisión de la **noción de desarrollo** en torno a los recursos naturales, vinculada desde las nuevas perspectivas del crecimiento basado sobre encadenamientos, territorio, valor agregado local, innovaciones, investigación y tecnología orientados a una estrategia de conjunto y con una mayor intervención de la esfera estatal en el diseño de políticas.

*Todo esto ha llevado a apelar a la noción de desarrollo y a cuestionarse sobre los modos de desarrollo. Ya no se acepta fácilmente la idea de un camino único y progresivo en el marco de un horizonte sin límites. Hoy están planteadas importantes preguntas sobre la pertinencia de las formas que hasta hace poco tiempo se habían considerado las únicas. En esta nueva mirada hacia la problemática del desarrollo las tendencias a la descentralización y a la valoración de la iniciativa local han cobrado una fuerza especial (Arocena 2002, p. 6).*

Esta idea de la economía regional como subsistema, que interactúa con las políticas económicas de alcance nacional y que al mismo tiempo con enclaves y vinculación directa a capitales “extraterritoriales”, requiere de una reconfiguración orientada a la posibilidad de modelos de desarrollo endógeno, diversificado y en una reducción de las políticas agrícolas de los 90 (Dirven, 1999), a gran escala aún vigentes en el Alto Valle, que hacen más intensos los procesos de Crisis.

### 3.3 La década del 80 y 90; las políticas y el encuadre del sector.

En la presente sección pretendo explorar y caracterizar la transformación puesta en marcha en las décadas identificadas, en las relaciones económico-productivas de los productores primarios con los empacadores, comercializadores, y las políticas del Estado aún vigentes en materia frutícola.

Las políticas gubernamentales y de apoyo institucional para el sector de la fruticultura existente en aquellos años contaron con diferentes líneas de acción, desde el nivel Nacional y Provincial.

En el siguiente cuadro quedan expuestas como punto de comparación temporal de distintos mecanismos. Luego siguió su curso la década de los 90´.

Cuadro N° 8. Principales Políticas de la Fruticultura (1989).

Nivel Gobierno	Tipo de política	Mecanismos e instrumentos
Política Nacional	<b>1 – Régimen de promoción a las exportaciones</b>  <i>(a partir de la década del 70´ comenzaron a implementarse distintas medidas de promoción tanto para fruta fresca como para industrializada. Estas medidas fueron consolidadas en 1984 con la Ley de promoción a las exportaciones)</i>	-Impuesto a los sellos (para contratos de exportación, exentos imp. sellos).
		-Impuesto al Valor Agregado (exportaciones están exentas).
		-Impuestos a los ingresos brutos (exportaciones excluidas de este impuesto).
		-Devolución de tributos (Por exportación desde puertos SAE y Madryn).
		-Draw-Back (restitución; impuestos, tributos y derechos de importación envases para mercaderías de exportación).
		-Admisión temporaria (en relación a la anterior, para reexportar la mercadería introducida, hasta 360 días).
		-Consignación (bajo este carácter durante plazo 360 días corridos; en caso negativo debe reingresar mercadería).
		-Fopex (Acceso a fondos, al Fondo Nacional Promoción Exportaciones; publicidad, misiones com., ferias y exposiciones).
		-Financiación (Manzanas y Peras pueden financiarse hasta el 52% FOB, hasta un año, tasa 8,5% anual).
		Política Nacional
- Reembolso impositivo del 13% valor FOB por puerto patagónico y 20% por otro puerto. Plazo 15 años.		
Política Nacional	<b>3 - Secretaría Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación</b>	- Dicta y fiscaliza normas sobre calidad de la fruta. (cosecha, selección, empaque, identificación, frigoríficos, transporte, calidad, certificados fitosanitarios y envases).
Política Provincial	<b>1- ENTE provincial de fruticultura (1987)</b>	Objetivo: orientar, supervisar, dirigir y ejecutar las políticas del gobierno provincial, en lo atinente a la fruticultura.
		Algunas tareas sobresalientes: identificación de nuevas variedades, apoyo técnico, programas pilotos, relevamiento integral, difusión de técnicas, control fitosanitario, boletín mensual con información sobre mercados, banco de datos del sector y programa Alto Valle libre de mosca.
	<b>2- CORPOFRUT</b> (1962) Entidad autárquica financiada por el 1% del precio de venta total de cada productor.	- Establecer normas sobre clasificación de frutas, forma de empaque y vigilar su cumplimiento.
		- Ejercer el control sanitario, de montes y empaques otorgando certificados habilitantes.
		- Estudiar posibilidades de abaratamiento de costos, mercados internos y externos.
		- Fomentar instalación de empresas comerciales o industriales necesarias...
- Cooperar en el establecimiento de centros de investigación, estudio y experimentación frutícola.		
- Adquirir y / o fomentar el uso de maquinaria agrícola, fertilizantes, plaguicidas etc...		

<p>3- <b>BANCO PROVINCIA de Río Negro</b> Principal entidad financiera de la actividad frutícola. En general créditos indexados "valor producto". Excepción créditos de implantación hasta 2 años. Pol. Crediticia general de corto plazo.</p>	- A Productores de peras y manzanas, con destino a atender gastos de evolución.
	- A empacadores, con destino al pago de la fruta adquirida.
	- A empacadores, para la compra de material de empaque y pago de sueldo y jornales.
	- A productores para el pago de cosecha.
	- Para implantación de fruta fina y nuevas variedades de peras y manzanas.
	- A la industria de jugos.
	- Para implantación de viñas nuevas o renovación de las existentes, con destino exclusivo a uvas de mesa.

Elaboración en base a; La Actividad Frutícola en el Alto Valle del Río Negro. Castello, Del Franco e Izurieta, (1989).

Para destacar, la adaptación de la fruticultura del Alto Valle (RN) a los nuevos lineamientos del mercado global, determinó la **integración** de los actores productivos locales al contexto internacional vinculándolo a sectores supermercadistas.

Por otra parte, esta dinámica agudizó los procesos de concentración productiva y de capital, existentes en las distintas etapas de su desarrollo y en la conformación de los distintos actores integrantes de la estructura productiva y social, pero en la actualidad con una mayor dependencia de los actores internacionales.

En este sentido, la relación asimétrica entre los empacadores y comercializadores que caracterizó la vinculación para con los productores primarios, sigue hoy manteniéndose y al intensificarse la conexión con el ámbito global (bajo nuevas formas organizativas del mercado internacional), este tipo de relación se aplicó también al segmento de empacadores. Esto trajo como consecuencia la concentración de capital, de tierras productivas, con la consiguiente expulsión de productores primarios del sistema. Y una mayor dependencia de los actores empacadores y comercializadores locales, al sector supermercadista internacional.

Desde esta perspectiva, la economía del Alto Valle de Río Negro fue parte del proceso de apertura en combinación a las nuevas formas de comercio global, mediante la adaptación de algunas medidas políticas en este sector. Distintas acciones se fueron activando en el ámbito productivo en *la década del 80* para propiciar el camino;

La primera, fue la **desintegración de la Corporación de Productores de Frutas (CORPOFRUT)**, institución creada en diciembre de 1961 por medio de la Ley N° 281 con la intención de desarrollar al sector primario, que contaba con diferentes objetivos: técnicos, de infraestructura, comercialización y desarrollo del sector primario. Pero con la importancia de que este organismo era dirigido por y para los productores primarios.

La segunda medida fue la **concesión del Puerto de San Antonio Este (1998-2028)**, a manos de los empresarios del Oligopsonio interesados en el negocio frutícola. En nuestro caso, la concesión a manos privadas del Puerto de SAE, significó transferir a los nuevos actores dominantes del sector un punto estratégico en la comercialización y logística de la fruticultura del Alto Valle (RN).

En este sentido, la desarticulación de CORPOFRUT y el traspaso de control del Puerto de San Antonio Este a manos de privados fueron dos medidas políticas que marcaron el signo de la política económica productiva del Valle en consonancia con el perfil aperturista del momento.

El trasfondo de estas medidas fue impuesto por adhesión de los diferentes niveles del Estado:

*según la cual había que proceder a la apertura externa de las economías, la liberalización y desregulación de los movimientos de capitales, el desmantelamiento del Estado [...] la destrucción del tejido productivo empresarial y un agravamiento de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social (Alburquerque, 2012, p. 23).*

El Estado se retiró de la escena productiva cuando el gobierno provincial a finales de los 80' resuelve la disolución de CORPOFRUT proponiendo la creación de un nuevo ente que jamás se concretó, para dejar liberada la actividad frutícola a los nuevos capitales del extranjero, institucionalizando la creencia en la mayor eficacia del mercado y la modernización del sector.

La *década de los 90* se caracterizó por la modernización del sector, en sus distintos eslabones, donde se destacó e intensificó el principal cambio técnico basado en la transformación del sistema de conducción del monte frutal tradicional a la producción en espalderas. Una transformación iniciada ya en los años 60, que logró su masificación 30 años después y permitió obtener rendimientos por hectárea superiores en cantidad y calidad (Scaletta, 2006). En cantidad, porque es posible cultivar un mayor número de plantas por hectárea de superficie. Y en calidad, al

conseguir mejoras en la irradiación solar y en el desarrollo de las tareas culturales en plantaciones jóvenes.

Para el año 1995, se produce, también otra transformación de nivel político que **influyó el rumbo sector productivo**: la privatización del Banco Provincia de Río Negro que había funcionado, por un lado, como *agente financiero*; por el otro, como *banco de fomento* para la producción. En este último caso, se puede observar, en el Cuadro N° 7, las diferentes líneas e instrumentos en las que el Banco funcionó en el contexto de la fruticultura del Alto Valle.

Fue de público conocimiento el paso a manos privadas del banco provincial, en consonancia con las políticas de privatización de la década, además de ejecutarse el traspaso en una situación de controversias:

*La alianza de los actores de la fruticultura con el gobierno provincial, en busca de auxilio para su actividad, fue estratégica para el mantenimiento del poder del radicalismo. De hecho, formaron parte del pacto de gobernabilidad que permitió el ajuste en la administración pública a la vez que se licuaban las deudas acumuladas del sector tras la privatización del BPRN. En varias oportunidades el Estado provincial financiaría con subsidios parte del déficit o las crisis de la fruticultura y en otras ocasiones se pondría a la cabeza de los reclamos frente al gobierno nacional (Camino Vela, 2014, p. 740).*

95

Es decir, que posterior a su privatización y con las características destacadas en el párrafo anterior, la **Provincia perdió su banca pública**, por varias décadas, hasta el año 2016, que venció nuevamente el contrato con el actual Banco Patagonia y además, presenta en la administración provincial, la disyuntiva respecto de la refundación de la banca provincial, al menos para *fomento y de impulso a la iniciativa privada*.

Históricamente, las distintas gestiones de gobierno provincial establecieron acuerdos y pactos sectoriales, inevitablemente el sector frutícola tuvo su peso en el apoyo a la gobernabilidad de varias gestiones provinciales. Pero la alianza más significativa se dio entre 1995-1996;

*Se creó en paralelo el Banco Residual de Río Negro que conservó en el ámbito de la provincia los pasivos de los productores, que no pasaron a la cartera crediticia del Banco de Río Negro. Esta maniobra de Verani, que dejó a resguardo de la provincia las deudas de los productores frutícolas, benefició ampliamente a éstos, que lo habían apoyado en forma contundente en el reciente proceso electoral (Camino Vela, 2014, p. 728).*

Esta maniobra se dio en un contexto generalizado de *ajuste fiscal provincial*, mediante aumentos de impuestos provinciales, reducción de sueldos estatales, de número de ministros, además de privatizaciones de empresas y entes públicos.

Volviendo al análisis central de esta sección, otra medida de importancia (de *control y administración*), fue la implementación de un **sistema de trazabilidad fitosanitaria** que permite reconocer el origen de la fruta. Es decir, desde cualquier mercado de consumo del mundo, un comercializador en caso de necesidad de identificar la procedencia de las frutas puede detectar por medio de este sistema su trazabilidad; razón social, ubicación, características de la parcela e historial de aplicaciones de insecticidas, número de empaque, comercializador, etc.

Es destacable, que en cada una de las fases de desarrollo de la economía regional frutícola (sobre todo las posteriores a la nacionalización del ferrocarril -1948-), en mayor o menor medida, la crisis estructural dio por resultado la pérdida de relevancia de los actores locales, sometidos a un proceso de acumulación, con el avance de dominio de los actores extraterritorio, donde se destacan las siguientes cuestiones:

1- La **expulsión permanente del actor primario independiente**; desinterés por el productor primario con escasos mecanismos institucionales anticíclicos.

2- Monopolio inicial en el segundo nivel y luego en el tercer nivel de la pirámide; decisiones y definiciones de precios extra-territorio. Consecuentemente, las **empresas exportadoras nacionales son tomadoras de precio** en esta etapa.

3- Relación **asimétrica** y entrega de fruta en **consignación**; inicialmente en el sector primario, luego en sector empacador comercializador.

4- Consecuente concentración de **tierras en manos extranjeras**.

5- **Desempleo**; considerando el monocultivo y el remplazo de mano de obra por tecnología y de procedimientos organizativos tendientes a reducir el trabajo manual.

6- **Oligopsonio**, con mayor apropiación de la renta por el tercer actor internacional; el supermercadismo.

En este sentido, la obtención de la renta se da en múltiples dimensiones de la actividad productiva, generando solo un impacto en la demanda de empleo, pero de baja calificación, de bajos ingresos y mayoritariamente temporales;

*El proceso de concentración y transnacionalización de la economía argentina operado durante la década pasada le ha otorgado un papel relevante en el desarrollo regional a actores extralocales cuyos intereses no se relacionan con los de la región, sino que aquella es vista como una mera cantera de recursos naturales a explotar [...] La base de su productividad se encuentra en los beneficios de escala de la utilización del paquete tecnológico que hoy domina la producción agrícola y tienden a controlar la cadena vertical de la producción (García Delgado y Casalis, 2013, p. 13).*

En este sentido, en la fruticultura hoy se experimenta una traslación de los métodos, paquetes tecnológicos, que funcionan en actividades extensivas y con nula incidencia de mano de obra; a diferencia, la fruticultura es una actividad que reporta mejores calidades y volúmenes siempre que se dé un **seguimiento manual** a cada una de las operaciones de las tareas culturales. El trabajo artesanal es fundamental y lo exige la misma naturaleza del tipo de producción.

Como pudimos observar tres de los componentes más importantes del paquete de políticas de nivel provincial, para el funcionamiento del conglomerado frutícola, fueron transformados en aras de los nuevos encuadres de “la política” de aquellas décadas, generando consecuencias y transformaciones en el conjunto de las actividades en cada uno de los eslabones de la cadena de la fruta.

### 3.4 Los problemas; su tratamiento en el enfoque de desarrollo dominante.

De lo expuesto, se puede generalizar que la fruticultura rionegrina tendría dos problemas centrales y que su identificación, puesta en agenda y focalización determina un posicionamiento discursivo y fáctico que legitima el interés de un actor o de otro.

El primer problema es *la competitividad*, vinculada al tipo de cambio (a mercados y competidores), que históricamente no definió completamente la evolución del negocio. El segundo, *la distribución desigual de la renta*, que generó el estancamiento productivo y la concentración

económica con exclusión de productores primarios y de empresas de capital local (chicas-medianas).

Quienes responden a los intereses del capital transnacional o tienen vinculaciones comerciales integrados a la CAFI, claramente posicionan sus argumentaciones en que la crisis de la fruticultura es originada por la competitividad y el tipo de cambio, en relación a los costos internos (en orden; mano de obra, energía, paquetes tecnológicos), minimizando el problema de las relaciones asimétricas de poder y la forma de comercialización reproducidas históricamente en el interior del sistema.

*Los problemas más importantes tienen que ver con el aumento interno de costos y la pérdida de competitividad a nivel internacional, una fuertísima carga fiscal sin precedentes que resta millones de pesos de la región, y la falta de articulación entre el sector privado y público en la búsqueda de políticas estratégicas de mediano y largo plazo.*

*Las dos últimas temporadas de buenos precios (2006 y 2007) a nivel internacional, y de mejoramiento del tipo de cambio en dos importantes mercados como son Europa y Brasil, han servido de “salvavidas” de nuestra actividad, sin embargo, y está cada vez más claro, la creciente devaluación del euro en relación al dólar aparece como otra amenaza teniendo en cuenta que prácticamente la mitad de las exportaciones de nuestra fruta va hacia el mercado de dicha moneda.*

*No quisiéramos que tan importante actividad regional dependa casi exclusivamente de estas variables exógenas, sino que internamente se puedan generar políticas y decisiones tendientes a garantizar la continuidad de la misma.*

*Por todo lo expuesto, solicitamos que en forma inmediata se disminuyan los Derechos de Exportación al 5% en fruta convencional y al 0% en fruta orgánica, como forma de equiparación con la exportación de cítricos. En su defecto, que se incrementen los Reintegros de Exportación del actual 5% al 10% existentes en el año 2002 (CAFI, 2008, p.13).*

Desde este enfoque, los párrafos anteriores dejan a las claras cuál es la identificación de los problemas centrales de la economía regional para los actores pertenecientes a la CAFI, por aquellos años.

Por otro lado, desde que se le dio impulso la aprobación de la Ley de Transparencia (2002) este sector consideró que el gobierno nacional debe tomar las medidas para paliar la pérdida de

competitividad del sector: modificar el tipo de cambio, bajar las retenciones, aumentar los reembolsos, bajar las cargas patronales. Y haciéndolo a través de mecanismos que den garantía en la llegada de los beneficios al productor primario e independiente.

Obsérvese aquí el mix de medidas que se trasladan a la esfera de gobierno nacional; si bien, algunas se corresponden con el nivel de administración, hay otras mencionadas superficialmente que se corresponde con el nivel provincial. Pareciera aquí, avizorarse nuevamente el viejo pacto de gobernabilidad, el sentido y la posición de los reclamos (Camilo Vela, 2014).

Quienes reconocen la importancia de una fruticultura en la que los distintos actores contribuyan al *desarrollo integral de las partes intervinientes* y para el complejo de la actividad productiva, comprenden que el problema no lo genera la coyuntura solamente; sino lo estructural y en particular la **distribución desigual de la renta, la asimetría de poder, la entrega de la fruta en consignación y las dificultades de impacto de las políticas integrales al sector.**

La problemática de la producción deja al descubierto las pujas de distribución de la renta, históricamente legitimadas por las asimetrías de poder en el sector, por la forma de intervención y regulación del Estado. Estas asimetrías, reconocidas por los actores, pero con limitadas posibilidades de modificación, que nacieron con el modelo de relaciones sociales de producción determinó la dominación de un actor.

En este contexto, la problemática se ha constituido en un tema de **agenda y los intereses** delimitan claras posiciones de la estructura económica y social del sector: en la base de la pirámide el productor primario, que hasta la década del 60 ocupó una posición de relevancia; en una posición intermedia los sectores empacadores, comercializadores, que históricamente institucionalizaron las asimetrías y la desigual distribución de la renta. El nivel más elevado de la pirámide es ocupado por el supermercadismo que en armonía con las políticas neoliberales, ha intensificado el proceso de concentración, la pérdida de los actores primarios y la crisis estructural del negocio frutícola.

En este sentido y frente a la creciente influencia de los capitales extranjeros en el eslabón comercial del sector frutícola, es necesaria una activa presencia del Estado; propiciar condiciones más transparentes en la comercialización, para recuperar la renta primaria de los productores

locales (mayor protagonismo), implementando medidas tendientes a reducir la heterogeneidad estructural y delimitar posibilidades de diversificación productiva.

*Parafraseando a Haldenwang (2005, p. 35); Finalmente, cabe agregar que al paralelo de esa competitividad sistémica y nueva institucionalidad locales, debe mejorar la capacidad de los regímenes políticos para formular y ejecutar políticas que respondan al interés común como factor crucial para el desarrollo local. Es decir, se debe construir una «gobernanza sistémica» basada en la capacidad de tomar y aplicar decisiones en función del interés común, en todos los niveles del sistema político (Chauca Malásquez, 2011, p.1326).*

El Estado, principalmente local-regional (circuitos de municipios), provincial y nacional debe asumir un rol activo desde la cercanía a los problemas, tratando de generar y proponer políticas, medidas integrales tendientes a la articulación de los actores locales y del desarrollo endógeno. Sin dejar de articularse con los otros niveles del Estado por medio de sus instituciones y acciones para poder lograr una política estratégica de desarrollo productivo local, que tienda a la revalorización de las capacidades del territorio tendientes a la diversificación, innovación y al valor agregado local.

La existencia de estudios que analizan desde un enfoque metodológico riguroso el subsistema frutícola y el entramado de relaciones, estrategias de producción implementada por el segmento de productores primarios minifundistas del Alto Valle (De Jong, Tiscornia y Otros, 1994), evidencian ocho tipos de productores en ese segmento considerando: Mano de obra utilizada, nivel de capitalización, orientación de la producción, nivel tecnológico y situación de titularidad del predio conforman las variables generales de análisis.

Además de estas categorizaciones, existen otros segmentos de productores que poseen características estructurales, técnicas, asociativas y comerciales que los vinculan al sector empacador comercializador o a los traders, haciendo más complejo el entramado de relaciones sociales de producción para la fruticultura.

De lo definido en los párrafos precedentes pretendo argumentar que la implementación de **las políticas productivas** que no entiendan en estas caracterizaciones la lógica de relaciones al interior del subsistema, y la historia del desarrollo productivo en el Alto Valle (RN), seguramente sus resultados serán ineficientes e infructuosos.

*Las políticas públicas han carecido de un sistema de tipología que diferencie a los diferentes sectores productivos, particularmente su dinámica interna, lo que repercute con mayor medida en los pequeños productores o empresarios, al ser ignorados y no caracterizados en su dimensión socio-histórica generándose mayor exclusión (Sassone y Camacho, 2005, p. 42).*

Por esto mismo, es necesaria la articulación de **políticas universalistas** y coordinadas con **políticas diferenciales**, que operen sobre las especificidades atendiendo las complejidades anteriores, vinculando la producción primaria a las innovaciones biotecnológicas de los alimentos en base a frutas y la diversificación de productos, procesos y mercados.

### 3.5 Perfil general en las medidas; producción y comercialización en fresco.

Diferentes políticas y normas son las que afectan a la fruticultura del Alto Valle (RN), sin embargo, este trabajo enfoca sobre las políticas públicas que impactan directamente al sector, las del Estado Nacional y las provinciales.

Las políticas nacionales que tienen relevancia en el sector en estudio son el **Decreto N° 133/2015** mediante el cual se eliminan los *derechos de exportación* a productos regionales. En el caso de la pera y la manzana implica la reducción de las alícuotas al 0%.

Dentro de las **políticas de asistencia financiera**, el ministerio de Agroindustria en conjunto con la provincia de Río Negro, aplicaron un *fondo rotatorio* por hasta 200 millones de pesos como asistencia inmediata para pequeños y medianos productores. A esto se suma una *línea de crédito* con tasa de interés bonificada (Banco de la Nación Argentina), dirigido a la producción y a la cadena de valor de peras y de manzanas, para financiar inversiones en activo fijo, capital de trabajo, gastos de evolución, etc.

Por otra parte, el **Programa de Fortalecimiento para las Economías Regionales (2016)**, destinado a mejorar la competitividad, la sanidad y el capital de trabajo. -El mismo incluye:

*Un plan sanitario al que se destinará \$1.800 millones. La creación del Fondo Nacional de Agroindustria (FONDAGRO), con un presupuesto de \$1.700 millones para inversiones en capital de trabajo; infraestructura y logística; para la mejora de la calidad y agregado de valor en origen y para mejorar la competitividad. Y un*

*programa de reintegros a la exportación, por un monto de \$2.600 millones destinados a las exportaciones de las economías regionales* (Informe de Cadenas de Valor, 2016, p. 44).

Otras políticas nacionales asociadas a cuestiones sanitarias y de un alto impacto provienen del **Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)**, que es un organismo descentralizado con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa. Funcionalmente, “*es un organismo normativo y de policía sanitario básicamente en los temas de calidad, sanidad e inocuidad, tanto para la producción vegetal, como para la producción animal y los productos agroalimentarios como la fruticultura*” (Sánchez, R. Director SENASA Patagonia Norte, 15 de mayo de 2017).

Al mismo tiempo, Sánchez destaca que el mayor esfuerzo tiene que ver con los protocolos fitosanitarios específicos de cada uno de los mercados: Estados Unidos, México, Brasil, China, India, Europa o cualquier mercado que se abre, que viene con un conjunto de exigencias. Por otra parte, menciona que el marco normativo internacional de estos protocolos de intercambio entre naciones opera bajo la Organización Mundial del Comercio (OMC). Y especifica que “*hay 3 organizaciones que rigen la cuestión fitosanitaria, la cuestión de sanidad animal y la cuestión de inocuidad; una, es la Convención Internacional Fitosanitaria, que funciona en Roma; la otra, que es la Organización Internacional de Sanidad Animal; y el CODEX (o Código Alimentario)*” (Sánchez, R. Director SENASA Patagonia Norte, 15 de mayo de 2017).

102

De estas organizaciones participan aproximadamente unos 200 países que buscan intercambiar productos a escala mundial y para tal fin, previamente estudian los protocolos y firman los convenios en el caso de llegar a un acuerdo comercial.

En el caso de la fruticultura los protocolos definen requisitos en cuanto a calidad, sanidad e inocuidad, para ellos fue necesario en todas las actividades de producción primaria del sector agropecuario instrumentar el **Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA)** con el objetivo de concentrar información de las explotaciones (control sanitario, estadísticas, trazabilidad de los productos, etc.), bajo la fiscalización del SENASA.

Varios programas fitosanitarios de impacto en la fruticultura dependen de este organismo nacional:

A los efectos, en 1992 se conformó la **Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (FUNBAPA)**, una ONG sin fines de lucro que ejecuta sus programas combinando esfuerzos de los sectores público y privado. Dando respuesta a los requerimientos regionales de los sectores agropecuarios referidos a problemas sanitarios y de calidad, mediante la implementación de programas técnica, política y financieramente sustentables. Tales instrumentos son de alto impacto en el aspecto sanitario frutícola, aportando una mayor competitividad sectorial, y una proyección de status sanitario acorde a las exigencias de los mercados internacionales.

El **Programa de control y erradicación de la Mosca de los Frutos (1996)**, que tiene por objetivo implementar estrategias de control para disminuir y erradicar esta plaga, certificar y proteger zonas libres de Mosca de los frutos.

El **Programa Nacional de Supresión de la Carpocapsa (1995)**, que busca implementar estrategias de control para disminuir y erradicar la plaga, certificar y proteger zonas libres de carpocapsa, a través de una estrategia integral que le permita al productor mantener el control de la plaga.

El **Sistema de Mitigación de Riesgo (SMR)** para *Cydia Pomonella* (carpocapsa), pero específicamente para las peras y manzanas exportables a Brasil, con la supervisión oficial en las prácticas de control de la plaga.

El **Programa de Monitoreo de Residuos de Plaguicidas y Contaminantes Microbiológicos en Frutas y Hortalizas Frescas** (bajo el Sistema de Control de Productos Frutihortícolas Frescos – SiCoFhor). Tiene por objetivo identificar y concientizar a los diferentes eslabones de la cadena de producción y comercialización actualizando y difundiendo conceptos de identidad y calidad de la mercadería.

Por otra parte, mediante convenio provincial se implementaron:

El **Programa de Apoyo a la Modernización Tecnológica de Microproductores Rurales**, que busca contribuir al fortalecimiento de la capacidad productiva, la inserción en los mercados, la modernización tecnológica y mejoras asociativas a través del PROSAP.

Y en relación al sostenimiento del empleo se ha implementado el **Programa de Recuperación Productiva (PROREPRO)**, que alcanza a productores de menos de 50 has. y consiste en una compensación mensual por trabajador de hasta \$ 2.000 por un plazo de 12 meses.

Entre las políticas provinciales de mayor relevancia encontramos: **política de asistencia** por medio de subsidios tendientes a resolver problemas por inclemencias climáticas (aportes granizo, seguro antigranizo) y **asistencia con fondos para raleo y combustibles**.

Otro de los mecanismos implementados, a tiempo limitado, fue el “**Programa de Agroinsumos Rionegrino –PAR**” que provee financiación para la *adquisición de emisores de feromonas y productos químicos para el control de la carpocapsa*. Y una segunda línea dentro de este mismo programa que consistió en financiamiento para la compra de **tractores y pulverizadoras**. En este caso, la provincia de Río Negro por medio de Río Negro Fiduciaria mediante el sistema de leasing (alquiler con opción a compra) adquirió maquinarias para ser entregadas a los productores a precio de fábrica, comprometiéndose este último a pagarlas en cuotas.

Otras iniciativas son: Programa de Financiamiento de Sistemas de Defensa Contra Heladas, programa de Madurez de peras y manzanas, pronóstico de producción, además de un conjunto de políticas de perfil comercial como:

*Programa de gestión técnica alimentaria: busca atender la constante evolución de las cuestiones tecnológicas, los enfoques reglamentarios y de control de gestión en concordancia con el Plan Estratégico para el Cambio y Fortalecimiento del SENASA.*

*Costos Referenciales de Producción y Empaque: Determinar el costo de producción referencial de manzana y pera en cada temporada para Río Negro y Neuquén. SFRN, Subsecretaría de Producción y Desarrollo Económico de Neuquén, INTA–EEA Alto Valle, y UNCo.*

*Mesa de Contractualización Frutícola: su fin es definir anualmente los costos y precios por kilogramo de fruta de pepita que regirán para su producción, conservación, acondicionamiento e industrialización para cada temporada, en el marco de la Ley de Transparencia Frutícola (3.611/02).*

*Stock de Fruta en frío: los datos finales de existencia mensual de frutas frescas contemplan la fruta embalada y en bins, discriminada por especie, variedad, cantidad de kilos, tipo de envase y grados de clasificación. SFRN (www.mecon.gob.ar).*

La medida política tendiente a “regular” relaciones comerciales y de mayor peso institucional, para el año 2002, fue la aprobación de la Ley de Transparencia Frutícola (Ley N° 3611 promulgada el 08.02.2002 y modificación para incorporar la problemática de los descartes y de contractualización N° 3993), que busca ordenar y transparentar las relaciones de comercialización entre los distintos actores del negocio.

Para ello, establece la vinculación jurídica entre las partes en pro de la viabilidad de la actividad y crea en el ámbito de la secretaría de Fruticultura una serie de registros en los que se deben inscribir los distintos intervinientes: productores, empaques, frigoríficos, industrias y comercializadores.

Por otra parte, establece **las condiciones mínimas** y obligatorias para la compraventa frutícola debiendo contener las siguientes especificaciones: detalle de fruta, volumen, variedad, identificación de la chacra, condiciones de entrega, mecanismos de recepción, pautas para la clasificación y su control, condiciones de venta, formas de liquidación, precio mínimo, formas de pago, unidad de medida, moneda de pago, compensación por reintegros y reembolsos.

En el Artículo N° 7 de la mencionada Ley establece que *“el productor tendrá siempre derecho a supervisar el proceso de clasificación de la fruta entregada así como a acceder, dentro de las 72 horas de concluido aquel, a un comprobante con el resultado de la misma cuyo detalle y forma determinará la reglamentación”* (Ley 3611, 2002, p. 2).

Un detalle de la cuestión práctica y operativa de la actividad del empaque al momento de clasificación de la fruta, es la imposibilidad de generar un corte claro entre la fruta de un productor y otro. Las diferencias de descartes de fruta y los criterios de clasificación, son situaciones en las que las decisiones son tomadas sin la presencia del productor en el empaque o en horarios que revisten una dificultad de participación en cada una de las etapas (“ajustes” como ingreso de kilos por báscula, clasificación y administración). Una vez que la producción sale de la parcela del productor la pérdida de control real del producto dificulta la claridad del proceso.

Asimismo, establece el tratamiento fiscal y beneficios para quienes “adhieran a la metodología” estipulando una reducción del 10% del impuesto inmobiliario y la baja de los ingresos brutos del 3 al 1,8% para los empaques y la eximición completa para los productores que entregan a granel.

En su artículo N° 13 establece que:

*Además del costo previsto en el artículo precedente, el empaque y/o industrial deberá incluir en la liquidación final realizada al productor una diferencia en más por la fruta de exportación constituida por la participación en los reintegros, reembolsos u otros beneficios que pudiese recibir del Estado con motivo de la exportación, proporcional a aquel costo (Ley 3611, 2002, p. 3).*

Para acceder a estos beneficios, los productores y los empaques deben presentar contratos en la secretaría de Fruticultura, demanda que, ante la reticencia de los empaques a realizar los contratos y el temor de los chacareros para exigirlos, es remplazada por la simple declaración jurada del productor.

Además, en caso de incumplimiento de los contratos, se establecía la posibilidad de un proceso sumario y el beneficio de litigar sin gastos, “*sin necesidad de trámite alguno*”. La legislación era bienintencionada, pero no fue “*de orden público*”, **obligatoria, sino voluntaria**. Solamente establecía “*incentivos*” para la realización de los contratos y espacios de mediación para dirimir las diferencias. Cuestiones que hicieron de esta norma un mecanismo débil.

Por otra parte, es dable destacar que la autoridad de aplicación es la “**comisión de transparencia**” integrada por 2 representantes de los productores, 2 del sector del empaque industria y comercialización (CAFI), 1 representante de la Cámara de Industria y Exportación de Jugos (CINEX) y 2 legisladores, uno del bloque mayoritario y otro del minoritario.

Analizando esta composición y como puntualizo, la Ley de Transparencia Frutícola, está bien orientada, pero peca de ser muy poco comprometida por dos aspectos que se destacan: El primero tiene que ver con la **no obligatoriedad** de la norma y su carácter “*voluntario*”. Suscriben todos aquellos, quienes voluntariamente, se comprometen a presentar contrato, motivados por un mínimo beneficio impositivo.

El segundo surge de **los componentes de la autoridad de aplicación** y de sus integrantes: de los 7 votos hay 3 que se corresponden con los *sectores exportadores* tanto del empaque como del jugo. De los restantes 2 son por la representación de la FPRNyN (que no siempre responden a los intereses de los sectores primarios) y los 2 votos restantes se corresponden con el *sector político*; las resoluciones y el compromiso de este órgano solo queda limitado a una *instancia de mediación y registro administrativo* del conflicto entre las partes.

*En la provincia, se vio que la transparencia que viene expresada mediante una Ley que dice que se tienen que hacer contratos con un precio mínimo y el Estado incentive con una eximición de ingresos brutos... no funcionó. Porque sino, se hubieran solucionado los problemas de transparencia; pero a partir de eso ya tenés un mecanismo; pero evidentemente la obligación, por la obligación misma, con el mínimo incentivo de ingresos brutos o de otro estímulo evidentemente no funciona. Hay que pensar la transparencia en otra forma, que dé lugar a incentivos al sistema y arreglarlo de otra forma, que la transparencia y la equidad sea más firme.* (Preiss, O. Ex subsecretario de Fruticultura. Comunicación Personal 21 de abril de 2016)

En este sentido, las medidas expuestas hasta el momento, se puede visualizar dos orientaciones: una que tiene que ver con un conjunto de paliativos parciales y limitados temporalmente (El PAR, y las distintas transferencias de fondo en cualquiera de sus formas) que no resuelven los problemas de base de la fruticultura.

Y otra, que tiene que ver con la intención de establecer una Norma que legisle en alguna medida las *asimetrías de poder* y con la finalidad de *transparentar vínculos comerciales*: que en principio careció de fuerza legal y operativa. Quizá su **profundización y reformulación** represente un camino viable para avanzar en futuras acciones desde el marco legal.

### 3. 6 Plan Frutícola Integral (2008).

La primera década del año 2000, tal como se destacó en la sección anterior, se caracterizó por la elaboración de diferentes trabajos de investigación concentrados en las problemáticas sostenidas y emergentes en la actividad frutícola.

Algunas de las dimensiones de análisis definidas en torno a la actividad, desde un punto de vista sistémico y representativo de la situación actual del conglomerado frutícola, fueron definidos en

el *diagnóstico*, a partir del cual se establecieron las principales líneas de acciones, atendiendo a la multidimensionalidad del desarrollo y la heterogeneidad que presenta el campo en estudio; a partir de la cuestión de *la competitividad*, *la problemática social y distributiva*, además de *la ambiental*.

**Cuadro N° 9. Los problemas centrales y sub dimensiones.**

La cuestión de la <b>competitividad</b>	- La <b>Falta de estrategia sectorial, regional y nacional</b> , que implica esfuerzos divergentes que reducen la capacidad competitiva del sector.
	- La <b>débil previsibilidad</b> del marco en el que se desenvuelve el negocio.
	- La <b>Baja proactividad comercial</b> , en términos de acciones permanentes y coordinadas para el desarrollo de los mercados. (En lo sanitario y lo comercial).
	- El <b>aumento de costos internos</b> .
	- El <b>atraso en las inversiones</b> en distintas áreas y sectores, dentro y fuera de la cadena, que impactan sobre la productividad y la calidad de los productos.
	- El bajo nivel de <b>interrelación entre los actores de la cadena</b> , que genera problemas de transparencia en el proceso comercial.
	- El <b>escaso nivel de asociatividad</b> en todos los eslabones de la cadena frutícola.
Problemática <b>social y distributiva</b>	- <b>Bajo poder de negociación</b> y por lo tanto de defensa de su producción. No siempre la vinculación se realiza por medio de contratos o los mismos no establecen en forma fehaciente las condiciones de la relación
	- <b>Baja capacidad de reinversión</b> , que genera una estructura productiva deficiente y obsoleta.
	- <b>Dificultades para asociarse</b> , y generar capacidades para apropiarse de un mayor valor en la cadena frutícola.
	- <b>Discontinuidad generacional</b> .
La problemática <b>ambiental</b>	- La <b>creciente presión urbana sobre las chacras</b> .
	- El <b>uso poco eficiente del agua de riego</b> , que genera, además del derroche de un recurso esencial, la salinización de los suelos, y la elevación de la napa freática.
	- <b>Los riesgos de contaminación del agua por impacto de los efluentes</b> , tanto de las áreas urbanas como rurales.
	- El <b>uso de los productos químicos</b> ; existe déficit en el empleo de productos eco-compatibles para el control de plagas.
	- El <b>impacto de la defensa contra heladas</b> : la quema ineficiente de combustibles en la defensa contra heladas primaverales representa un riesgo de contaminación del aire.

Construido en base a; "El diagnóstico de la fruticultura regional a partir del PFI". En Planificación y pujas sectoriales en la fruticultura del Alto Valle del Río Negro y Neuquén. Landriscini, Villarreal y Raggi (2008).

Además sobre **la problemática ambiental** se agregan tres dimensiones de análisis: la primera, *el avance de la zona de extracción petrolera*; pone en tensión al sector y a la sociedad en conjunto por la ubicación de ductos de extracción en el interior de las plantaciones de frutales, con los riesgos de derrame afectando, las napas freáticas, el agua de riego y la de consumo humano.

La segunda, *el cambio climático*: temperaturas extremas y en momentos inusuales (afecta el desarrollo biológico normal de las plantas), tormentas tropicales en periodo ventana de aplicaciones agroquímicos (mayores volúmenes de agua) y tormentas de granizo.

Y la tercera, la creciente *urbanización* que elimina determinadas zonas de contacto entre lo rural y urbano: afectando por un lado en la reducción de áreas productivas que se destinan a otros usos, por otro lado, el desempadronamiento, impacta directamente en los recursos de los servicios del Consorcio de Riego.

En el marco de los **planes productivos sectoriales** impulsados desde el Gobierno nacional, y con un perfil **participativo** de todos los actores del sector (en la discusión, problematización y definición de líneas de acción), fueron interviniendo en diferentes encuentros, para trazar los componentes de lo que sería una estrategia sectorial; posteriormente denominado Plan Frutícola Integral.

De esta manera, el Plan se constituyó a partir de un abordaje integral de la problemática regional, con la participación directa de sus protagonistas (del sector público y del sector privado), por medio de *entrevistas, talleres participativos de trabajo*, desarrollados en las cámaras de productores y en las entidades empresarias, con la participación de referentes institucionales, para definir las diferentes *visiones del problema o problemas y sondear los posibles caminos a seguir* en el despliegue de estrategias.

A partir de este marco de actuación sectorial se pudieron delimitar los núcleos problemáticos y sus dimensiones, tal como se los puede observar en el cuadro N° 8 correspondiente, que representa básicamente el *diagnóstico*, para la posterior formulación de la propuesta estratégica del **Plan Frutícola Integral (PFI)**.

Los **programas** se identifican a continuación, sin la intención de profundizar en los *objetivos*, y en la *descripción o estimación de recursos*, simplemente exponerlos como traducción positiva, de lo que inicialmente fueron identificados: es así, que los programas apuntan a: *modernización de la estructura productiva, disponibilidad y calificación de la mano de obra, desarrollo rural, diversificación industrial; transparencia y seguridad jurídica, sistema de información estratégica; fomento al asociativismo, desarrollo del mercado interno; calidad integral, sanidad; desarrollo de mercados externos; capacitación, financiamiento, modernización de infraestructura básica e investigación desarrollo e innovación* (Landriscini, et al, 2008).

Existen algunos programas en los que se viene trabajando en forma conjunta o relacionada (sanidad, calidad integral, capacitación, modernización de la infraestructura productiva, sistema de información estratégica, investigación desarrollo e innovación), sin embargo:

*Existe consenso en que deben iniciarse algunas acciones pero no está muy claro de qué manera, y aún entre grupos hay programas como el de transparencia y asociativismo que ponen de manifiesto las diferencias de intereses entre productores y empresarios. En este punto es donde no hay apoyo de CAFI, tanto en la propuesta de instrumentación de algunas operatorias, como la reconversión, como centralmente en la solicitud de "fondos" a la Nación para la ejecución de las acciones propuestas (Landriscini, et al, 2008, p.8)*

En este sentido, nuevamente quedan expuestas las pujas históricas entre los sectores vinculados a CAFI y la FPRNyN, sin embargo se buscó mantener la integralidad del PFI, más allá de las argumentaciones en contra de sus mecanismos (CAFI plantea incompatibilidad entre rebaja de retenciones y solicitud de fondos de financiamiento para el plan).

Frente a estas circunstancias, con el apoyo de diferentes organismos públicos nacionales y provinciales se plantearon compromisos para avanzar y trabajar en forma integral sobre la base del Plan propuesto (firmándose el acta el 17 de julio de 2008), con el gobierno de Río Negro, comprometiéndose en:

*Gestionar y reclamar conjuntamente ante el gobierno nacional que se lleven a cabo los programas que componen el Plan Frutícola Integral en su totalidad. Mantener un diálogo permanente hasta la puesta en marcha de los programas del Plan Frutícola Integral, presentando juntos un proyecto de Ley Nacional que le de marco al mismo y crear un órgano de gestión para el seguimiento del mismo (Landriscini, et al, 2008, p. 12)*

De esta forma, quedó plasmado el sesgo de las futuras gestiones para avanzar en la concreción del PFI. Sin embargo, no se han logrado progresos en una **cuestión central como lo es la relación comercial**, entre comercializadores y productores primarios pequeños por medio de la firma de los contratos de precios.

Es más, el carácter **voluntario y no obligatorio** de la ley de contractualización, en esta materia no ha sido un mecanismo eficiente. Esto **plantea limitaciones** respecto de la transparencia, trazabilidad comercial e información de mercados y la seguridad jurídica de la actividad, en este marco de acción.

En este sentido, la debilidad de las regulaciones en el ámbito de las relaciones comerciales entre las partes, hasta la actualidad, sostienen el conflicto distributivo irresoluto; y con esto la posibilidad de implementar un Plan Integral en el tratamiento de un conjunto de problemas, en relación multicausal, tal como se presentan en el conglomerado frutícola.

### 3.6.1. Complementos y propuestas al PFI; neo-regulaciones y nuevo enfoque de desarrollo.

La recurrencia de las últimas crisis (material y simbólica), que han afectado a la actividad frutícola, renuevan las preocupaciones e interrogantes y evidencian ideas como la de generar un plan de fruticultura sustentable, una ley de trazabilidad comercial, una ley de comercialización de productos perecederos y políticas de comercialización alternativas para las frutas frescas. Surgen nuevas propuestas, nuevas demandas tendientes a promover cambios y a generar políticas de desarrollo productivo local con alternativas de diversificación y complementariedades al Modelo de Desarrollo Actual.

Respecto de la posibilidad de plantear una **Ley de trazabilidad comercial** comprendería un avance muy importante en la idea de transparentar el sistema comercial y la información del sector frutícola. Esta presupone una bidireccionalidad interna: si el supermercadista situado en algún país de Europa desea conocer cuál es la procedencia, el origen de una bandeja de frutas del Alto Valle (RN), y conocer el “historial” sanitario de la fruta fresca en cada etapa de la cadena productiva; ¿por qué no se puede conocer el “historial” comercial de cada kilo de fruta vendido en ese mercado? En este sentido, lo que se plantea, es la posibilidad de que cada productor independientemente de su empacador, pueda tener una visión general de los costos en cada una de las etapas del circuito comercial específicamente de su fruta, desde que egresa de su parcela hasta que llega a las manos el consumidor (quien paga el precio final).

Entonces, si existe y es posible una *trazabilidad sanitaria*, también es posible una *trazabilidad comercial*. Que esto actualmente no suceda, es por cuestión de tradicionales asimetrías de poder dentro del sistema frutícola, que se trasladaron también a las relaciones comerciales globales. La mayor asimetría fue la entrega de fruta en consignación y por la naturaleza social del negocio que prosperaba dentro de los vínculos de las familias de la zona, fundado en la confianza,

allanó el camino a las empresas extranjeras para seguir reproduciendo un sistema comercial basado en esa “confianza”, pero ahora con un actor del extranjero, el supermercadismo. Desde esta lógica es imperiosa la necesidad de transparentar la información y asegurar el acceso democrático de los actores locales.

En este sentido, es importante destacar que la estrategia económica del supermercadismo en el sector frutícola, que se afianzó desde el capital social, cultural y simbólico (las políticas neoliberales, la influenciabilidad del Estado para achicarse en distintos ámbitos), permitió captar el sistema de comercialización tradicional, familiar, basado en la confianza y trasplantarlo a un esquema comercial neoliberal.

Esta reproducción social tradicional, del negocio frutícola basado en **la confianza** y la **vinculación familiarista** determinó un esquema de accionar institucionalizado en las formas y en las prácticas. Esta reproducción de las prácticas cotidianas reflejadas en el negocio familiar y en **confianza entregando la fruta en consignación**, sin contraprestación técnica o de servicios, además de ampliar los plazos de liquidación, son las acciones que siguieron reproduciéndose sistemáticamente; sin embargo, las condiciones objetivas impuestas por los mentores del mercado fueron las que cambiaron y el conjunto de decisiones tomadas extraterritorio.

Respecto de generar una **Ley de comercialización de productos perecederos** delimitaría un orden del sistema ya que el carácter perecedero de las frutas demanda una *regulación especial* distinta de otras mercancías (Scaletta, 2012). Básicamente una legislación con estas características establecería que quienes compran fruta a terceros deben tener una licencia de manutención sujeta a obligaciones, contratos de primera venta y vinculando esta norma a la *Ley de Trazabilidad comercial*, pero asegurando en ambos casos **la obligatoriedad** y no la adhesión voluntaria que actualmente rige en la *Ley de transparencia Frutícola*.

El tratamiento especial para los productos perecederos es una cuestión fundamental ya que es una de las principales características que permiten **la especulación** y superar a este **patrón de acumulación** aún vigente; el comprador sabe que mientras más tiempo pase, más necesidad de vender su producción va a tener el productor, haciendo que este último quede sujeto a la decisión y criterio del comprador.

Además de las leyes anteriores sería necesario implementar **políticas de comercialización alternativas**; el desarrollo de *canales alternativos* de comercialización del mercado interno y de *nuevos espacios de consumo*. Las posibilidades de generar *nuevos productos derivados de las frutas*, y de *alto valor agregado local* presentando opciones adicionales a la venta en fresco o al jugo de frutas.

Al mismo tiempo, esto demanda de nuevas estructuras organizativas y asociativas en el sector de los productores independientes como las cooperativas, la agricultura familiar y los diferentes niveles del Estado que requieren de acciones de **desarrollo desde dentro** “*La política endógena no se agota en la escala local y requiere de articulación y convergencia entre la esfera local, la regional y la nacional*” (Madoery, 2012, p. 92).

En este sentido, estas nuevas posibilidades que surgen a nivel de agenda sectorial y de demandas locales por una transparencia y una redefinición estructural del sector a tono con “*tipos de iniciativas locales de desarrollo referidas al acceso a la información tecnológica, la capacitación de los recursos humanos, y a la financiación adecuada de micros y pequeñas empresas*” (Chauca Malásquez, 2011, p.1318), abren nuevas posibilidades para la implementación de un **cambio de paradigma productivo**.

Del desarrollo productivo dominado por los factores exógenos que han re-primarizado la actividad local-regional; a otro que vincule y refuerce mediante políticas integrales el desarrollo productivo endógeno basado en **iniciativas locales de desarrollo tecnológico**: por medio de políticas específicas de *tecnología y ciencia*, fomentando la *investigación no especulativa*, la cultura local *innovadora y mecanismos de concertación* entre empresas, entidades, sistema educativo e investigación científica, *incubadoras de empresas*, para resolver problemas del sistema productivo territorial.

Por otro lado, la articulación con **iniciativas locales para la formación de recursos humanos específicos**; diseñando *contenidos educativos y capacitación* de manera concertada con los actores locales, buscar formas de vincular la enseñanza académica tradicional con *lo práctico*, soluciones que integren tanto la dimensión productiva, como al urbanismo, medio ambiente, servicios etc.

Además de coordinar con *iniciativas locales de financiación del desarrollo* con adecuadas formas de financiación para pequeña y mediana empresa, *acceso al crédito* para aquellos que implementen proyectos productivos innovadores. También sería viable coordinar *avales colectivos* o la implementación de *estudios de viabilidad técnica* y económica que les permitan a empresas pequeñas y medianas locales con perfil innovador disponer de financiamiento. O la re-instalación de un *Banco de fomento*, tal como en algún momento operó el Banco Provincia de Río Negro, en apoyo a las actividades productivas.

Sin embargo, este conjunto de transformaciones en el modelo de desarrollo, requiere de una *serie de reordenamientos y articulaciones entre los distintos actores* que lo componen desde la esfera pública y privada; *empresas, instituciones, organismos del estado local, provincial, nacional*.

### 3.6.2. Complementos y propuestas al PFI: realidad contractual y mirada desde la concepción sistémica de los contratos agrarios.

En el marco del complejo de leyes<sup>2</sup> orientadas a generar una contratación en la compra y venta de frutas, conforme al Plan Frutícola Integral; a pesar de las “condiciones mínimas” y del carácter “voluntarista” de aquellas normas, se han desencadenado una serie de litigios, en las que en diferentes instancias judiciales de la provincia de Río Negro dictó sentencia y definió algunas cuestiones jurídicas.

En distintas oportunidades y por diferentes vías se ha expedido, por ejemplo; 1- ante los Juzgados Civiles y Comerciales, con pretensión por el **cobro de sumas de dinero**; “SAHORA S.A C/ UNIVEG EXPOFRUT S.A s/ ORDINARIO (Expte. N° 297-I-11)” o “SALGAR SRL C/CAUQUEN ARGENTINA .S/SUMARIO (Expte. N° 6502/10)”.

2- por medio de **Acciones de Amparo** ante la Cámara de Apelaciones; “STANDARD FRUIT S.A C/ SECRETARIA DE ESTADO DE FRUTICULTURA Y MESA DE CONTRACTUALIZACIÓN FRUTICOLA DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO S/AMPARO (Expte CA-18000)”.

---

<sup>2</sup> Ley N° 3460 “Sistema de Información Orientada al Complejo Frutícola”, Ley N° 3611 “Régimen de Transparencia Frutícola” y Ley N° 3993 “creación de la Mesa de Contractualización Frutícola”

Al mismo tiempo, los litigios han llegado a **planteos de inconstitucionalidad** en autos “RAMIREZ, Norma Elizabeth c/ECOFRUT S.A s/SUMARISIMO s/CASACION” (Expte. 26673/13-STJ, (expidiéndose el 4 de junio de 2014) y “*Estableciendo criterios, en cuanto a la constitucionalidad de dichas normas y su aplicación, como contenido vinculante a la contratación privada*” (Segovia Greco, 2015).

Siguiendo el análisis de este último caso, la celebración de los contratos de compraventa de frutas frescas se concreta entre un productor primario y la empresa comercializadora – exportadora Ecofrut. El primero accionó persiguiendo el cobro de una suma de dinero, habiendo celebrado los contratos en el marco establecido por el “complejo de leyes de transparencia frutícola”, y la demandada (Ecofrut), llega a la instancia del planteo de inconstitucionalidad de la Ley N° 3993.

En este sentido, el Dr. Segovia Greco (2015), presentó en el **3° Congreso Nacional de Derecho Agrario Provincial** (Neuquén), los diferentes casos mencionados anteriormente, destacando en su ponencia que la demandada;

*Alega de que no se trata de una relación encuadrada en la estructura jurídica de la ley 3611 y 3993, ni debía ser registrada a esos fines, para lo cual fija el “valor final de la fruta” según el “precio de plaza o condiciones de mercado” (art 458 cod. Com y art. 1354 Código civil), por tratarse de un negocio privado de “commodity”, sujeto a reglas de la oferta y demanda.*

Respecto de la **figura contractual** el análisis destaca que;

*Definido los términos en que quedó trabada la litis, se plantea la cuestión jurídica referida a la figura contractual que vincula a las partes, alegándose por la demandada, que se trataba de una “gestión de negocios” o de un “join venture” (donde ambos debían compartir el riesgo de las malas ventas de esa temporada) y no de un contrato de compraventa de fruta para exportación, normado por el régimen provincial. Argumento que fue rechazado por el tribunal, fundándose en la disparidad que se encuentra el productor, ante el empacador o comercializador, tendiendo a la protección de la parte más débil de la relación jurídica, que queda sujeta a los avatares del comercio y de la voluntad del exportador, trasladando al más débil el riesgo de la actividad.*

En consideración a la falta de **determinación de un precio**:

*Los contratos referidos, no contenían ninguna referencia a “precio final” de mercados externos e interno, por lo que resulta un valor abstracto que debe integrarse con otros elementos. Se tomó en consideración, el precio mínimo de referencia, fijado por la mesa de contractualización provincial, que entraña una ponderación de*

*“costos” y “precios” de la producción y resulta razonable para no contrariar el sinalagma convencional. Lo cual resultaría, al vender la cosa (fruta) por un precio y valor inferior a los costos de producción, situación que nunca puede “inferirse de la sistemática del negocio, ni de la normativa que reglamenta la actividad de la fruticultura”. Por su parte, el tribunal rechaza toda figura asociativa (productor – comercializador) y considera inaceptable toda regla de interpretación que infiera que la actora hubiera querido supeditarse al precio de mercado Internacional (que tampoco fue probado en autos<sup>3</sup>) o sometido al riesgo empresario de la parte demandada.*

En relación al **planteo de inconstitucionalidad**<sup>4</sup> de la ley provincial N° 3993 (Segovia Greco, 2015) destaca que la Cámara de Apelaciones no hace a lugar al progreso de tal pretensión en las siguientes cuestiones:

*Que en primer lugar, no hay cuestión constitucional, ya que ante la vaguedad de los contratos en la determinación de plazo, la cuestión puede decidirse sobre la base de la interpretación de los contratos y de la voluntad de partes (el “valor final” de la fruta convenido por las partes, es de mínima, el establecido por la “mesa de Contractualización”). En segundo lugar, destaca el carácter excepcional<sup>5</sup> y de “última ratio” de la declaración de inconstitucionalidad, solo viable, cuando no existan otros medios para resolver el conflicto. Como tercer punto, advierte la ausencia de un perjuicio o gravamen específico, como sustento de tal pretensión. No surge, como, del modo que han sido integrados los contratos (con el precio de mínima de la “mesa de contractualización Frutícola”), resulta un perjuicio patrimonial efectivo e irreparable. Por tanto, la discusión sobre “el valor final” de la fruta (ya sea el mecanismo de la ley N° 3993 o el “precio de plaza” emergente del mercado Internacional) deviene en un agravio conjetural e hipotético, que resulta insuficiente para demostrar de qué manera, la norma provincial cuestionada, contraría la Constitución, causándole un perjuicio efectivo.*

En este sentido, los planteos legales expuestos, la figura contractual y la definición del precio, son **elementos centrales** que definen concretamente la transparencia y la efectividad de la contractualización en el marco de la fruticultura y de las relaciones comerciales entre productores primarios y empresas comercializadoras – exportadoras.

<sup>3</sup> La demandada no aportó elementos precisos y concretos para acreditar el precio propuesto. En los puntos de pericia contable ofrecida, no se advierte pedido alguno, para indagar específicamente, el precio obtenido por la fruta en el exterior. Además, la prueba informativa, tampoco se refiere a ese valor.

<sup>4</sup> La Cámara de Apelaciones, al referirse al cuestionamiento constitucional de la ley N° 3993, hace consideración de los fines protectorios que tuvo en mira, protegiendo a la parte débil del contrato, la cual no debe sujetarse a los avatares del comercio Internacional. Se expide por la Legalidad de las leyes Provinciales N° 3460 y 3611, en cuanto están fundadas en principios de la Carta Magna provincial y resultan del ejercicio de facultades concurrentes con la nación, de política económica, sus medidas de Implementación y el ejercicio del poder de policía. (“Zumos Argentinos S.A s/Acción de Inconstitucionalidad Ley N° 3993,17-11-05”)

<sup>5</sup> La declaración de inconstitucionalidad, al importar el desconocimiento de los efectos, para el caso, de una norma dictada por un poder de jerarquía igualmente suprema, constituye un remedio de ultima ratio que debe evitarse de ser posible mediante una interpretación del texto legal en juego compatible con la ley fundamental por lo cual, al ser la más delicada de las funciones susceptibles de encomendarse a un tribunal, sólo es practicable como razón ineludible del pronunciamiento que la causa requiere, cuando ello es de estricta necesidad” (CSJN., “Rodríguez Pereyra, Jorge Luis y otra c. Ejército Argentino s / daños y perjuicios”, del 27-11-2012. LA LEY 2012-F,559).

A los efectos de las prácticas y de las costumbres cristalizadas en las “formas” autorreguladas de comercialización, en confianza, en condiciones mínimas de formalización contractual, requiere de una actualización respecto de la actividad agraria vinculada a las cadenas agroindustriales con conexiones globales.

Desde esta perspectiva:

*Una nueva concepción sistémica de los Contratos Agrarios, atiende más a la actividad productiva (finalidad productiva) que a la titularidad de los bienes, contemplando en su objeto a “el complejo de actos y relaciones dirigidos a garantizar la organización y permanencia de la actividad de producción”. Considera relevantes los “fines productivos del contrato”, para lo cual es necesario la regulación de distintos aspectos del contrato: la protección del uso del suelo y medioambiente, la adecuación a planes de seguridad agroalimentaria, la formalidad escrita, la existencia de estipulaciones nulas, la inembargabilidad de los bienes productivos, la existencia de sistemas alternativos de solución de conflictos y la posibilidad de arbitrajes obligatorios para los conflictos que afecten intereses colectivos.*

El desarrollo de una concepción sistémica que de origen a los contratos agrarios, comprende la figura de **contratos agroalimentarios**, para la comercialización de productos perecederos, como integración y vinculación dentro de los sistemas agroalimentarios del conjunto de sectores productivos de la cadena; producción, transformación y de comercialización de estos productos.

*“Su interpretación y ejecución parte de los principios de: la protección de la producción agropecuaria, de las tierras con vocación agraria, la compatibilidad de actividades agraria con el ambiente y los recursos naturales renovables, el ciclo biológico y la intangibilidad de las cosechas” (Segovia Greco, 2015).*

Esta visión tiene un enfoque sistémico respecto de la realidad agropecuaria y del encuadre contractual, contemplando aspectos más profundos, más allá de lo comercial, y ofrece lineamientos para la salvaguarda de diferentes dimensiones (ambiental, social, distributiva y económica), y a los diferentes sectores que intervienen en los complejos productivos con vinculaciones internacionales.

Sosteniendo la línea del abordaje de la **realidad contractual frutícola** desde la **perspectiva sistémica** de los contratos agroalimentarios, y los diferentes **casos que sentaron precedentes** jurídicos; el camino alcanzado en la contractualización frutícola, debería integrar el conjunto de

aspectos destacados en la presente sección: reconstituyendo un *marco contractual obligatorio*, haciendo viable figuras contractuales desde la *perspectiva sistémica – agroalimentaria* y con *definiciones más transparentes* en relación a precios, plazos, que alejen de las **actuales condiciones de mínima**, que han quedado sub-utilizadas.

### 3.6.3 Complementos y propuestas al PFI: bases de datos, información y gestión en el marco de contextos heterogéneos.

La existencia de estudios que analizan desde un enfoque metodológico el subsistema frutícola y el entramado de relaciones, estrategias de producción implementada por el segmento de productores primarios minifundistas del Alto Valle (De Jong, Tiscornia y Otros, 1994), evidencian 8 tipos de productores en ese segmento considerando; Mano de obra utilizada, nivel de capitalización, orientación de la producción, nivel tecnológico y situación de titularidad del predio, que conforman las dimensiones generales de análisis.

Además de estas categorizaciones, existen otros segmentos de productores que poseen características estructurales, técnicas, asociativas y comerciales que los vinculan al sector empacador comercializador o a los **traders**, haciendo más complejo el entramado de relaciones de producción para la fruticultura.

Estas evidencias dejaban reflejado, para mediados de los 90, las diferencias estructurales de los actores primarios de la fruticultura, reseñando un contexto difuso y diverso de realidades muy dispares entre ellos. Según las dinámicas analizadas en el capítulo 2, estas diferencias estructurales siguieron incrementándose, dando en la actualidad una mayor complejidad y acentuando la fragmentación de la realidad.

Desde un punto de vista conceptual la **heterogeneidad estructural** es definida como;

*Una situación en la que existen amplias diferencias en la productividad del trabajo entre sectores de la economía y al interior de cada sector. Estas diferencias son lo suficientemente marcadas como para segmentar el sistema productivo y el mercado de trabajo en estratos cuyas condiciones tecnológicas y de remuneración son fuertemente asimétricas (Cimoli y Porcile, 2013).*

En el conglomerado frutícola del Alto Valle (RN) el **problema de la heterogeneidad** tecno – productiva y estructural genera un estado de incertidumbre frente a la complejidad de la realidad y a las posibilidades de intervención sobre ella. Desde el punto de vista del planificador el desconocimiento integral de la realidad que se intenta transformar aparece como un escenario caótico, y en una situación así, cualquier decisión – acción tiene mayores posibilidades de fracasar.

En el contexto de la fruticultura el interrogante es: ¿Cómo integrar productores con estructuras distintas; diferentes tecnologías biológicas y mecánicas; diferentes realidades y situaciones socioeconómicas; diferentes situaciones de des-capitalización; diferentes situaciones impositivas; y diferentes expectativas de la viabilidad de su predio? En un contexto caracterizado por la heterogeneidad de realidades en las diferentes dimensiones de análisis posibles, desde el punto de vista del planificador, requiere de un manejo claro, puntual y anticipado de la información, desde distintas fuentes y con altos niveles de profundidad.

De esta forma, la **gestión de la información** se transforma en un elemento central a la hora de reducir la incertidumbre y establecer anticipadamente segmentaciones; entre lo que es integrable y lo que no es integrable a la fruticultura en fresco y al mismo tiempo, la manipulación de la información específica a cada predio o productor (unidad productiva), permite ensayar y simular acciones previas a cualquier tipo de acción pública.

En este sentido la información es el principal insumo para la planificación. *“la planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes” (Matus, 1985)*

Para definir los parámetros y generar las estratificaciones, es necesaria la condición previa del manejo de la información transversal en cada unidad productiva; información comercial, impositiva, financiera y fiscal (AFIP, Rentas, etc). Información tecnológica (estado herramientas), Información de estructura (tipo de suelo, napas y manejo del agua). Además de información de tipo social-familiar respecto a expectativas y utilidad futura de la estructura. Una vez sistematizados los indicadores que operan al interior de las diferentes dimensiones de análisis, agrupados, segmentados se podrán implementar simulaciones de casos, tipos y categorizaciones, que le permiten al planificador detectar diferentes estados de situación en forma anticipada.

Definir anticipadamente posibles acciones, frente en un escenario heterogéneo, de aquello que es integrable a la fruticultura y el estado de situación concreta de la Unidad productiva, aportaría mayor previsibilidad a las políticas públicas. Permitiendo examinar opciones en la **forma de integración** al circuito frutícola (comercialización, contractualización y transparencia son pilares básicos para estas categorizaciones, así como para el resto de los actores), pero al mismo tiempo, definir aquello que **no es integrable** a la fruticultura, para encuadrar alternativas y abrir el menú de opciones productivas viables hacia la horticultura y a producciones de tipo anual.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, el desarrollo de las telecomunicaciones y su integración con la computación han permitido la formación de bases de datos en las que se almacena información que permiten generar determinados casos, individuales, grupales o sectoriales.

“los ordenadores, o más exactamente esa combinación de poder informativo y telecomunicaciones a la que frecuentemente se alude como 'tecnología de la información', parece subyacer a la enorme expansión de la recopilación de datos personales a finales del siglo XX” (Lyon, 1995, p. 65). El acopio de grandes cantidades de “datos primarios”, relacionados y analizados con otros datos, permiten generar información que luego es factible de ser almacenada en ordenadores.

120

El punto central de este proceso lo constituyen **las bases de datos** que, para David Lyon son:

*sistemas de procesamiento de datos que permiten su recuperación selectiva de la memoria [...] datos que pueden actualizarse a voluntad; están ordenados de modo que un hecho se encuentra situado y codificado de forma coherente, de manera que los hechos se presentan de acuerdo con una pauta regular (1995, p. 73).*

Las combinaciones, almacenamiento, procesamiento, seguimiento y cotejo de la información, permiten crear una **dataimagen o perfil de los sujetos**, grupos o sectores en estudio, a través de sus diferentes datos (referentes a dimensiones de las explotaciones; tipo de mano de obra -asalariada, familiar, complementaria-; nivel de mecanización; tipo de montes frutales; rendimientos en volumen de frutas; asesoramiento técnico; forma de comercialización; vinculación con fuentes de financiamiento; origen de los ingresos; tradición y transmisión familiar; proyección y expectativas del titular, etc.), de manera que permiten definir **perfiles**.

Un perfil es una categorización, una segmentación de atributos y comportamientos similares entre, personas, grupos o sectores. Estos perfiles son los que permiten tener un acercamiento al objeto en estudio, por medio de la observación de sus datos almacenados en una base de datos informática.

De esta forma, la manipulación de la información permite a los centros de decisión, *comprender el medio ambiente, identificar problemas, oportunidades, evaluaciones de situaciones* y a posteriori desarrollar cursos de acción para trabajar sobre la realidad en concreto. Esta gestión de la información es un procedimiento que facilitaría la toma de decisiones, sobre diferentes tipos de poblaciones previamente.

Los datos pueden actualizarse a voluntad; *“están ordenados de modo que un hecho se encuentra situado en un archivo o campo, y codificados de forma coherente, de manera que los hechos se presenten con una pauta regular”* (Lyon, 1995, p. 2).

De esta forma las bases de datos potencian la **capacidad de observación y gestión**: en relación al **volumen de los archivos**, los desarrollos de la tecnología han posibilitado la conservación de gran cantidad de información.

Por su parte, **la amplitud de alcance** ha trascendido las limitaciones del transporte clásico, el desarrollo de las telecomunicaciones permite no sólo observar inmediatamente, en tiempo real, la información deseada, sino que también se la puede observar en simultáneo con una persona que puede estar a kilómetros de distancia.

La **velocidad del flujo** de información es otra de las capacidades que han potenciado el desarrollo de las telecomunicaciones. A través de los archivos o programas relacionales, se pueden cruzar determinadas características y crear categorías, perfiles de sujetos, grupos o sectores. De esta forma, con el simple hecho de definir qué rasgo interesa analizar, se lo identifica en un programa informático adecuado y en un corto plazo se obtiene la información deseada.

En lo que respecta a **la cuestión de la transparencia** de los sujetos de los datos, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación ha permitido que los flujos de información sean

mucho más veloces, por lo tanto, la información es cada vez más actualizada y factible de mayor fidelización, por lo tanto, esto permite una mayor riqueza de “representación” de los atributos.

Una última característica, atribuida por Vincent Mosco, es que *“la información puede conservar recursos y aumentar la productividad; la adquisición efectiva y el uso de la información pueden ahorrar otros recursos o bien derivarlos hacia otros usos más productivos”* (Mosco, 1986, p. 70).

Como se ha indicado, la información puede ser **considerada un recurso** a través del cual el centro de decisiones desarrolla sus actividades habituales; esa misma información puede ser considerada y utilizada como un producto ya que ha sido elaborada con otras informaciones, proporcionar formas de acercamiento más rápidas y eficaces, personalización, segmentación y las posibilidades de estudiar *anticipadamente* situaciones y acciones.

En estos procesos se pueden **identificar distintas etapas en la gestión de la información:**

a. La **recolección y almacenaje** de datos realizado por “personal de contacto” con los sujetos portadores de esos datos; por medio de relevamientos, declaraciones juradas, censos, etc;

b. El **procesamiento de datos** que es realizado por medio de la asociación de distintos datos y cruzamiento de bases de datos diferentes, que permiten obtener información sobre la que después los analistas obtendrán perfiles, segmentaciones y estados de situación;

c. El **análisis de la información**, esto comprende procesos vinculados a estadísticas, análisis de interés, integración de acciones, con necesidades, herramientas y recursos para transformar las situaciones concretas.

d. La utilización de la **información en la toma de decisiones**, traducidas en la ejecución y coordinación con algún tipo de acción concreta del planificador.

De esta manera integrar en una **base de datos** con centro operativo en la secretaría de Fruticultura, sumando al sistema información del último **Censo Agropecuario (2005)**, más los **relevamientos territoriales** desarrollados por los equipos técnicos (aspectos técnicos,

socioeconómicos y de expectativas), integrando las **declaraciones varias** (Granizo, heladas, erradicación), como “novedades administrativas”, además del cruzamiento de datos pertenecientes a otras agencias del Estado, permiten una reconstrucción administrativa de grupos de unidades productivas con atributos similares.

*Estamos en la etapa de construcción de una base de datos electrónica, es un programa de gestión integral, hay un equipo trabajando en esto para elaborar una propuesta, hay gente de mucho conocimiento de muchos años de trabajo en la Secretaría que puede implementar y/o utilizar esa información y aportarla a este sistema digital; SENASA, Fiduciaria, Rentas, Afip y tratar de integrarlos en un sistema de gestión (Preiss, O. Ex subsecretario de Fruticultura. Comunicación Personal 21 de abril de 2016)*

Una **base de datos** que integre datos e información de diferentes agencias habilitaría a la gestión de variables e indicadores (comercial, técnico, financiero), comparables, por unidad, por segmento, por agrupamientos. Para ello, sería necesario integrar información sistematizada en diferentes fuentes de información, administrativas, presentes en aquellas diferentes reparticiones del Estado consolidarlas al sistema de gestión integral de la secretaría de Fruticultura de Río Negro.

De esta forma, frente a escenarios complejos afectados por un contexto de heterogeneidad estructural, hacer un uso profundo y dinámico en la gestión, e integración de información, referente a la realidad concreta, habilitaría de manera anticipada (ensayo), la posibilidad de elaborar propuestas de políticas públicas con un criterio concreto respecto de las problemáticas de grupos y sectores.

Todo un desafío político que articula planificación estratégica con la finalidad de concretar políticas, que permitan avanzar en el entendimiento de las tensiones, necesidades concretas, en torno a las distintas formas del subdesarrollo, al interior del conglomerado frutícola del Alto Valle de Río Negro.

#### 3.6.4 Complementos y propuestas al PFI: *Marketing*, tendencias de consumo y comunicación.

Dentro de la variable de la comercialización se observa tanto en *Propuestas para una Fruticultura Sustentable* de febrero de 2013, como en la versión 2017 del *Libro Blanco de la Fruticultura* (mayor profundidad en la primera), puntos referentes al **desarrollo de mercados**, y al

fortalecimiento de las **condiciones comerciales** en las que se encuentra el conglomerado frutícola. Ambos aspectos importantes para potenciar en términos individuales y sectoriales.

No es casual que, fortalecer el **enfoque comercial** con diferentes acciones contribuye a un mejoramiento de la actividad en su conjunto. Pero focalizar en las acciones de **marketing y comunicación** permite sentar las bases para comprender las tendencias en los mercados de destino, las acciones de los competidores y el reposicionamiento intrasectorial. En definitiva, al estar al tanto de los cambios en los hábitos de consumo, comprender usos y motivaciones de los productos (fresco o industrializados), y las estrategias de los competidores, podremos vincular la producción valletana a esas nuevas dinámicas de consumo.

Hoy, el **consumo saludable** es una tendencia que se viene instalando en distintas partes del mundo, a esto se le suma la irrupción de diferentes subproductos frutícolas que alcanzan cada vez más notoriedad en las nuevas formas de consumo. En este sentido la fruticultura debería ampliar la **diversificación de la paleta de productos** (frescos-industrializados), para incrementar los volúmenes de frutas o subproductos comercializables con mayor valor agregado.

Se observa también que a casusa de diferentes factores (ambientales, de comercialización interna, de competencia global), existe un aumento gradual de frutas que no logran un estándar de categoría 1, ni 2, aún ni siquiera un Comercial, que directamente son destinadas al descarte. Esta clasificación de frutas puede ser utilizada por nuevos subproductos afines a esas nuevas demandas saludables y naturales de consumo, que están incrementando su posición en los mercados. Siempre y cuando exista un despliegue de activación empresaria que vincule de otra manera producción primaria, diversificación de productos con valor agregado local y una fuerte estrategia de comercialización.

Es por esto, que las acciones de **marketing y comunicación** en la fruticultura son importantes al permitir entender las tendencias de consumo pero al mismo tiempo abren el feedback (retroalimentación) para **educar y transformar hábitos de consumo** ya instalados y enfocarlos a nuestra paleta de productos frescos o industrializados en la redefinición de nuevas dinámicas y relaciones internas.

Explorar el enfoque del marketing asociado a la identidad, marca y envases; asociado a la diferenciación y a la diversificación; a la investigación de hábitos de consumo. Así como profundizar

en los aspectos de la comunicación interna, externa y a nivel comercial arroja algunas ideas y aportes a la cuestión comercial en fresco e industrializados. En los próximos párrafos se exponen algunas técnicas de marketing y comunicación aplicables al conglomerado de Río Negro.

### **Marketing asociado a la identidad, marca y envases:**

La marca comercial surge básicamente al etiquetar envases de productos, con el objetivo de identificarlo dentro de la oferta en un mercado destino, y consiste en una manera de indicar alguna garantía del producto apoyado en un conjunto de aspectos materiales e inmateriales asociados, que busca vincular (por medio de esa marca), al productor con el consumidor. Es a través de ella y del producto, que se construye un vínculo de confianza, sostenido en la garantía de calidad en la utilización de insumos y procedimientos para su fabricación, además de un conjunto de valoraciones intangibles asociadas que cumplen de nexo entre ambas partes.

Desde el lado del consumidor esa **marca** que garantiza determinados estándares de calidad, además de valoraciones intangibles asociadas (símbolos, imágenes, conceptos) influyen en las decisiones de compra del producto, adicionándole atributos, que se traducen en una mayor ventaja competitiva. De esta forma, la construcción de una **marca** implica un conjunto de aspectos que intentan vincular a lo largo del tiempo a un productor-emisor que tiene una identidad de sí y aspira distinguirla frente a un receptor-consumidor.

Para los objetivos de este trabajo es necesario explorar estos aspectos en términos generales y establecer algunas distinciones analíticas básicas. Por lo tanto, hablar de **identidad de marca** requiere de indagar algunas cuestiones referentes a **imagen de marca**. La identidad se construye en el seno de la empresa u organización teniendo en cuenta un conjunto de atributos que se aspira representar y mantener frente a los consumidores en un determinado contexto en el que interactúan también otros competidores.

*La imagen de la marca, que es la percepción organizada que se construye en la mente del consumidor. Dicha imagen es la resultante de la sumatoria de una serie de variables: la identidad visual, el envase, el precio, el país de origen, el cliente y todas aquellas que contribuyan a fijar la marca en el consumidor (Molinari, 2006, p. 81)*

La imagen se encuentra en los consumidores, quienes al ser receptores de diferentes percepciones canalizadas en una marca, reconstruyen subjetivamente en esos inputs (todo **factor** que **interviene** en la **producción** de un bien o un servicio) los aspectos de esa marca dependiendo

de su experiencia publicitaria, de opiniones de otros clientes, de lo que emiten los medios de comunicación, de su experiencia directa con el producto y de las “personalidades reconocidas” que auspician de mediadores y referentes publicitarios.

Para Pedreschi (2016) *Una buena estrategia de marca buscaría generar en la mente del consumidor un grupo de asociaciones distintivas y preferenciales que ayuden a hacer más visibles, los valores, atributos y beneficios que dan sustento a la promesa de la marca. Como esta estrategia se elaborará para el largo plazo, debe tomar en cuenta y representar una visión de la organización*

En el caso de nuestro análisis sectorial podemos observar que las estrategias de marca instaladas en los actores más dinámicos del conglomerado, utilizan una visión no homogénea de posicionamiento. Por ejemplo: en los envases de las frutas frescas la totalidad de las marcas están basadas en nombres propios que hacen referencia a algún integrante de la familia propietaria de la empresa (“Frutas Don Elías”, “Frutas Don Augusto”, “Frutas Don Atilio”), o directamente al apellido del dueño de la empresa que se utiliza como marca (“Celestino Hnos.” “Cervi”, “Brevi”, etc.), entre otros que aluden a marcas como “Gaucha”, “PAI”, “Tres Ases”, “Moño Azul”, “Los Ande

Imagen 3 y 4. Marcas de cajas (empaquete).



(<https://goo.gl/images/Vpzmv0>)



(<https://goo.gl/images/Zc0VxN>)

126

Es destacable la variedad de **marcas** que presenta el sector de las frutas frescas, evidencian que la estrategia comercial se construyó a partir de la competitividad individual de cada firma, sin utilizar componentes asociativos sectoriales, regionales en el posicionamiento de los mercados de consumo. Sin perder la identidad individual existen posibilidades de asociación entre las diferentes marcas; por ejemplo la utilización de la *denominación de origen* o la *indicación geográfica* bajo un diseño homogéneo como **marca paraguas** para que todas las empresas lo utilicen en un determinado espacio del envase y en los adhesivos en cada fruta, con el objetivo asociado de reforzar atributos regionales, instalar una identidad homogénea regional, sin perder la identidad individual de cada empresa.

En este sentido y refiriéndose a los empresarios Italianos:

*Hablábamos de la marca paragua, pero allá ellos lo tienen totalmente desarrollado, todos los años la modifican, pero también tienen sus marcas propias que tienen sus nichos, pero para no perder un determinado segmento de mercado se juntan y van con una marca paragua para llegar a un mercado distinto oportunamente. (Vesprini, M. UNRN Extensión Alto Valle. Comunicación Personal, 30 de mayo de 2017)*

Al mismo tiempo, cualquier estrategia de marketing que se implementase, más allá del instrumento seleccionado, debe ser complementada por una fuerte campaña comunicacional. Por esto, la articulación entre **marketing y comunicación** son fundamentales para llegar a los consumidores e instalar un producto o inducir progresivamente a un cambio en hábitos de consumo.

Las posibilidades que el marketing ofrece desde el punto de vista de la identidad de marca y de la formulación de estrategias asociadas entre diferentes actores o no, para el sector de las frutas frescas y de los subproductos industrializados, abren un abanico importante de posibilidades para su análisis, desarrollo y aplicación futura.

### **Marketing asociado a la diferenciación y diversificación:**

Como se subrayó en el apartado anterior todo proceso de identificación de **marca-producto** hace necesario destacar los atributos tangibles e intangibles de nuestro producto frente a la existencia de otros que compiten en un mismo mercado de consumo, en nichos o segmentos más definidos.

Este proceso dinámico en el que diferentes oferentes intentan incrementar sus cuotas de clientes basado en el posicionamiento de un producto con una identidad marca, conlleva en sí mismo la necesidad de diferenciarse:

*Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio [...] La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos (Porter, 2010)*

Para poder ingresar en un mercado **las estrategias de diferenciación** son fundamentales ya que permiten incrementar la ventaja competitiva de un producto-marca sobre otros y así obtener

una posición de relevancia entre los consumidores. Al mismo tiempo, el desarrollo de estas estrategias de manera individual, asociada o sectorial, contribuyen en agregar valor a productos primarios y habilita a diferentes posibilidades.

Por ejemplo, en **“Plan de Marketing Frutícola: estrategias para agregar valor al negocio del productor primario de peras y manzanas del valle de Río Negro”** (Pedreschi, 2016) presenta diferentes posibilidades en diferentes sectores agropecuarios y en la fruticultura, con una perspectiva de análisis desde el Marketing, que se destacan a continuación:

- *Diferenciación a través de Sistemas de Calidad e inocuidad*: la certificación vía diferentes normas de Calidad (Global Gap, Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura) permite no sólo el ingreso a nuevos mercados, al lograr un sello de reconocimiento, sino también un ordenamiento al interior de las unidades productivas elevando el estándar de producción.

- *Diferenciación a través de sistemas de producción integrada y producción orgánica*: el primero, se caracteriza por ser un escalón intermedio entre la producción convencional y la orgánica. La categorización se establece en función de los paquetes de agroquímicos sintéticos buscando minimizar los efectos negativos al medio ambiente y a la salud humana. La producción orgánica es el método más ecológico y seguro hasta el momento.

- *Diferenciación a través de la propiedad intelectual*: el caso emblema es el de la Manzana Cripp’s Pink que se comercializa bajo el nombre de Pink Lady® de la Australian Apple and Pear growers Association. El componente diferenciador va desde el registro de las plantas, sus frutas, el packaging, y acciones de promoción en diferentes mercados bajo un concepto visual integral que se traduce en una marca-producto claramente distintiva.

- *Diferenciación a través de patentes regionales -denominación de origen y la indicación geográfica-*: la idea es agregar valor explotando aspectos de la procedencia geográfica y estos mismos pueden ser utilizados como “Marca Paraguas”.

- *Diferenciación a través de los servicios asociados*: cómo pueden ser los sistemas de logística y enfriado.

- *Diferenciación a través del envase*: esto prevé la funcionalidad de *protección del producto*, *preservar el contenido*, *facilitar la portabilidad en la cadena de distribución* y transformarse en un *componente de comunicación* muy importante. Ejemplo: Pink Lady®.

- *Diferenciación a través de la capacitación*: esto está asociado a la *gestión*, *negociación* y *estrategias comerciales*, cómo *habilidades de uso habitual* por los productores.

- *Diferenciación a través de los procesos de integración vertical y horizontal*: el primero, consiste en *integrar las acciones contiguas en la cadena de valor*. El segundo, tiene que ver con *asociarse actividades complementarias a la actividad núcleo*.

- *Diferenciación a través del asociativismo*: es una *estrategia de colaboración colectiva* que permite *incrementar la competitividad*. Ya sea para *adquirir y negociar insumos*; también como *formas de transferencia de técnica y tecnologías*; también como *mecanismo de comercialización conjunta*.

- *Diferenciación a través de los procesos de diversificación*: que consiste en el *desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados* - la propuesta de este trabajo - en la *generación de mayores utilidades con valor agregado local*, mediante la *industrialización*, *fábricas de jugos*, *conservas* y *frutas deshidratadas*.

*Pero no sólo debe pensarse la diversificación productiva en términos de unidad individual o asociación de productores, sino también en función de la producción zonal o regional. Esto permite la búsqueda de alternativas, de productos con mayor valor agregado y posibilita ampliar la oferta productiva en la zona y generar complementariamente alternativas en el mercado laboral (Molinari, 2006, p. 67)*

La **estrategia de diversificación** se convierte en la posibilidad de *ampliar a nuevos productos*, *procesos*, *mercados* y *ampliar una mayor oferta en el mercado*, al mismo tiempo, de *incrementar posibilidades en el ámbito laboral y de la producción*. La *diversificación se produce cuando la unidad productiva*, partiendo de los *productos y mercados ya existentes*, *desarrolla nuevos productos*, para *nuevos mercados*.

*Un estudio encontró que los productos nuevos más exitosos son aquellos que están diferenciados, que resuelven los problemas importantes de los clientes, y que ofrecen una firme propuesta de valor para ellos. Otro estudio reveló que las compañías que involucran de forma directa a sus clientes en el proceso de un producto nuevo, tienen un doble rendimiento sobre activos y un triple crecimiento en el ingreso de operación, a diferencia*

*de las empresas que no lo hacen. Así, la participación del cliente tiene un efecto positivo en el proceso del desarrollo de productos nuevos y en su éxito. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 269).*

En este sentido, las estrategias de marketing basadas en la diversificación requieren de una relación dinámica entre los equipos de trabajo en el área de desarrollo, producción con aquellos que implementan las acciones de comercialización-marketing, ya que estos últimos tienen el acceso directo a los clientes, sus necesidades, valoraciones y hábitos de consumo.

### **Marketing asociado a la investigación de mercados y hábitos de consumo:**

Se puede definir a la investigación de mercados como la recopilación y al análisis de la información realizado de forma sistemática, que permite a la empresa o a la organización sectorial obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias, adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: *“la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”*. En nuestro caso, aplicado a las frutas frescas y subproductos industrializados su logística, distribución, comercialización, frente a las nuevas tendencias de la demanda y a la posición de los competidores hemisféricos.

La investigación de mercados proporciona la información necesaria cuando las soluciones alternativas de los problemas son complejas y reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones. Proporciona conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. Adecúa los métodos de promoción, el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, así como reduce el coste de ventas. Además de aportar un conocimiento completo de su situación en el mercado, contribuye a adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda. En concreto:

*El análisis de la demanda exige reconocer un importante cambio en las pautas de consumo, por lo menos en los países desarrollados y los sectores medios y altos de los países en vías de desarrollo como Argentina. El mayor nivel de exigencia por parte de los consumidores, que necesitan contar con una seguridad alimentaria superior, redefine los parámetros de calidad con que evalúan los productos (Pedreschi, 2016, p. 57).*

En definitiva, el mercado se convierte en el epicentro de nuevas exigencias y tendencias de consumo, manifiestas en el proceso de decisión de compra, que modifican el perfil de la demanda

con directas repercusiones en los modelos productivos. Estudios de la Consultora NSB (NSB nsbla.com, 2016) revelan que entre los años 1990 y 2012 mejoró la calidad de dieta de los países más ricos y hay un aumento del consumo de productos saludables.

Es así que desde hace varios años se viene consolidando una mayor demanda de productos saludables, que aporten una mayor seguridad respecto a su calidad, asociado a una preocupación por la salud de los consumidores, como a la de los integrantes en la producción. Es decir que anteriormente se valoraba los productos en su *relación precio-calidad*, a partir de estas modificaciones conductuales en la demanda, influyen en la decisión de compra factores como, *cuán saludable y que beneficios aporta a la alimentación*.

Desde hace más de una década se viene produciendo un cambio en los paradigmas de la alimentación, introduciendo el “enfoque saludable” que aporta una mirada distinta sobre los alimentos. Esto no sólo afecta a *la demanda*, sino también a las prácticas *en la producción* y en las posibilidades de diversificación-diferenciación de los productos.

*Hoy está la necesidad de repensar la actividad, pero también está el mundo, los consumidores, gente que tiene sus propios intereses en los cuales nosotros no estamos pensando están los trabajadores, están los técnicos, nosotros tenemos que dejarnos de mirarnos a nosotros mismo, falta una visión sistémica.* (Preiss, O. Ex Subsecretario de Fruticultura. Comunicación Personal, 21 de abril de 2016)

Refiriéndose a los espacios de producción y a los mercados, que están cambiando permanentemente y exigen transformaciones constantes. Por ejemplo: el consumo saludable que repercute además en las *formas de venta y en los canales de distribución*. Algunas que se destacan son: las tiendas gourmet, naturales o especializadas, los espacios orgánicos en los supermercados, el kiosco saludable, los espacios feriales que priorizan la compra directa entre el productor y el consumidor.

En este sentido, frente a estas **dinámicas conductuales** en relación al consumo saludable requieren de su análisis y evolución continua para detectar futuras modificaciones, que repercutan en nuevas transformaciones extra mercado, al interior de las cadenas de distribución comercialización y en el ámbito de la producción de frutas frescas y subproductos industriales.

Algunos de los estudios que destacan la investigación de mercados y que se utilizan habitualmente pueden ser: **Análisis del consumidor** (usos, actitudes y satisfacción; análisis de

motivaciones; posicionamiento e imagen de marcas; potencia de compra por internet, a través del e-commerce). **Aspectos de la publicidad** (posibilidad de campañas; seguimiento de la publicidad; efectividad promocional; análisis de las herramientas internet). **Análisis de producto** (análisis de sensibilidad al precio; test de producto, de envase, etiqueta y de marca). **Estudios de distribución** (auditoría de puntos de venta; comportamiento y actitudes de la distribución; publicidad en punto de venta). **Medios de comunicación** (audiencia de medios; efectividad de soportes; análisis de formatos y contenidos; social media y redes sociales).

Por ejemplo, en cuanto al consumo de manzanas y peras en el mercado interno, un informe del Centro PYME ADENEU (CFI Consejo Federal de Inversiones, Centro Pyme Adeneu NQN, 2012), aporta datos muy importantes sobre el consumo de manzanas en los últimos diez años, destacando consumo anual por persona; decisión de compra, frecuencia; motivaciones a la hora de realizar la compra; principal lugar de compra; etc.

Respecto del mismo estudio, Pedreschi (2016) destaca que la modalidad de consumo más habitual es como *colación natural* 81% en peras y 84% en manzanas. La siguen como forma de consumo su utilización en *postres* y luego su utilización en la *preparación de comidas*. Las preparaciones que incluyen manzanas y pera son, en primer lugar, *ensalada de frutas* para ambas, seguida en pera para *compota* y en *manzanas para tortas*.

Desde esta perspectiva que resalta la importancia de la investigación de los mercados Giacinti (2004) expresa que “*el éxito económico está en tener información estratégica de los mercados –segmentos y nichos – para decidir adecuadamente el canal de distribución y la estrategia de comunicación a seguir*”. Si bien su análisis está centrado comparativamente entre la producción convencional y la orgánica, arroja importantes orientaciones sobre las escasas campañas de promoción y publicidad, además de la necesidad de intensificar estrategias de Marketing, con el objetivo de que el consumidor valore productos, en este caso, diferenciados.

En este caso si se analiza las posibilidades de **productos novedosos**, los **test de producto** son de utilidad para averiguar si es necesario modificar características del producto (sabor, durabilidad, comodidad de manejo), o si estas características pueden anular en la práctica lo que era una buena idea sobre el proyecto inicial.

Debería permitir definir, al menos en líneas generales, a qué segmentos se dirige el nuevo producto y en qué canales podría tener más aceptación por el consumidor. Cuantificar cuál es la demanda esperada, con qué sensibilidad al precio debemos contar, en qué canales estaría más dispuesto a comprar un nuevo producto, etc.

Si estos estudios arrojan parámetros de rentabilidad suficiente, entonces se procedería a **diseñar elementos de comunicación** (marca, packaging...), testeados antes del lanzamiento, para asegurar que son acordes con el concepto y con las expectativas del consumidor potencial.

### **La comunicación en el marco de una estrategia de Marketing:**

Trabajar la comunicación de una estrategia integral de marketing requiere analizar varios aspectos, como la construcción de una imagen, los procesos internos de integración, el enfoque puesto sobre el productor-emisor, sin embargo, en este apartado sólo pretendo hacer hincapié en la función y *técnicas enfocadas en el aspecto persuasivo de la comunicación* y en las técnicas que habilitan una *posibilidad en la retroalimentación* de la información del mercado.

*“La persuasión aparece en la mayoría de las técnicas de comunicación y su propósito es lograr un fin determinado, comercial o ideológico”* (Molinari, 2006, p. 137), desde una visión conductista lo que se busca es influir en los receptores de los mensajes hacia un objetivo esperado; informar claramente la propuesta diferencial de un producto por medio de acentuar o modificar conductas, hábitos o comportamientos en el público objeto de una campaña.

El objetivo entonces está centrado en educar al consumidor, colaborando en la generación de hábitos de consumo saludable y en la preferencia por el consumo de frutas de origen nacional como la manzana y la pera (Pedreschi, 2016) o un paquete integral de productos frescos e industrializados con alto componente natural.

El trabajo en comunicación desde esta línea está concentrado en **la comunicación comercial**, dirigida al conjunto de clientes que ocupan un *rol de intermediario* en la venta y promoción comercial (verdulerías, fruterías, supermercados), que tienen el contacto directo con los consumidores finales, con el objetivo de potenciar esta clase de ventas. Algunas de las técnicas de activación pueden ser: capacitaciones, foros y la utilización de diferentes soportes como cartelería,

recetarios para elaboración de comidas, folletería con información nutricional de la alimentación saludable, con un diseño de identidad de marca bien consolidado desde el packaging de envases. Capacitaciones de manipulación y conservación en punto de ventas.

Por otro lado, una segunda línea de acción identificada por la **comunicación externa** que está dirigida en instalar mensajes en el imaginario social operando sobre los consumidores finales y la comunidad objeto a través de diferentes medios de comunicación masivos. Las más frecuentes son: publicidad, prensa y RRPP, promoción y marketing directo.

#### Sobre la **publicidad**:

*Consiste en hacer público un mensaje. Posee un fin comercial a diferencia de la propaganda que persigue un fin religioso o político. La publicidad institucional no persigue un fin comercial, refuerza la imagen y diferencia a la empresa. La publicidad está ampliamente relacionada con los medios y viceversa; ambos se sostienen (Pedreschi, 2016, p. 157).*

En este segmento destaca el desarrollo del sitio web con la marca paraguas, su valor y las ideas que sustentan el producto o a la campaña. También destaca el rol de la campaña gráfica en revistas y periódicos especializados, merchandising (venta de productos de propaganda) en los puntos de venta. Además de un uso intensivo de las redes sociales, Marketing Viral, con videos entrevistas con información de productos, cultivos, variedades y procesos que resalten la estética homogénea e integral de la marca paragua, los valores e ideas que se buscan instalar en los públicos receptores.

#### En el caso de la **prensa y la RRPP**:

*se logra a partir de generar noticias para los medios de comunicación – por ejemplo, campañas sobre los aportes a la salud de determinados productos alimenticios -, organizar eventos especiales –conferencias, seminarios sobre un producto, visitas guiadas a una explotación-, realizar videos sobre las actividades, producir fotografías y diapositivas o participar en actividades de servicio público (Molinari, 2016, p. 139).*

Es fundamental en este caso lograr un aprovechamiento efectivo de esta técnica concentrando la estrategia en que el mensaje comercial sea mediatizado por los medios de comunicación. Es decir, se genera la noticia respecto un acontecimiento, evento o hecho que contiene debajo de un formato clásico de noticia periodística, una finalidad comercial.

Otra técnica mencionada es la **promoción**, que trata de una serie de acciones integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto a corto plazo, o una inducción dirigida a las fuerzas y puntos de venta, buscando un incremento puntual de las ventas.

Esto se logra a partir de: ferias y exposiciones, degustaciones, cupones con descuentos, folletos para incentivar la venta en la propia exposición o puntos de venta, demostraciones, sorteos, muestras y la utilización del recurso de los “chef” y las tendencias gourmet en la elaboración de diferentes colaciones, entre otros.

Respecto de la última técnica, que se concentra en *la información de retorno y la importancia de la retroalimentación*, el **marketing directo** en un nivel inferior de elaboración, coincide con los **estudios de institutos, consultores e investigadores especializados**, permitiendo construir bases de datos, informes y análisis de los mercados objetos, bajo la esfera de trabajo del **Observatorio o Instituto integral** vinculado a la comercialización de frutas frescas o subproductos industrializados.

135

Respecto de la técnica del **marketing directo**:

*Se trata, en definitiva, de establecer una comunicación con cada cliente en forma personal, pero no de hacer un monólogo donde la empresa habla y el consumidor escucha al estilo de la publicidad tradicional. El objetivo aquí consiste en establecer un diálogo, una comunicación de ida y vuelta donde la empresa comunica la oferta pero escucha cuando el cliente le manifiesta cuáles son sus necesidades e intereses (Molinari, 2006, p. 140).*

Los instrumentos habituales para la recogida de información pueden ser el Correo electrónico direccionado o masivo, acciones de marketing (técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto) telefónico y los inserts con cupones de respuestas en medios gráficos especializados. La información obtenida es necesario sistematizarla en una base de datos para su posterior elaboración, análisis y conocimiento del segmento de mercado seleccionado.

Y por último el **Observatorio** como organismo o instituto especializado responsable en la recopilación, análisis e interpretación de información relevante para el conocimiento de un mercado.

Las características comunes a la mayoría de los observatorios son las siguientes: puede centrarse en una categoría de producto/servicio o en un sector de actividad determinados. Por ejemplo, sobre productos industrializados derivados de las frutas; las frutas frescas; o el mercado turístico, etc.

Pretende obtener información de todos los factores que intervienen en el mercado: producción, importación-exportación, distribución, logística, legislación, consumidores, etc. Suelen combinar información obtenida de distintas fuentes: organismos oficiales, estudios de mercado, asociaciones sectoriales, etc.

En el observatorio, la recogida de información tiene un carácter constante: a diferencia de un estudio de mercado ad hoc (que es un recorte en un momento dado), el observatorio hace especial énfasis en la evolución y seguimiento de los datos. Debido a la importancia del carácter dinámico de los resultados proporcionados por el observatorio, este debe responder a un diseño sistemático de recogida de información, que garantice la comparabilidad de los indicadores a lo largo del tiempo.

Como se puede observar en las páginas precedentes existe un vasto camino por recorrer si lo que se busca es contribuir en una visión estratégica sectorial-regional y de cómo se pueden utilizar determinadas herramientas comunicacionales y del marketing en la potenciación comercial de las frutas frescas y de los productos industrializados acabados del Alto Valle (RN).

La creación de modelos de gestión comercial con diferentes estrategias coordinadas aplicadas al sector aparece como valores tangibles e intangibles que pueden permitir reposicionamientos en los mercados actuales o nuevos. Es fundamental aclarar que las mismas no son estáticas y su instrumentación requiere de un **análisis situacional constante** frente a la evolución de los mercados, los hábitos de los consumidores y las estrategias de los competidores.

### 3.7 Libro Blanco de la Fruticultura (2017)

Esta propuesta presentada en los inicios de la temporada 2016-2017 es una reactualización de algunos elementos de los planes anteriores, adaptada al contexto, circunstancias políticas y

económicas del momento, que marcan su diferencia desde varios aspectos. Por un lado, es reconocido y presentado como un mecanismo frente a la urgencia:

*Hoy tenemos urgencias. Cómo solucionar la cosecha de la temporada. Encontrar nuevos mercados. Incorporar aquella tecnología más cercana en el uso como en el costo. Y a partir de ahí hacer pie, seguir desarrollando nuevos mecanismos, nuevas estrategias conjuntas, resolviendo problemas coyunturales (Libro Blanco, 2017, p.1)*

Al mismo tiempo, se resalta la idea de un cambio de acción, “si seguimos usando las mismas herramientas vamos a cosechar los mismo resultados” además de plantear la idea de la finitud de los recursos aclarando que “los gobiernos de Río Negro y Neuquén no podían seguir destinando fondos a la producción frutícola como si fueran subsidios. Y todo para volver al año siguiente”

Por otra parte, marca diferencias respecto al rol del Estado y de los actores promotores del cambio: productores y empresarios. “Son los productores y los empresarios los que van a definir en cada caso, en cada situación particular, cuáles son las recetas del cambio, las estrategias, cómo implementarlas y llevarlas adelante” y destaca el presente documento que “El Estado provincial sí va a estar allí para acompañar, para gestionar financiamiento, para ser la garantía de un crédito con Nación”.

El documento en mención, habla sobre la necesidad de consolidar los compromisos con los diferentes actores del sector y con una marcada diferencia respecto a la forma de la gestión interna del sector y establece el rol principal a las Organizaciones de Productores (OP) mencionando que:

*lo que se pretende es que las OP permitan unidades más dinámicas para desarrollar la nueva actividad frutícola a través de la cooperación horizontal y vertical. El cambio no solo es agronómico y se vincula con la innovación tecnológica, también en la forma de organizarse para una mayor eficiencia colectiva y optimizar el uso de los recursos públicos.*

Desde este sentido, se destaca el rol núcleo de estas OP y que cada una de ellas presenten su plan de competitividad y un proyecto de inversión para obtener la financiación. El documento presenta también la visión, la misión, el objetivo y en su diagnóstico detallan varios indicadores en situación de alarma:

- La pérdida económica de 2010 a 2016 estimada en 787 millones de dólares (US\$).

- Una disminución de 4.298 hectáreas plantadas y de unas 15.000 has. en situación de *marginalidad productiva*.
- *Mayor presión de plagas* dificultando la situación sanitaria de plantas y frutas.
- *Menor tasa de inversión* en comparación con Chile y Sudáfrica (inversión en plantaciones y mecanización).
- *Alto costo de mano de obra*, asociado a la baja tecnología, que conlleva alta carga de personal, que incide en una mayor carga impositiva en contribuciones patronales; asociado a un alto ausentismo y altos costos para importar tecnologías.
- *Bajo rendimiento de productividad por hectárea*: 34.000 kg/ha (Argentina); 49.000 a 59.000kg/ha (Chile) y 45.000 a 57.000kg/ha. (Sudáfrica).

Cada una de estas cuestiones en conjunto, influyen directamente en el precio de la caja de exportación; que en el caso de la caja Argentina supera en varios dólares al precio medio internacional de US\$16.50/caja. Cuando nuestros competidores están entre 2 a 4 dólares por debajo de ese precio medio internacional.

El análisis que presenta este diagnóstico con altos costos sectoriales en la producción por caja de exportación, genera una alta preocupación respecto de la posición en los mercados comparativamente con nuestros competidores, frente a una mayor demanda mundial de frutas y un aumento de precios. Esto define la necesidad de revertir distintas situaciones y se plantea trabajar en:

- **Incorporación de tecnología prioritaria en el proceso y conservación;** Preclasificado/pretamñado (selección electrónica de defectos), embalaje de calibre único (estandarización), automatización de paletizado y expedición, frigoríficos de mayor eficiencia energética. Con la meta de reducir 2.45 dólares/caja.

- **Incorporación de tecnología prioritaria en la producción;** Uso de plataformas para tareas culturales (cosecha, poda y raleo). Sistemas de riego Mecanizado (aumento de producción y calidad), malla antigranizo (daño climático y calidad), mayor eficiencia laboral del personal permanente, sistemas de protección de heladas. Tendientes a reducir 1.91 dólares/caja.

De esta manera se busca **un impacto** directo en los **costos competitivos** por medio de una serie de: *inversiones tecnológicas de rápido retorno económico en los primeros años (empaques, frigoríficos, mecanización de la producción, riego mecanizado, malla antigranizo y defensa contra helada), para luego complementar en una etapa posterior con plantaciones de nuevas variedades de manzana y pera, así como diversificar la oferta (a manera de ejemplo: ciruela, damasco, durazno, frutos secos y kiwi).*

En primera instancia la búsqueda de costos competitivos está focalizada en reducir el costo por caja de exportación alrededor de los US\$ 14, como efecto de corto plazo, además de otros ítems sobre los que se busca resultados y que a continuación se exponen:

**Competitividad Sistémica (no es sólo la cotización del dólar):**

- *Bajar costo a nivel de los competidores del Hemisferio Sur, con innovación tecnológica.*
- *Fruticultura rentable con un resultado o valor para la fruta, equivalente al 50% del precio de venta*
- *Oferta de fruta diversificada (otras especies) y renovada en manzana y pera (nuevas variedades)*
- *Desarrollo de mercados: internacional y nacional*

-Acuerdos comerciales prioritarios: Fed. de Rusia, Lejano Oriente (Ej. India), Latinoamérica y Caribe

-Comercio interno: innovación de envases, promoción, logística y nuevos canales comerciales.

**Nueva cultura de innovación en toda la cadena de valor**

- *La herramienta clave es presentar proyectos: ámbito para emprendimientos en un renovado impulso emprendedor. OP con líderes creativos e innovadores para resolver más rápido la crisis.*
- *Capacitación del personal para gestionar eficazmente la tecnología en la baja de los costos.*

**Fortalecer y desarrollar las organizaciones de productores.**

- *Guiar la heterogeneidad de productores en un modelo de cooperación (OP, organización de productores).*

**Transparencia y trazabilidad comercial (desde la producción a la venta).**

- *Sistema de organización frutícola más eficiente, con información donde el productor pueda tomar decisiones de qué plantar y además, elaborar su propia liquidación de fruta (modelo existente en algunos países, caso de Italia por ejemplo).*
- *Recambio generacional que facilita la adaptación a una cultura innovadora y volver a vivir la fruticultura (emoción positiva). (Libro Blanco de la Fruticultura, 2017, p.24)*

Respecto de esta última versión de política pública (de urgencia) tendiente a resolver y revertir la crisis del sector frutícola, presenta sintéticamente varias de las dimensiones que en

estudios y planes anteriores fueron expuestas. En este último caso actualizadas a la coyuntura política-económica general.

Sin embargo, públicamente diferentes actores del sector han manifestado observaciones al Libro blanco de la fruticultura; por el lado de la FPRNyN, plantean que no se contempla a aquellos productores que quedaron en los últimos años fuera del sistema. Al respecto, Sebastián Hernández, presidente de la FPRNyN planteó *que*:

*en el diagnóstico estábamos en muchas cosas de acuerdo. Pero en las propuestas, faltan contenidos. Hay muchos interrogantes que allí no están resueltos para un proyecto de largo plazo [...] Hay muchos productores que han quedado afuera y por ellos también vamos a pelear. Después, no tenemos asegurado un precio, están hablando a futuro de bajar los costos...nada coincide para que esto funcione. Nuestros costos siguen subiendo y los ingresos continúan cayendo, no hay proyecto posible si no se cambia esta ecuación.*  
<http://www.rionegro.com.ar/pulso/no-vamos-a-aceptar-el-libro-blanco-tal-como-esta-FF2153722>).

Por otra parte desde la CAFI, Los empresarios han manifestado la necesidad de debatir temas que consideran primordiales para poner en marcha el Plan, “*es una oportunidad única pero habría que definir una visión con la participación de todos los sectores. Veo un déficit en el acercamiento y aceptación de propuestas*”, explicó el titular de la CAFI, Pablo Cervi.  
<http://www.rionegro.com.ar/pulso/plan-fruticola-y-el-engorroso-trabajo-de-lograr-consensos-Y11785652>)

Es muy reciente la publicación del Libro Blanco de la Fruticultura y al momento de la redacción de este capítulo no se han presentado mayores precisiones metodológicas y de instrumentación con los que se ejecutarían la creación, gestión de las Organizaciones de Productores (OP), como tampoco, los mecanismos administrativos para lograr los financiamientos propuestos.

### 3.8 Consideraciones finales al capítulo.

Los diferentes puntos planteados en esta sección permitieron hacer un recorrido específico del encuadre de las políticas y medidas implementadas al conglomerado frutícola, dando respuesta al Objetivo número 2 planteado en el Capítulo 1 (introdutorio), de esta tesis consistente en especificar las medidas e instrumentos de políticas productivas implementadas, sus incongruencias, desajustes y detectar posibilidades, opciones, ajustes, redefiniciones y/o focalizaciones en vistas al encuadre de este proyecto.

Del conjunto de medidas expuestas hasta el momento, se puede visualizar distintas etapas: el momento desarrollista caracterizado por una serie de medidas de políticas nacionales (Régimen de promoción a las exportaciones, régimen de promoción industrial, etc.) en combinación con políticas provinciales (Ente provincial de fruticultura, Corpofrut y el Banco Provincia de Río Negro).

Un momento neoliberal apoyado en la transformación de los diferentes instrumentos desde la perspectiva de apertura y privatización. Como pudimos observar tres de los componentes más importantes del paquete de políticas de nivel provincial (Cuadro N°7), para el funcionamiento del conglomerado frutícola, fueron transformados en aras de los nuevos encuadres de “la política” de aquellas décadas, generando consecuencias y transformaciones en el conjunto de las actividades en cada uno de los eslabones de la cadena de la fruta.

Un momento de posconvertibilidad caracterizado en principio por un conjunto de medidas parciales, algunas de ellas limitadas temporalmente (Programa Agroinsumos Rionegrino «PAR»: líneas feromonas y financiamiento para compra de tractor y pulverizadora; costos referenciales de producción y empaque; stock de frutas en frío; programa de madurez de peras y manzanas; y las distintas transferencias de fondo en cualquiera de sus formas, que actualmente se convierten en medidas de emergencia «aportes no reintegrables, mecanismos de eximición fiscal» y un conjunto de declaraciones) y en simultáneo con el desarrollo de investigaciones y diagnósticos sobre la problemática frutícola.

Una segunda instancia, que se produce a mediados de la década del 2000, con el avance del Plan Integral con una visión multidimensional de los problemas del conglomerado frutícola que derivó en una serie de programas específicos; algunos implementados y otros impedidos por las pugnas de intereses de los diferentes actores. Puntualmente, la cuestión de la información de

mercados, de forma específica y la intención de avanzar en un complejo de Normas que legisle en alguna medida las “asimetrías”, con la finalidad de “transparentar vínculos comerciales” careció de fuerza legal y operativa.

Sin embargo, frente a estas medidas e instrumentos implementados en el sector, no se han logrado revertir las principales problemáticas, o al menos avizorar un impacto trascendente sobre la situación crítica en la que se encuentra hoy, el eslabón primario y el conjunto del conglomerado. Si bien existieron diferentes etapas en la generación de políticas públicas: análisis e investigaciones de los problemas de la realidad, diagnósticos con diferentes perspectivas teóricas, redacción de planes programas, proyectos; sólo se pusieron en ejecución algunos de ellos con dispares resultados.

El perfil de las políticas públicas llevado a la práctica fue cooptado por la fruticultura en fresco y la industrialización de materia prima, con un tratamiento propio de **políticas universalistas**.

Incluso el avance de la concentración en los eslabones superiores modificó el espacio operativo del mismo e impactó en el eslabón primario generando una mayor heterogeneidad de unidades productivas con matices de productividad y marginalidad. Esta situación no sólo hace necesaria la planificación de **políticas públicas diferenciales** frente a esa heterogeneidad del modelo concentrado de fruticultura; sino también, lleva a pensar en **medidas diferenciales** tendientes a vincular producción primaria, innovación biotecnológica para la **diversificación de productos**, procesos y mercados.

Y se observa que las **políticas públicas diferenciales** que traten sobre las especificidades, vinculando la producción primaria a las innovaciones biotecnológicas de los alimentos en base a frutas y la diversificación han quedado relegadas en documentos preliminares o rezagados a proyectos micro del ámbito de producción “artesanal doméstico”. Y, por otro lado, aquellas que operan con mayor escala responden a iniciativas privadas extraterritoriales (caso Pequeña Destilería Argentina S.A.)

Se percibe que el grueso de las políticas públicas fueron orientadas “a demanda” desde los sectores de la fruticultura concentrada del fresco (empaques, enfriado, industrialización de materias primas); dejando de lado, aquellas que impacten en el crecimiento y fortalecimiento de **otras líneas de negocios basados en subproductos de alto valor agregado local**.

Esta focalización de las políticas públicas reduce temporalmente el margen de posibles estrategias complementarias a futuro; frente a un contexto cada vez más dinámico y competitivo, en el que influyen aspectos tangibles e intangibles en la producción de bienes y servicios.

Frente a este estado de situación en el que se encuentra la fruticultura y en relación a las políticas públicas analizadas, surgen algunos interrogantes; ¿cómo se revierte el círculo de crisis?, en un conglomerado que muestra un **patrón de especialización altamente concentrado** y en relación a esto; ¿cómo se maximizan las utilidades de la fruta? Con miras de **ampliar la inserción comercial**, en un contexto mundial del mercado de frutas cada vez más competitivo y concentrado. En el siguiente capítulo se intentará profundizar sobre posibilidades que den algunas respuestas tentativas para ambos interrogantes.

## Capítulo 4: Actividades e innovaciones de valor agregado local. Desarrollo y diversificación de un conglomerado maduro.

### 4.1 Las innovaciones en el conglomerado frutícola.

La fruticultura del Alto Valle de Río Negro ha logrado a lo largo de su historia consolidar una serie de encadenamientos entre diferentes sectores internos a la región, pero además ha generado las interacciones necesarias con otros conglomerados extraregionales que le proveen de los insumos necesarios.

Desde un punto de vista teórico, el modelo de Michel Porter, la teoría de la interacción y los distritos industriales, la teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, o la teoría de la localización y de geografía económica, cada una con sus hipótesis explicativas de la formación de los complejos productivos tienen en común:

*La noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, económicas de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente, la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red (Ramos, 1999, p. 8)*

En este sentido, es crucial tanto para los procesos tecnológicos, innovativos y las interacciones de los participantes que las externalidades generadas en ese entorno de actores económicos, redunden en una mayor competitividad sistémica. Por esto mismo, analizar la composición de los “encadenamientos” permite tener una visión de los diferentes eslabones que influyen en el desenvolvimiento de un conglomerado maduro y comprender qué intensidad innovativa es generada interna o externamente en las diferentes fases de su desarrollo.

*En primer término, las frutas de pepita exhiben un alto nivel de competitividad tanto en el mercado internacional como en el nacional (Argentina es la primera exportadora mundial de peras y quinta de manzanas) y también de productos elaborados exportables (jugos, aromas, desecados, sidra). Los insumos y maquinarias de la producción primaria provienen en buena parte del mercado extrarregional. En cambio, la rama de empaque cuenta con un significativo vínculo local a través de los envases y las maquinarias. Con respecto al nivel de desarrollo técnico*

(ingeniería de proyecto), la cadena frutícola posee amplio dominio del know-how a través del aprendizaje y adaptación. Sin embargo, no posee tecnología propia susceptible de ser exportada (Tagliani, 2014, p. 7)

Se presenta de manera comparativa y en términos expositivos el complejo forestal finlandés, que tiene varios **aspectos similares** al complejo frutícola: su *tiempo de desarrollo* en cuanto a la exportación de productos primarios; la *coincidencia de las subsiguientes fases* en la exportación de algunos *productos con mayor nivel de procesamiento*, la *sustitución de algunas maquinarias y equipos*, además de la *formación de servicios de ingeniería*.

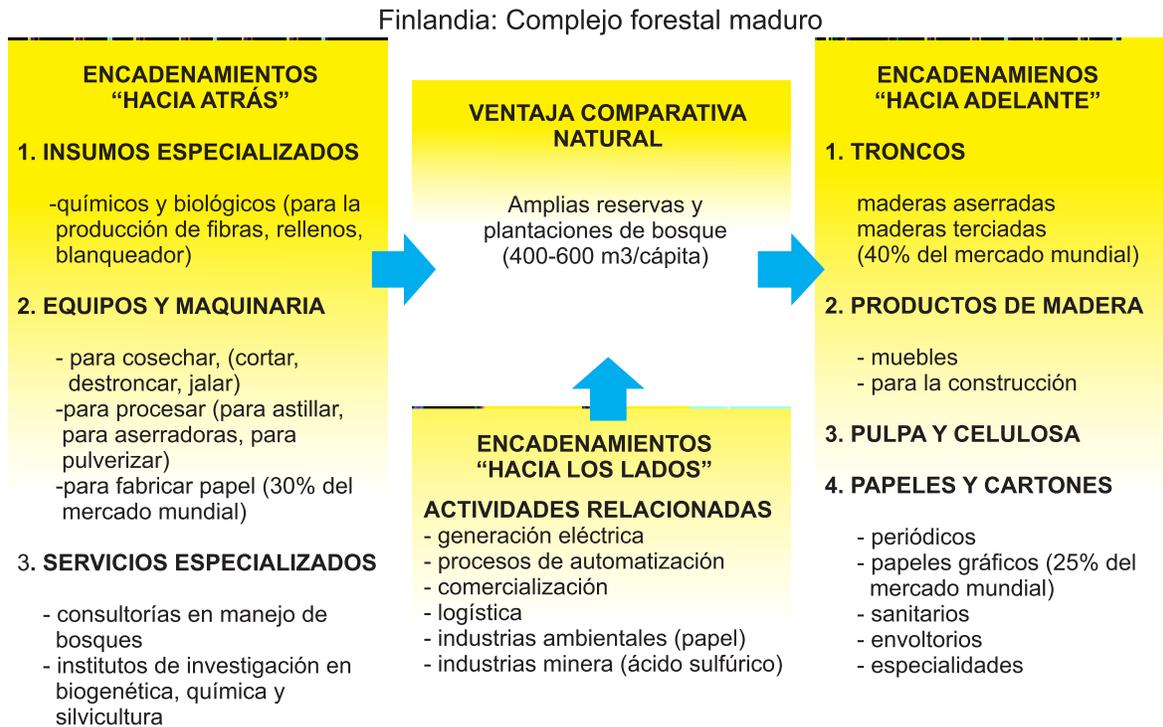
Sin embargo, los **aspectos diferenciales** se encuentran en la *cantidad de productos* que el complejo logra exportar y el *nivel de elaboración* que cada uno de ellos contiene (materias primas, productos acondicionados, productos de media elaboración, productos de alta elaboración). Además de las *exportaciones de implementos, maquinarias, servicios profesionales* desarrolladas en el interior del complejo que luego son importados por otros países.

Visualizar ambos complejos permite tener una idea al menos general de los elementos que definen **la composición** de la cadena productiva, para identificar, entre los generados internamente (la región, y el país) de los importados. Y al mismo tiempo, visualizar los elementos de esa composición, que pueden ser fortalecidos para completar fases de inserción en mercado interno, externo progresivamente. Todo esto focalizando en aquellos que hacen un uso innovativo integral y que aportan un mayor valor agregado local o regional.

En el caso del conglomerado frutícola las *exportaciones de productos* están concentradas en dos grandes segmentos: **primero**, frutas frescas con acondicionamiento en envases y alta tecnología de enfriado, y **segundo**, el jugo concentrado y caldo de sidra que tiene un mayor proceso de elaboración (**encadenamientos “hacia adelante”** punto 1 y 2 en ambos esquemas). El mayor porcentaje de productos se concentra en el nivel 1 - de acondicionamiento y empaque, en menor proporción le siguen en el nivel 2 - productos industriales de **media elaboración**.

Al mismo tiempo, se destaca que un volumen muy menor de producción se encuentra en el nivel 3 - los subproductos industriales de **mayor elaboración** (los que se corresponderían con el valor agregado local).

Gráfico N° 4. Finlandia, complejo forestal maduro.



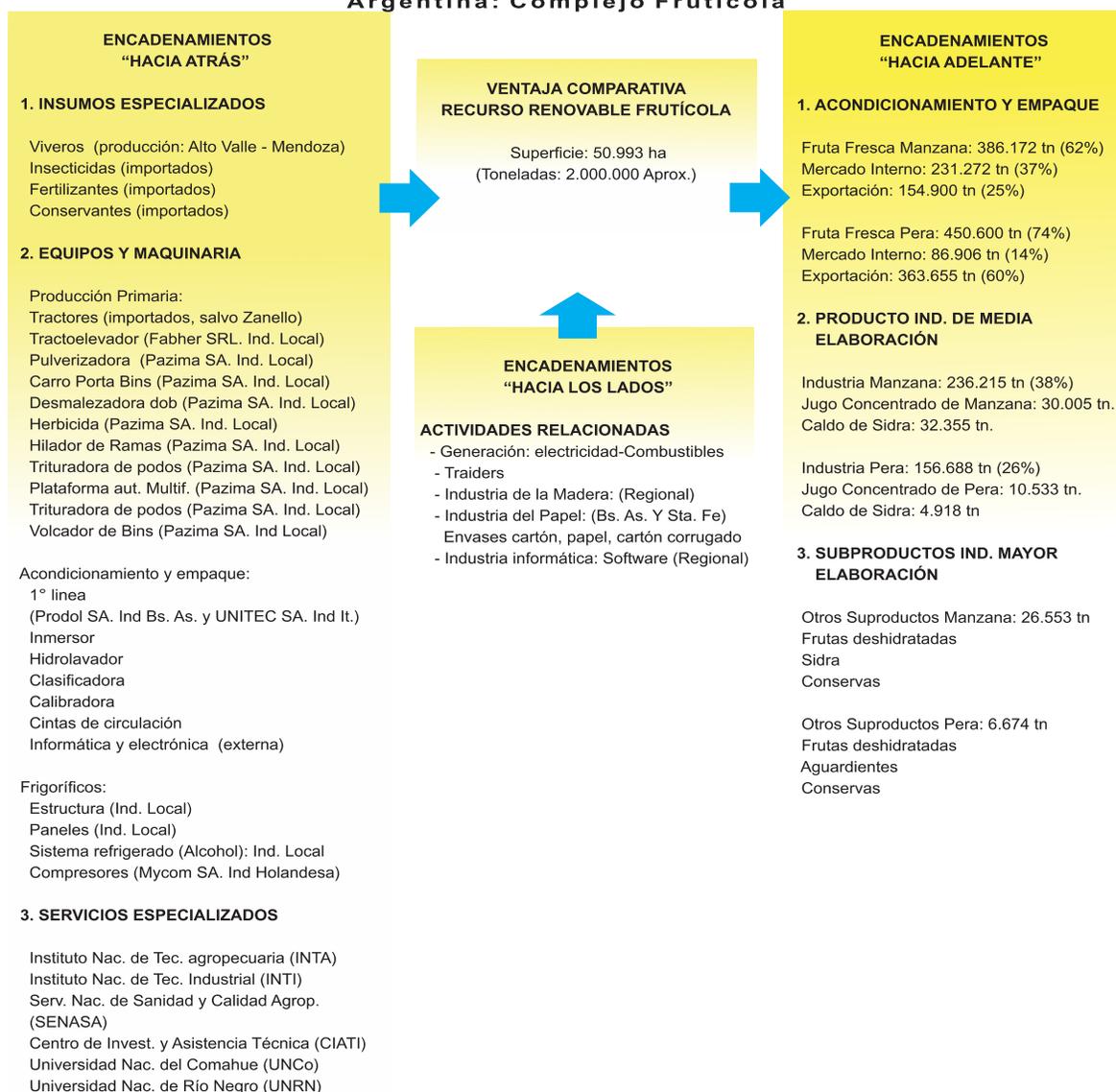
Fuente: CEPAL, sobre la base de datos oficiales.

En: Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (Clúster) en torno a los recursos naturales ¿Una estrategia prometedora? Ramos Joseph, 1999.

Al desagregar el **encadenamiento "hacia atrás"** se llega a las siguientes observaciones parciales: respecto de los **insumos especializados**, el caso Argentino tiene una alta dependencia en el segmento de los insecticidas, fertilizantes, fitohormonas y conservantes, todos ellos comercializados por los laboratorios internacionales (cada vez van tomando mayor relevancia mediante paquetes tecnológicos que influyen en varias etapas de la cadena y controlan un aspecto del producto. Por ejemplo: el control de madurez). Las plantas se corresponden con el único insumo desarrollado por los viveros de la región o en la provincia de Mendoza.

Gráfico N° 5. Argentina, complejo frutícola.

Argentina: Complejo Frutícola



Elaboración propia. Valores superficie complejo tomado de: Informe de cadenas de valor. Año 1, número 23. Diciembre 2016. Ministerio de Hacienda y Finanzas. // Desagregados porcentuales (col. Derecha), Dirección de información y análisis regional y sectorial, Nov.2011 // Nota Aclaratoria: Superficie Neta: 42.502 Patagonia Norte Anuario estadístico 2013 SENASA.

De las plantas se obtienen luego de aproximadamente 6 años (de inversiones y sostenimiento de actividades culturales), el principal insumo: la pera y la manzana para el empaque.

La calidad y la homogeneidad de las frutas, se ha ido mejorando a lo largo de los años con una integración de la etapa primaria, al empaque y al eslabón comercial, mediante asesoramiento,

información, capacitación, cambio tecnológico para hacer más eficiente el proceso productivo (en términos técnicos, tecnológicos, laborales, comerciales y logísticos) comenzando desde la chacra a todos y cada uno de los eslabones de la cadena y ajustando las diferentes variedades a la demanda de cada mercado o segmentos de mercados.

Un ejemplo de **innovación integral**, pero desde el enfoque de las frutas frescas, es el caso de PAI S.A. analizado en *“La trama frutícola en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Evolución histórica y situación actual”* Landriscini y otros (2007), que exponen con ese ejemplo de trama dentro de la trama frutícola, como a través de un **proceso de mejora continua** una firma comercial que aglutina a un número importante de productores primarios (280 pequeños y medianos), empaques (12 firmas) y fríos diferentes, han logrado a lo largo del tiempo homogeneizar productos y estandarizar procesos permitiéndoles alcanzar mercados y posicionarse como una de las 3 firmas líderes en el Alto Valle.

El rubro **equipos y maquinarias** (punto 2 del encadenamiento “hacia atrás”) presenta en la etapa de *producción primaria* un alto componente de producción local en una cantidad importante de implementos muy necesarios en ese segmento y que son construidos mayoritariamente por una empresa local que a su vez comercializa en otras provincias y es proveedora junto a varias marcas importadas. Sin embargo, el tractor, la principal maquinaria es en casi todas las parcelas de marcas importadas; salvo “Zanello” hoy “Pauny”, industria nacional y de menor cantidad.

Respecto a **la producción primaria en relación al rubro equipos y maquinarias** es importante detener el análisis y comprender determinados aspectos a considerar:

**(A) La incidencia de la tecnología en la producción primaria es determinante en la producción del principal insumo** utilizable en las subsiguientes etapas del fresco; de los industrializados con bajo nivel de elaboración; y en industrializados de alto valor agregado local. Al respecto de la inserción de tecnología:

*En la fruticultura y en la horticultura se está trabajando prácticamente como la primera mitad del siglo xx cosechando con escaleras, las innovaciones han sido bastante escasas, el portainjerto, el cajón bins, la incorporación de la tractorización, en la segunda mitad de siglo (Magdalena, C. Entrevista radiofónica, programa “Agrovalle”, Radio del Sol, 15 de abril 2017).*

Al mismo tiempo, se hace referencia a la existencia de algunas experiencias de innovaciones tecnológicas (plataformas de poda, cosecha), pero que han quedado en desuso y se destaca que:

*El INTA ha trabajado en el desarrollo de alguna de estas máquinas hace bastante tiempo, pero no ha existido la necesidad de que se dieran las condiciones de falta de mano de obra, la necesidad de mejorar la productividad, para que se empezarán a incorporar masivamente (Magdalena, C. Entrevista radiofónica, programa "Agrovalle", Radio del Sol, 15 de abril 2017).*

Al respecto de la combinación de las condiciones de **faltante de mano de obra**: se observa que el crecimiento de otras actividades como la del petróleo y la construcción han influido en la distribución del personal calificado que anteriormente se desempeñaba con mayor exclusividad en la fruticultura.

Por otro lado, el recambio generacional que afecta tanto al rol del productor primario como sujeto, también se registra similar efecto en el rol del obrero rural: las nuevas generaciones registran diferentes expectativas de trayectorias laborales, donde las actividades de poda, raleo y cosecha dejan de ser atractivas y necesarias como salida laboral, incluso la actividad en términos generales.

**(B) la necesidad de incorporación masiva de la tecnología como factor que permita aumentar la productividad** hace más eficiente y menos pesado el trabajo manual del obrero.

*Cuando uno pone el foco en la productividad se entusiasma y pierde el foco de lo más importante, que es la mejora en la calidad del trabajo; el trabajo en el campo, en fruticultura, en horticultura, los trabajos manuales también en el algodón, en la caña de azúcar, son trabajos muy ingratos, de mucho compromiso físico se necesita como dice alguna bibliografía americana cuerpos de atletas. Sobre todo en la fruticultura gente que se suba y bajé cientos de veces o miles de veces por día de una escalera y qué transporte peso en los recolectores por distancias de 20, 30 o 40 metros; también lo que hacen las plataformas o las ayudas mecánicas es nivelar ese tipo de requerimientos (Magdalena, C. Entrevista radiofónica, programa "Agrovalle", Radio del Sol, 15 de abril 2017).*

Desde esta perspectiva, de "las ayudas mecánicas" para poda, raleo y cosecha, no solo se pone el foco en el aumento de la productividad, sino también en el factor humano que se desempeña bajo condiciones ambientales bastantes extremas. Existen diferentes prototipos de ayudas mecánicas que requieren de diferentes tipos de esfuerzos físicos, pero todas basadas inicialmente en un carro móvil con diferentes niveles de altura que permiten al personal trabajar en diferentes alturas de la planta. En la región hay fabricantes de esas tecnologías.

**(C) la factibilidad de inserción de estas tecnologías** por parte del productor primario en la coyuntura económica actual y desde el marco de plantación de las parcelas: existen diferentes trayectorias y diferentes realidades en la fruticultura, pero en primera etapa puede ser *factible la inserción de forma asociada*, según grupos de productores integrados a un emparador comercializador o según se consoliden nuevos grupos desde las propuestas de OP (Organización de Productores) del Libro Blanco. Considerando que no todas las chacras tienen un marco de plantación que se ajusta al uso de estas tecnologías, además que el costo y amortización de la tecnología impacte menos en forma compartida y a una combinación ajustada entre escala y rendimiento tecnológico (tecnología – cantidad hectáreas).

En el caso de los productores primarios que no registran una integración estable y para el caso de los independientes, podrían existir posibilidades de creación de **“Consortios tecnológicos de servicios”** que operen según zonas asignadas del valle, de constitución pública, privada o mixta, para la utilización de las diferentes plataformas, en una primera etapa. Si es necesaria una fuerte presencia del Estado para ir consolidando un proceso de mejora desde la producción primaria.

*Si queremos que nuestros productores sean competitivos y volvamos a ganar mercados tenemos que trabajar para hacer una fruticultura tecnificada y de referencia en el mundo; por supuesto que esto los productores no lo pueden hacer sólo necesitamos de políticas públicas y que vayan acompañando estos procesos y que vayan acompañando los cambios y tal vez si todo eso se alinea, volvamos a ser de referencia mundial (Magdalena, C. Entrevista radiofónica, programa “Agrovalle”, Radio del Sol, 15 de abril 2017).*

150

En la etapa de  *acondicionamiento y empaque*, el equipamiento disponible pertenece a tres fabricantes en lo que refiere a la parte mecánica: Prodol S.A. marca y producción nacional (provincia de Buenos Aires), José Sgrillett S.A. (General Roca) y UNITEC S.A. que comercializa su tecnología y cuya casa matriz se encuentra en Italia. Respecto de la parte de informática y electrónica son implementos extranjeros en un alto porcentaje.

En la etapa de *enfriado* tanto en la estructura, como los paneles y el sistema de refrigeración son de producción nacional, salvo los compresores, autoelevadores y productos de conservación que corresponden a marcas líderes internacionales.

Desde los años 70, las innovaciones que han marcado hitos en el proceso productivo y de comercialización como (entre otras) son la introducción del bins, del pallet, de la atmósfera controlada en frío y contenedores, de la tecnología electrónica en el packing, de los pies y

portainjertos más eficaces, del riego presurizado, de los bins plásticos, de los códigos de barras y de los sistemas de control de calidad, han tenido ese origen.

Respecto de los **servicios especializados** se analizarán en un apartado distinto y nos detendremos en este momento en los **encadenamientos “hacia los lados”**: consiste en la demanda de **actividades relacionadas** como la *energía eléctrica* necesaria para el movimiento de las maquinas del empaque y las cámaras frigoríficas, así como la *energía combustible* necesaria para el movimiento de tractores, autoelevadores, camiones etc. Fundamental en todos los eslabones de la cadena.

La **de comercialización** con exclusividad en los *traders* como nuevos operadores de la cadena con nuevas dinámicas de *management* en los que se integran el conocimiento, las nuevas tecnologías de la información y comunicación asociadas a las vinculaciones comerciales locales, mediación e internacionales.

Las **industrias relacionadas** también reportan una fuerte impronta en el complejo, sobre todo *la industria maderera* regional que desde sus orígenes se desarrolló como complemento a la fruticultura en la provisión de envases: bins, cajones, jaulas, pallets etc. Posterior a esta el acoplamiento de *la industria del papel* con sus cajas, bandejas, cartón corrugado y papel sulfito (fabricados fuera de la región). Y por último, con la utilización de las tecnologías electrónicas la inserción de *la industria informática* desde la provisión de diferentes aplicativos y software en actividades de los diferentes eslabones.

En términos generales el conglomerado frutícola se ha consolidado con una gran dinámica e **intensidad innovativa** sobre todo en la producción de sus equipos y maquinarias (últimos años) en producción primaria (con dificultades de inserción masiva de esos implementos en este eslabón), a diferencia del empaque y enfriado. De igual manera lo ha hecho con respecto a los servicios especializados y actividades o industrias relacionadas. Pero siempre el conjunto de esas dinámicas tecnológicas e innovativas más intensas fueron dirigidos y centralizados en la fruta en fresco y el jugo concentrado. Los núcleos de mayor innovación y especialización se encuentran en el eslabón del empaque – enfriado (activos estratégicos) y con acceso directo a la comercialización en mercado interno y externo.

Retomando el análisis desde el plano teórico y la perspectiva de la innovación como una clave para influir en la competitividad, cuando los mercados se encuentran saturados o los productos no logran satisfacer a la demanda, se hace necesario dar un salto cualitativo y cuantitativo a la innovación. En el caso analizado de la fruticultura, la pérdida de competitividad en los mercados hace necesario re-configurar no solo transformaciones e innovaciones en el campo de los dos productos que hoy presentan mayor volumen de inserción en el mercado internacional, sino también de incrementar la diversificación en la elaboración de nuevos productos, nuevos procesos etc.

*Subir un peldaño más implicaría el desarrollo de una industria autónoma de insumos y/o servicios que vendiera al exterior de la cadena o desarrollos técnicos propios que permitiera la exportación de 'ingeniería de proyectos' tal como nuevas variedades, procesos de empaque innovativos, etc. (Tagliani, 2014, p. 8)*

En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad sistémica, debido a que los esfuerzos por mejorar han tocado su límite en la frontera productiva actual.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar (en actuales productos del conglomerado y fortalecimiento de los subproductos). Realizar estudios de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, son herramientas elementales.

Entender y aplicar la **innovación en sentido amplio** emerge como una exigencia básica de ventaja competitiva, que hace necesario potenciar la capacidad innovadora de las empresas con el propósito de generar nuevas modalidades de aportación de valor en forma de productos y servicios, nuevos negocios, etc.

Para Vázquez barquero (2004) *Schumpeter considera como innovaciones la introducción de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la utilización de una nueva fuente de aprovisionamiento y la creación de una nueva organización en la industria* (Sassone y Camacho, 2005, p. 52).

De aquí se desprende que existen diferentes tipos de innovación: **Innovación de producto** que entraña desarrollar un *servicio o bien novedoso* en sus características técnicas, componentes o

materiales como a sus funcionalidades. Pueden ser la introducción de nuevos materiales, certificaciones de calidad o control ambiental.

**Innovación de proceso;** en este caso las novedades están vinculadas con *la producción, fabricación o distribución del bien o servicio*. Se incluyen dentro de este grupo los cambios en las técnicas empleados, tareas asociadas, los softwares informáticos o materiales utilizados que tengan por objeto la mejora de la calidad del producto o la reducción de costos. Pueden ser nuevos equipos e instalaciones, mejoras en la línea de producción actual, controles de calidad, informatización, etc.

**Innovación en marketing;** que se caracteriza por utilizar una *forma de comercialización novedosa* con el objetivo de incrementar, fidelizar y consolidar la relación con los clientes y asegurar las ventas en un mercado existente o en nuevos. Sus posibilidades van desde un nuevo envasado, cotización, hasta el posicionamiento y la promoción.

**Innovación en organización;** implica que una serie de empresas de un sector pongan en marcha una nueva forma de organización de la venta o de la compra de sus insumos estratégicos. En el caso de la venta la forma más conocida es la venta directa entre el productor y el consumidor. Desde el punto de vista del aprovisionamiento y compra de insumos estratégicos, las compras asociadas o los consorcios de compra de bienes y servicios son las figuras más frecuentes. Estas estrategias asociadas por otro lado permiten la consolidación de redes de colaboradores que incrementan las posibilidades de innovación en términos grupales.

Desde este sentido integral la innovación vinculada al sector productivo, a la vez están predeterminados por el contexto social, cultural e institucional en el territorio donde se realiza la actividad productiva:

Para Albuquerque (2004) *Finalmente, entre las innovaciones de carácter social e institucional cabe citar la promoción de actividades innovadoras, la descentralización de decisiones sobre innovación, la concertación entre agentes públicos y privados o la difusión de «buenas prácticas». Como se aprecia, la introducción de innovaciones productivas incluye una diversidad de aspectos concernientes a cuestiones técnicas, organizativas y sociales. Esta introducción de innovación de realiza, además, dentro de un contexto territorial que puede facilitar (o no) las condiciones de partida para el estímulo innovador* (Sassone y Camacho, 2005, p. 54).

Al mismo tiempo, que se postula la innovación en términos integrales, se plantea la idea de la *diversificación* y de un mayor aprovechamiento del recurso renovable de la fruticultura; en épocas de la posguerra el desarrollo era asociado directamente a la industrialización y esto implicaba alejarse (en términos relativos), de la especialización en actividades basadas en recursos primarios.

Además de que en el sector prevaleciera un impulso industrial especializado en el jugo concentrado y el caldo de sidras principalmente; hoy existe un cambio de paradigma tecno-productivo que desde una perspectiva de diversificación en múltiples aspectos del conglomerado y de la cadena de valor, nos abren las posibilidades de aprovechar mejor las utilidades del recurso renovable frutícola, vinculando investigación y desarrollo, mayor tecnología, mejoras al capital humano y un ambiente institucional proclive al fortalecimiento de estos procesos que abren nuevas posibilidades de aprovechamiento con valor agregado local.

Existen subproductos en los que la articulación innovación, tecnologías, capital humano y complementos institucionales hacen muy promisorios las posibilidades de generación de mayores utilidades en base a frutas con una perspectiva integral.

#### 4.2 Valor agregado local: pensar lo global y actuar en lo local.

En un conglomerado productivo como el de la fruticultura la asignación de valor del o los productos dependen de la cadena de valor, que es el conjunto de actividades internas y externas en la provisión de insumos y servicios necesarios para elaborar un determinado producto, desarrollado por grupos de empresas, que expresan en esas dinámicas (o no) al conjunto sectorial.

En términos económicos, el **valor agregado local** es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados dentro del territorio durante el proceso productivo. En otras palabras, es el valor económico que un determinado proceso productivo añade a las frutas frescas o a las materias primas resultantes de la industrialización.

Para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) la agregación de valor y su retención en origen es el *“incremento del valor de un producto agroalimentario alcanzado durante las etapas de adecuación, conservación, procesamiento, empaque, valorización de atributos específicos y la comercialización”* (Riveros, 2014, p.1).

En este sentido, la retención en *origen*, *local*, o nivel *regional*, términos utilizados con un mismo sentido y alcance en las líneas de este trabajo, indica que el agregado de valor se desarrolle en los territorios donde se genera la producción primaria.

*Siguiendo esta perspectiva, la agregación de valor es la diferencia entre el valor de lo producido y su costo de producción. Y puesto en el marco de un modelo de desarrollo de país se trata de transformar las materias primas en productos agroalimentarios y agroindustriales de mayor valor, haciéndolo en un radio de 80 kilómetros del lugar donde se originaron esas materias primas. (INTA, 2013, p. 6)*

Aprovechar el potencial productivo sectorial permite que la mayor parte de los beneficios de la producción frutícola regional queden en el territorio del conglomerado. Es importante inicialmente definir el valor agregado desde el punto de vista del “productor local-regional” ya que, si ampliamos el campo de observación e integramos al consumidor, quién también aporta algún tipo de valor (monetario o simbólico), la definición adquiere otras implicaciones.

*Como atributos intangibles de un producto alimenticio se consideran aquellos que el consumidor le otorga a factores que inciden en la salud, la nutrición, la sostenibilidad de los recursos naturales, la conservación del paisaje o la cultura, la participación de ciertos actores sociales en la producción y/o comercialización, además del ofrecimiento de servicios que garanticen que se dispone del bien en el momento preciso, en el lugar adecuado y con la calidad esperada (Riveros, 2014, p. 13).*

El valor agregado local puede también ser tangible o intangible, y que de esto se pueden derivar una serie de estrategias para la agregación de valor en la producción frutícola. Estas estrategias se pueden categorizar como: *diferenciación, diversificación, innovación, transformación y conservación* (aplicables en diferentes niveles: producto, proceso, marketing y organizativamente).

Respecto de la **transformación y conservación**: es la forma más tradicional en la que una fruta fresca es sometida a una serie de operaciones de limpieza, clasificación, pesado, ordenado y empaquetado para ser almacenado y conservado en frío (según Austin Nivel 1 de procesamiento agroindustrial). En estos casos es más un “acondicionamiento” que una transformación. Esta última se da en el caso de las frutas de descarte, que es molida y separada en sus componentes, originando pulpas concentradas, aromas y bagazos -desechos- (que se corresponden con el Nivel 3 de procesamiento agroindustrial de Austin).

A partir de determinadas valoraciones intangibles mencionadas en párrafos anteriores se diseñan protocolos que son auditados por agentes externos a la producción o por una organización certificadora que audita la cadena de valor y sus productos; estas son las encargadas de proveer los sellos de comunicación para estos productos especiales, que permite a los consumidores identificar esta oferta diferenciada.

**La diferenciación** de un producto no solo se puede trabajar desde la “Marca individual o grupal”, sino también desde la utilización de las valoraciones (atributos intangibles) que los consumidores consideran importantes a la hora de elegir un producto entre otros. La forma de identificación de productos con atributos especiales es: los sellos de diferenciación (válidos para frutas frescas, como para los subproductos).

*Sellos de producción orgánica:* indican al consumidor que el producto es libre de residuos agroquímicos sintéticos y que fueron producidos siguiendo una serie de actividades que no afectan a la salud humana o al medio ambiente.

*Sellos de consideración del medio ambiente:* específicamente le indican al consumidor que en las prácticas de producción no se ha afectado el medio ambiente. Un ejemplo; es el BirdFriendly que certifica que no se afecta la fauna autóctona del lugar.

*Sellos de identidad territorial:* son aquellos que se utilizan para resaltar el lugar de procedencia de un producto. Los más conocidos son; *la indicación geográfica*, que identifica el lugar dónde se produce -ciudad, región, país- y *la indicación de origen*, que implica para su utilización que todas las etapas de producción se realicen en un mismo lugar.

*Sellos de comercio justo:* denotan y buscan mejorar las condiciones de los productores, promoviendo aspectos sociales y legales, de desarrollo sostenible y de equidad, basándose en la transparencia y el respeto de las partes intervinientes.

Existen casos de **subproductos que implican una transformación compleja**, que trasciende las posibilidades de estrategias abriendo camino a la diferenciación, diversificación, innovación y conservación de manera combinada o selectiva según el subproducto.

*Tradicionalmente, los subproductos del sector agroalimentario se utilizan con muy poco o mínimo valor agregado, como alimentos para animales, fertilizantes o sustratos agrícolas; sin considerar que muchos de ellos pueden*

*sufrir una transformación sustancial y convertirse en productos terminados como alimentos balanceados, compost, biocombustibles, o utilizarse como insumos aprovechando sus compuestos, como, por ejemplo, fibras, ácidos grasos esenciales y minerales, para la obtención de nuevos alimentos y el aprovechamiento energético (Riveros, 2014, p.15-16)*

Desde este *enfoque de transformación compleja* la agregación de valor no solo se da en el nuevo producto, sino también en cada una de las etapas de producción “hacia adelante”, como a “los lados” y en la modificación parcial de las etapas “hacia atrás”. Sobre esta clase de **productos de transformación compleja** (considerados como subproductos) se presentarán y analizarán algunos casos en la fruticultura.

#### 4.3 Nuevas pautas de consumo influyen en la producción de alimentos.

Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS) del 2012, las cardiopatías son el factor número uno de causa de muerte en el mundo y están muy ligadas a nuestra alimentación. También se ha comprobado que la diabetes, el cáncer y las enfermedades degenerativas como el Parkinson, el Alzheimer, entre otras, tienen mucha relación al tipo de vida que llevamos y los hábitos alimentarios.

157

La obesidad también es una amenaza que aumenta. La misma OMS advirtió en 2014 que hay 44 millones de niños menores de 5 años con sobrepeso en el mundo (en 1990 eran 30 millones).

Frente a estas evidencias, los consumidores están modificando sus hábitos de consumo, incluso existen innumerables campañas estatales por una alimentación saludable en diferentes países. La tendencia es revertir las malas conductas y enfocar sobre una mayor conciencia y educación alimentaria orientada hacia el consumo de alimentos que propicien un estilo de vida de mayor calidad.

La incorporación de nuevos alimentos responde no solamente a un estilo de vida que apremia sino también a un nuevo enfoque social y cultural de la alimentación.

Los hábitos alimentarios son patrones rutinarios de consumo basado en criterios de elección sobre determinados alimentos y a excluir otros. Comprende un conjunto de habilidades que

desempeñan el papel de mecanismos de decisión los cuales organizan, orientan la conducta y por consiguiente el comportamiento alimentario.

Estos comportamientos atravesaron por distintas etapas;

En la década de los 70, momento de la **productividad**, con el objetivo de satisfacer las necesidades nutricionales, aumentar el consumo y ofrecer nuevas opciones de alimentos.

La década de los 80, momento de la **calidad**, la mayor oferta de alimentos dio la posibilidad de la elección donde se destacaban fundamentalmente las características organolépticas, como así también los micronutrientes presentes en los alimentos.

La década de los 90, momento de la **seguridad alimentaria**, toma de conciencia, lo primero que un alimento tiene que asegurar es no dañar la salud del consumidor.

Y en la actualidad, momento de los **alimentos saludables**. Los cambios en el estilo de vida y en los hábitos alimentarios generan nuevos requerimientos del consumidor, traduciéndose en un gran desafío para la ciencia y tecnología de los alimentos, como para la industria alimentaria. Surge el concepto de **alimentos funcionales**, se busca que el alimento produzca un efecto positivo en la salud del consumidor.

Evidentemente, las nuevas tendencias y hábitos de consumo motivados por factores vinculados con la salud y las expectativas de vida de la población, generan cambios que repercuten en los modelos productivos agropecuarios y específicamente en la fruticultura, se manifiesta en transformaciones en la práctica y en los productos a desarrollar en cada uno de los eslabones de la cadena.

Si bien, en la etapa de producción primaria frutícola esto se manifiesta a nivel del producto con el paso de la *fruta convencional* a las *frutas orgánicas*, en el segmento de los productos elaborados -industrializados-, también se puede observar la *tendencia hacia los alimentos elaborados, saludables, naturales y funcionales*.

De alguna manera estos ajustes entre los nuevos paradigmas de la alimentación y las repercusiones que se trasladan a los espacios de la producción, requieren de grandes

transformaciones al interior de cada uno de estos espacios, que implican desafíos y reconfiguraciones en concreto:

*El problema es que eso genera una rápida reacción del mercado, los productos gourmet tienen una alta aceptación en el mercado de las grandes ciudades y después tenés que tener un sistema aceitado de producción de provisión de esos mercados, logística, transporte asegurar la vida útil del producto en el transporte. (Pessoa, A. INTI Coordinador Centro Villa Regina. Comunicación personal, 21 de junio de 2016).*

En este sentido, al posicionar el producto en el mercado, en este caso analizando la línea de productos gourmet vinculado a las frutas, presenta un fuerte desafío a la hora de poder articularlos a los requerimientos de la demanda y poder cubrir las cantidades en los plazos estipulados. Coordinar los diferentes procesos que se encuentran entre el productor y el comprador requiere de un tiempo de ajustes y reconfiguraciones del entorno público y privado.

También existen líneas de productos con transformaciones simples como la **IV Gama** que se viene imponiendo de manera masiva en la presentación de los productos (y esto se explica por hábitos de consumo construidos a partir de la necesidad de alimentación práctica, rápida y segura que ofrece esta línea de almacenamiento), que genera adecuaciones en los procesos de producción, en logística y conservación atento a las características y durabilidad de este segmento de productos.

Refiriéndose a las diferentes líneas de productos que se presentan en las góndolas de otros países como por ejemplo Italia;

*Todos estos productos frescos envasados al vacío, han dado un salto cuantitativo importante, entonces tenés, por un lado, los industrializados, el fresco y por otro lado, la cuarta Gama. Podemos decir que ellos van por todas las opciones que tiene el mercado y por todos los segmentos y nichos que existen; en cambio nosotros acá en el Alto Valle fuimos achicando esta oferta. (Vesprini, M. UNRN Extensión Alto Valle. Comunicación Personal 30 de mayo de 2017)*

La paleta de productos define las formas de presentación, también los canales de circulación por donde estos pueden llegar a la mano del consumidor. Por ejemplo, si se piensa en la elaboración de sidras, el Alto Valle de Río Negro tiene una trayectoria muy importante en la producción final de la misma, aún vigente. Sin embargo, se observan ciertos desajustes en cuanto al

tipo de producto, al hábito de consumo socialmente construido, reportándole un techo de comercialización.

*Con el caso de las sidras, por ejemplo, en Europa es tomada durante todo el año, sin embargo, nosotros acá las tomamos solamente para las fiestas, ya se ha instalado una idea de que es una bebida de fiestas, pareciera que la sidra fuera mucho menos si lo comparas con un champán. Sin embargo, en Europa tomar sidra es muy común, pero tampoco puede competir con la cerveza ni aquí, ni allá, la cerveza a nivel del mercado de los jóvenes, además de la publicidad. (Vullioud, M. UNCo Investigación Villa Regina. Comunicación personal, 22 de julio de 2016)*

Esto reporta un desfase entre las tendencias de consumo (sistemáticamente reproducidas por la publicidad e instituidas en las costumbres), y las diferentes opciones en que un producto puede ser reposicionado en el mercado.

En este sentido, el **emprendimiento Sidra artesanal Pülkú** trabaja específicamente en ubicarse en el mercado, como un producto de consumo cotidiano y con una gran variedad de opciones que lo coloca en un segmento similar al de una cerveza artesanal.

Pero los hábitos alimentarios no son inmutables ya que son también esquemas de comportamiento modificables, abiertos al cambio a través de todas las potencialidades que ofrece la vida cotidiana. Y aquí es donde intervienen los componentes de los estudios de mercado y la publicidad, en la posibilidad de sondear y reeducar progresivamente a los consumidores

Al no implementar estudios de mercados, e ignorar por donde van las conductas de los consumidores se pierde el **feedback** - ajustes y reajustes en los productos-, precisos para que la demanda y la oferta se acoplen.

#### El caso del **emprendimiento La Colonia deshidratados**;

Si tomamos los snacks, tratamos que el snacks sea eso y no se haga una cosa rara, que se consuma como producto regional, ese tipo de cosas también afecta a su promoción y apalancamiento de este tipo de emprendimiento, hablando de toda la línea de deshidratados... (Pesoa, A. INTI Coordinador Centro Villa Regina. Comunicación personal, 21 de junio de 2016).

En este sentido, se destaca que hay que tener sumo cuidado en cuidar los atributos diferenciales de un producto. Esta clase de deshidratados define su característica identificadora, en

que el producto sea crocante, semejante a una papa frita, asegurando los procesos de elaboración basados en un producto 100% natural. En diferentes combinaciones, envases especiales para cada caso y con trabajo de diseño gráfico innovador.

Aquí se pueden observar elementos de diferenciación respecto a los deshidratados tradicionales, que se comercializan directo al consumidor –suelto en las dietéticas- , sin un packaging identificadorio, sin combinaciones de sabores.

La innovación en la presentación y las características crocantes de los productos de La Colonia Deshidratados lo posicionan en igualdad de condiciones a versiones extranjeras en su mismo segmento.

Por ejemplo, en el segmento de las bebidas, el **emprendimiento Pura Frutta** jugos 100% naturales, al igual que los anteriores, se presenta con atributos de alto porcentaje de fruta en la composición de sus productos. Con una variada gama de sabores y presentaciones para diferentes usuarios.

El packaging es una caja con sistema “bag in box” y una canilla que facilita el consumo. La idea fuerza es un producto libre de conservantes químicos, sin agregado de azúcar y que mantenga su estabilidad el mayor tiempo posible.

Estos emprendimientos dan repuestas a las limitaciones precedentes en cada segmento de producto en el que se encuentran ajustándose a las nuevas tendencias de consumo. Articulan producción primaria, innovación (en sentido amplio) y fijan su estrategia comercial en los cambios de paradigma alimentario que actualmente direccionan las elecciones de alimentación. Una industrialización nueva acorde a estas dinámicas;

*Industrializar sería una buena opción, pero hay que orientarse a producciones de tipo masivo, analizá la diferencia entre los productos artesanales, con el alto componente natural de frutas versus los industriales con un mínimo porcentaje de fruta, tienen gelificantes y otros componentes agregados como edulcorantes y saborizantes... (Vullioud, M. UNCo Investigación Villa Regina. Comunicación personal, 22 de julio de 2016)*

En el imaginario sectorial la industrialización derivada de las frutas es considerada como una actividad de segunda, consecuencia de la mala calidad del fresco. Este nuevo enfoque de una

industrialización orientada hacia productos elaborados que se ajusten a la **demanda de los nuevos consumos saludables**, permite reposicionar a la industria, no como una actividad secundaria, sino como una promisorio actividad complementaria.

En la siguiente sección se profundiza el análisis de casos de los emprendimientos:

- **La Colonia deshidratados** (Gral. Enrique Godoy, Río Negro)

- **Sidra artesanal Pülku** (Villa Regina, Río Negro)

- **Pura Frutta, jugos 100% naturales** (Centenario, Neuquén). Este caso es tomado dentro de la muestra ya que recibe asesoramiento y seguimiento de investigadores y docentes vinculados a la Facultad de Alimentos de Villa Regina de la UNCo.

En diferentes aspectos cualitativos del **origen del emprendimiento, los productos, la escala, los mercados, y la articulación interinstitucional**, estos casos presentan articulaciones con la producción primaria (de manera directa o indirecta), criterios innovativos e integrados a procesos de retención local-regional de valor agregado, además de una fluida interacción con los complementos institucionales.

### 4.3.1 Emprendimiento: La Colonia deshidratados. Gral. E. Godoy (Río Negro).

Imagen N° 5. La Colonia deshidratados.



[https://www.facebook.com/lacoloniadeshidratadosydulces/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/lacoloniadeshidratadosydulces/?ref=br_rs)

**El origen** de La Colonia deshidratados tiene características especiales ya que las instalaciones fueron gestionadas en un principio “*por medio del ministerio de Agricultura de la Nación en vinculación con el Municipio y un grupo de productores que tenían que conformarse como una cooperativa, trabajaron un tiempo corto, pero luego dejaron de funcionar, esto fue aproximadamente en el año 2010*” recordó Carina Rosetani gerente comercial y administrativa del emprendimiento, actualmente.

Además, resaltó que su padre como productor primario, había entregado frutas en ese momento. Agregó que cuando dejó de trabajar en Moño Azul SA por motivaciones personales y en búsqueda de nuevos desafíos, recordó que estaban disponibles las instalaciones de lo que en algún momento había sido un emprendimiento cooperativo.

Inicialmente, se contactó con el intendente para proponerle reactivar el funcionamiento, viajó al ministerio de Agroindustria de Nación y después de algunas gestiones obtuvo los permisos necesarios. Por medio de vinculaciones con la UNCo, en la Facultad de Ciencias y Tecnología de los Alimentos (Villa Regina), decidieron llamar a concurso público para seleccionar a un profesional especializado en los aspectos técnicos-productivos de la elaboración de alimentos derivados de frutas.

Desde un punto de vista analítico se observa que el surgimiento del emprendimiento tiene un origen articulado entre la motivación personal: por trascender en una realización profesional, innovativa, basada en ideas de “algo distinto en la fruticultura” y la vinculación con acciones

concretas de los diferentes organismos y niveles del Estado que habían gestado inicialmente la cooperativa.

**Los productos:** Estamos manejando todo lo que es **deshidratados**: orejones de pera y de manzanas; después los **snacks**, que son crocantes de diferentes variedades; Manzanas Chips; Rosemary, que es una rodajita de manzana con romero; y Lovechia, que tienen semillas de chía. Después tenemos los **dulces con piel**: de manzana, membrillo, durazno, ciruela. Además de la línea **gourmet**: peras al torrontés, manzana con jengibre y manzana con anís (Rosetani, C. Comunicación Personal 05 de agosto de 2016).

Imagen N° 6. Productos de La Colonia deshidratados.

**NUEVOS**

La Colonia DELICIAS DEL VALLE

Nuestros dulces  
Hechos con fruta cultivada y seleccionada del alto valle

Dulce de Membrillos  
Dulce de Duraznos  
Dulce de Manzanas  
Dulce de Peras

**¿SABÍAS QUE?**  
TENEMOS MUCHAS VARIEDADES

**TRADICIONALES**  
Pera  
Manzana  
Durazno  
Membrillo

**GOURMET**  
Peras al torrontés con lluvia de canela  
Manzanas con Jengibre

**100% NATURALES RÍQUISIMOS**

Productos del Alto Valle de Río Negro

contáctanos:

+54 9 298 432 9871  
seacaderolacolonia@gmail.com  
/LaColoniaDeshidratadosyDulces

@ChipsManzana  
ManzanaChips

**NUEVOS**

La Colonia DELICIAS DEL VALLE

Productos del Alto Valle de Río Negro

**SNACKS SALUDABLES**

Rodajas de manzanas deshidratadas

**Manzana CHIPS**  
**LoveChia con SEMILLAS DE CHIA**  
**Rosmary con ROMERO**

**CROCANTES 100% NATURALES RÍQUISIMOS**

Podes consumir SNACK SALUDABLE a cualquier hora del día, es ideal para llevar de colación a tu trabajo y para que los niños lleven a la escuela, para acompañar o decorar postres.

Equivalente a 1 manzana fresca

También resaltó la idea de ampliar los productos agregando en un corto plazo, *manzanas con canela en rodajas* y un *té verde con menta*, entre otros productos que están ensayando.

Respecto del perfil destacó que fueron *por el lado de los snacks, no por el lado de la fruta deshidratada, la idea era presentar una fruta en una manera práctica e innovadora para su consumo, al mismo tiempo asociarla a otras cosas y sobre todo natural, sin conservantes* (Rosetani, C. Comunicación Personal 05 de agosto de 2016).

Desde el punto de vista analítico, el emprendimiento apunta a obtener con sus productos una amplia diversidad de opciones, combinables con otros alimentos y sabores, resaltando fuertemente en el caso de los snacks su principal característica innovadora: que es un producto crocante y natural 100%. Además de explotar la imagen de marca, las características de los paquetes tienen una doble funcionalidad: cuidar lo crocante del snack y aprovechar el soporte como medio de comunicación en el que se aprovechan los recursos visuales de imagen-producto.

**La escala:** respecto del volumen de frutas utilizadas (principal insumo) según la tecnología, infraestructura y recursos humanos con que cuentan actualmente explica *“estamos trabajando más o menos 10.000 kilogramos por semana, toda fruta de industria, con la capacidad instalada que tenemos ahora y apuntando al mercado regional”* (Rosetani, C. Comunicación Personal 05 de agosto de 2016).

Además, resaltó que están en momento de dar un salto de escala, con la adquisición de un nuevo horno y una nueva envasadora (tipo doypack) aspiran a quintuplicar los volúmenes trabajados (reducen el costo en envase de vidrio). Respecto de la envasadora, la deshidratadora la compraron en Rosario y *“el horno lo hicimos acá en Regina, en ingeniería Valgoi, pero la intención era que la tecnología fuera nacional”*.

El conocimiento técnico-productivo plantea que en la zona las universidades tienen un rol importante y hay nuevos desarrollos, sin embargo, observa algunas limitaciones de canalización de las investigaciones.

En relación a los **mercados:**

*Ahora estamos en el espacio regional con el packaging que manejamos, estamos muy acotados en ese sentido, tampoco podemos salir a vender a un mercado como Capital Federal a pesar de que hemos tocado y sondeado.*

*Lo que sucede es que en los supermercados la producción de un año te la consumen en una semana, estamos en una etapa en la que trabajamos a nivel regional: establecimos un convenio con el ministerio de Educación de la provincia; que le proveemos los dulces y los Snacks para determinadas localidades como General Roca y la línea Sur. Esos ingresos fijos nos permiten seguir trabajando y con este packaging que tenemos; que es una bolsita de polipropileno, llegar a Buenos Aires con esa presentación u otros lugares del interior del país se complica, porque se te puede humedecer el producto y deja de ser crocante, qué es lo que queremos que sea y realmente lo que es el Snacks. (Rosetani, C. Comunicación Personal 05 de agosto de 2016).*

También destacó que habían participado de la feria “Caminos y Sabores” y se quedaron sin producto; al mes los estaban llamando de Buenos Aires distintos distribuidores que querían el producto. Sin embargo, el packaging de los snacks presenta una limitación temporal: al poseer una consistencia crocante, no puede exponerse al sol directamente y esto hace que por el momento no amplíen la oferta en mercados más lejanos.

Respecto de **la articulación interinstitucional** de diferentes organismos del sector:

*Con el INTA tenemos relación ellos traen algunas frutas y nosotros acá ensayamos para ver si esas frutas son mejores para comer en fresco, un deshidratado o una sidra, son pruebas que hace el técnico. Por ejemplo, también la gente del INTI (que está pendiente una reunión, pero por falta de tiempo, ya que estamos abocados a poner en funcionamiento el nuevo horno), pero ellos también nos querían ayudar con el tema de la gestión. Sin embargo, yo también pido ayuda a todo el mundo; el CREAM apoya con el tema de las capacitaciones para el personal. (Rosetani, C. Comunicación Personal 05 de agosto de 2016).*

Destacó que tienen convenios con estos organismos, además de la UNCo, y UNRN, que disponen de todas las certificaciones para comercializar en todo el país, incluso para exportar.

En relación a un futuro cercano es consciente de que tienen varios escalones que seguir, en una articulación dinámica entre proceso técnico-productivo, encadenamiento comercial y tendencia del mercado de consumo, pero siempre pensando en “lo natural” y desde la perspectiva de “masificación de productos” buscando explorar distintas aristas del “consumo saludable”.

### 4.3.2 Emprendimiento: Sidra Pülku. Villa Regina (Río Negro).

Imagen N° 7. Sidra Pülku.



[https://www.facebook.com/pulkusidra/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/pulkusidra/?ref=br_rs)

**El origen:** es una empresa familiar desarrollada por el matrimonio de la ingeniera Química María Inés Caparrós y el ingeniero Agrónomo Ernesto Barrera que elaboran sidras en su chacra de Villa Regina. Es la única productora que agrega valor en una chacra, por eso su eslogan es “Elaborada al pie del árbol”.

María Inés y Ernesto estudiaron el mercado, adquirieron conocimientos para elaborar sidra, viajaron por el mundo para estudiar la experiencia de los productores agropecuarios en España, Francia, México, Inglaterra, EE.UU. en los que la sidra cada día está más de moda.

Es una empresa que ha mostrado un espíritu innovativo, introdujeron una nueva mirada al mundo de la sidra, iniciaron en el país la producción de un fermentado de peras – PÜLKU Pera- al que en España denominan Sidra de Peras, en Francia Poire y en el mundo de habla inglesa Perry. También fueron los primeros en producir una sidra al estilo asturiano o vasco con fermentación maloláctica PÜLKU Natural, y combinando la producción de berries.

**Los productos:** *tenemos siete sidras: de manzana una seca y otra dulce; un sidra de pera (no existían el código alimentario así que hay un nuevo registro: bebida de bajo contenido alcohólico de caldo fermentado de peras, es lo que en Inglaterra le dicen perry en Francia poire); después tenemos tres frutadas: con sauco, con casís, y con frambuesa; otra sidra que es natural, sin agregado de gas, ni azúcares, que es la que se escancia; ahora estamos lanzando en el invierno una sidra con stevia, para los centros de esquí y se toma tibia (no es un invento nuestro se consume mucho en los centros esquí, en Francia, en EEUU [...] otra más con el método Charmat y ya que está vamos a hacer la champenoise. Tenemos una diversidad de sidras importantes, además*

queremos hacer sidra tirada, hemos comenzado a desarrollado la construcción de los barriles para hacerla (Barrera, E. Comunicación Personal 15 de abril de 2017).

Imagen N° 8. Sidra presentación de 750cc.



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

Imagen N° 9. Sidra presentación de 355cc.



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

Enfatizan en la realización de un producto de calidad envasado en la chacra de origen donde se producen las manzanas o las peras, con un concepto de marca netamente regional, de la Patagonia, del segmento de las bebidas, pero asociado a un consumo cotidiano (como si fuera una cerveza artesanal), con una diversidad de sabores; cada una con su particularidad distintiva y con una presentación de envases enfocando a las diferentes propuestas.

Al mismo tiempo, Barrera hace hincapié en lo distintivo de su producto, eso de una sidra tan dulce, es básicamente argentino, en el resto del mundo es bastante más seca, menos dulce, hay lugares que es completamente distinta, como en Asturias y en el país Vasco; que es una sidra sin gas, ni agregado de azúcar, es algo así como si fuese un vino de manzana o como si fuese “la Chicha”. A partir del conocimiento adquirido en base a sus investigaciones han logrado generar una variedad de Sidras con el perfil de aquellas variedades exploradas en otros países.

**La escala:** estamos ahora con una capacidad de producción de 30.000 litros al año con esta máquina. Tratamos de llegar a una capacidad de 200.000 litros en 3 ó 4 años: para esto necesitamos una máquina que se llama prensa moledora que nos va permitir moler 2.000 kg x Hora y estamos desarrollando una llenadora (en

*realidad estamos adaptando una llenadora que compramos, poniéndole electrónica), que nos va a permitir llenar unas 700 a 1000 botellas por hora; pensar que la que tenemos ahora nos permite llenar unas 100 botellas por hora. Estamos aspirando a multiplicar por 10 la capacidad productiva, tenemos un equipo de frío bastante chico de 3.000 frigorías y estamos comprando un equipo de 15.000 frigorías y a la vez tratando de ampliar la planta en metros cuadrados (Barrera, E. Comunicación Personal 15 de abril de 2017).*

La fábrica cuenta con una prensa neumática, tanques de fermentación, clarificado y enfriado, llenadora, tapadora y etiquetadora. En el transcurso del año planifican adquirir unos 100 barriles para avanzar con la línea de sidras tiradas y cubrir la demanda en Buenos Aires. Por otro lado, están construyendo en Ingeniería Valgoi de Villa Regina, la nueva máquina prensadora, además de un tanque de 3500lts de acero inoxidable especial para desarrollar sidra con el método Charmat.

**Los mercados:** respecto de la comercialización, las tendencias de consumo y el perfil de las Sidras Pülku, se observa que tienen muy bien definido la relación producto-marca-consumidores y esta articulación justamente es resultado de los variados estudios de mercados y viajes por el mundo que han realizado y que le dan una consistencia distinta al emprendimiento, su producto y las formas de vinculación con los consumidores.

*Estamos enfocándonos cada vez más en la venta directa, a bares, restaurantes y consumidores, es una cantidad importante para vender si llegamos a 300.000 litros, que no es descabellado vender directamente, tenemos que invertir en marketing en internet y podemos lograrlo, sabemos que tenemos que hacer una serie de inversiones en marketing, en redes sociales y es una inversión importante; no nos interesan a los supermercados queremos establecer el vínculo directo con los clientes (Barrera, E. Comunicación Personal 15 de abril de 2017).*

Respecto de los distribuidores observa que les queda una porción muy importante del negocio en manos de estos y planifican que con las nuevas tecnologías de la comunicación, es más fácil lograr la vinculación con los clientes en forma directa.

El único desafío que prevén mejorar es el de la logística; tienen contratada una empresa de logística en Buenos Aires, directamente hacen llegar a domicilio en Gran Buenos Aires, además de cualquier otro lugar del país que quiera la sidra, la llevan a domicilio con un mínimo de dos cajas. Por otro lado, con la Sidra tirada ya han hecho presentaciones en varias fiestas regionales en el Alto Valle y recalcó que ya tienen una cantidad importante de *bares y restaurantes en Buenos Aires* interesados en ese producto.

**La articulación interinstitucional:**

*Nosotros estudiamos bastante sobre este tema y nos capacitamos con todos los temas referentes a fermentación con la facultad de alimentos de la UBA y acá hay buenos recursos, recursos humanos: está la Universidad de Río Negro, disponemos de un proyecto a través del FONTAR que nos da asistencia técnica a través del Ministerio de ciencia y tecnología que apoyan a proyectos innovadores que básicamente apoyan la inversión dura, qué sería la inversión de las máquinas (Barrera, E. Comunicación Personal 15 de abril de 2017).*

Además, agregó, que establecieron un acuerdo con el INTA para plantar frutales que son exclusivamente de variedad sidreras, específicas para la producción de jugos y de sidras.

Plantean un concepto global de innovación con nuevas variedades en producción primaria y con la elaboración de distintas sidras (diversificación) y a la vez con un desarrollo de marketing específico para cada una de ellas y con el interés de buscar socios locales tanto como para el desarrollo del emprendimiento en particular, así como para el agroturismo (que incentiva el consumo de productos locales) y en un mediano plazo, con otros elaboradores de sidras artesanales, concretar un **clúster artesanal de sidras** en el Alto Valle (RN), apoyado también desde el agroturismo.

Frente a la temática realizaron estudios de mercado, particularmente, además de haber participado en estudios de posgrado en turismo rural. De ese conjunto de conocimientos salió la tendencia, los conceptos del plan de negocios: al pie del árbol es un concepto, diversificación es otro y todo con una fuerte identidad local. Pero siempre con un concepto de agregarle valor a la producción primaria, industrializar y de agregar servicios turísticos, como estrategia de promoción de marcas.

Se observa que la idea del emprendimiento no sólo comprende la producción de una amplia gama de sidras con las características presentadas, con el perfil de consumo cotidiano, con la utilización de una marca – marketing *atendiendo y actuando* sobre las tendencias del consumo, sino también desde una perspectiva mayor al buscar integrar actores en la elaboración de sidras artesanales para concretar una propuesta regional contundente mediante *el clúster* y la perspectiva asociada del *agroturismo*. En este sentido, el concepto de diversificación adquiere un nivel mayor de integración y articulación entre los diferentes actores que pueden interactuar en la consolidación del mismo.

Tratamos de que se tome la sidra como si fuese una cerveza, que puede ser tranquilamente consumida de esa manera, que por ejemplo; cerveza se puede tomar no sólo en el verano, también en el invierno, se puede consumir... (Barrera, E. Comunicación Personal 15 de abril de 2017).

### 4.3.3 Emprendimiento: Pura Frutta, jugos naturales. Centenario (Neuquén).

Imagen N° 10. Pura Frutta, jugos naturales.



<https://www.facebook.com/purafruta/?ref=ts&fref=ts>

(Este caso es tomado dentro de la muestra ya que recibe asesoramiento y seguimiento de investigadores y docentes vinculados a la Facultad de Alimentos de Villa Regina de la UNCo.)

171

**El origen:** *el primer disparador de hacer un jugo exprimido de manzana comenzó en el 2006 así que prácticamente, ya son 10 años, pero bueno ciertamente, yo tomé la determinación de querer armar este emprendimiento en el año 2010, así que fueron 5 a 6 años que comenzamos a trabajar en esta idea. Soy ingeniero industrial, pero hasta ese momento no tenía nada que ver con la Industria del alimento, vengo de una familia de productores frutícolas; la idea disparadora fue descubrir jugó citric, que es una marca súper reconocida en el mercado y ahí surgió el interés de ver por qué no se podía hacer un jugo exprimido, pero con fruta del Alto Valle. Pasaron tres años hasta que pudimos conseguir financiamiento, a partir de ahí empezaron todos los problemas que tuvimos que resolver para tener una planta habilitada y comercializar el producto en varias provincias del país. (Carro, M «2016, noviembre 17». Entrevista con Carlos Gamero, Programa “Basta y Sobra” [real media file]).*

La presentación de su sitio en la red social expresa los conceptos con los que se producen los jugos: “apasionados de la vida sana, que decidimos emprender en la fabricación de jugos saludables, sin conservantes, sin azúcares adicionales y sin sabores artificiales. Básicamente un jugo de verdad. Así nace Pura Frutta, jugos 100% exprimidos y naturales hechos en la Patagonia”.

**Los productos:** surgen de la manzana fresca que es recibida en la fábrica ya clasificada. Allí la lavan, trituran y la presan con tecnología de última generación. Eso permite generar poca espuma y posteriormente armar los blend, pasteurizados y envasados al vacío.

La principal característica que diferencia el producto Pura Frutta de otras industrias es que es puro jugo exprimido y los demás son jugos concentrados. A esto hay que sumarle la calidad de la fruta que reciben, que es muy superior a las de otras plantas de valor agregado de manzanas y no realizan el proceso de concentración que le quita propiedades a la fruta.

Los productos están basados en los exprimidos de manzanas rojas y verdes de manera diferenciada y con una propuesta de envases muy destacada y variada; 200ml TetraPak, 1L TetraPak, 500ml Bottle, 3L Bag in Box, 5L Bag in Box. El packaging es una caja con sistema “bag in box” y una canilla que facilita el consumo. La idea fuerza es un producto libre de conservantes químicos, sin agregado de azúcar y que mantenga su estabilidad el mayor tiempo posible.

Carro destaca que tienen un packaging novedoso, y compiten en el mercado con mejor precio que los gigantes de la producción de jugos cítricos exprimidos.

Imagen N° 11. Presentación de 3 litros



<https://www.facebook.com/purafruta/?ref=ts&fref=ts>

Imagen N° 12. Presentación de 200cc. y otros.



<https://www.facebook.com/purafruta/?ref=ts&fref=ts>

El sistema “Bag in box” fue elegido como una solución de conveniencia, que es que el jugo de manzana se oxida rápidamente entonces con este sistema esta válvula impide que el jugo tome contacto con el aire, así le da una vida útil de hasta 30 días una vez abierto.

**La escala:** La planta tiene capacidad para procesar 2.000.000 de litros al año, y hoy se procesan 40.000 litros al mes, lo que implica una utilización del 25% de la capacidad instalada. La marca se encuentra habilitada

*para producir y vender a nivel nacional y en el ámbito del Mercosur, y están próximos a certificar como productores de jugo de manzana orgánico. La gran apuesta es llevar a la mesa de los consumidores el mismo jugo que puede obtenerse exprimiendo la fruta de forma casera, pero sin necesidad de limpiar la juguera* (<http://www.rionegro.com.ar/la-vuelta-al-jugo-natural-XH867635>)

**Los mercados:** Carro destaca que comercializan en la provincia de Neuquén, Río Negro, Buenos Aires, Córdoba, la Pampa, Santa Fe; pero los principales destinos son la región Cordillerana, el Alto Valle, Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

*La verdad que somos una empresa muy chica y cuando todo el mundo nos pregunta ¿por qué no lo llevan al supermercado? primero para nosotros que el producto se difunda, sin conocer a ningún retail; ninguna gran cadena va mostrar un producto que no sea demandado por la gente, yo creo que estamos llegando a ese punto la verdad, que estamos muy contento acá en el Alto Valle y mucha gente que se identifica y reconoce nuestra marca así que probablemente en los próximos meses podamos llegar a las principales cadenas de supermercados.* (Carro, M «2016, noviembre 17». Entrevista con Carlos Gamero, Programa “Basta y Sobra” [real media file]).

Enfatiza en las diferentes presentaciones: de 5 litros, que fue pensada para lo que es gastronomía y hotelería (tiene un precio conveniente), 3 litros y botellas de medio litro y en breve están con envases más chicos para poder llegar al consumo de calle: al kiosco o para las viandas de la escuela.

Finalmente aseguró que las posibilidades de agregar valor a un producto tan básico como la manzana son enormes. Si bien se reconocen como una empresa en formación, los demás emprendedores pueden generar otras alternativas en el mercado regional y nacional. La oferta de productos saludables y naturales es muy escasa, pero con un potencial enorme. Los consumidores están a la búsqueda de productos saludables.

#### **La articulación interinstitucional:**

*Más allá de que nosotros hemos recibido un crédito del Programa Alimentos Neuquinos, con lo cual estamos muy agradecidos al CFI y al Centro Pyme, que ellos nos ayudan con eventos en los cuales podemos acceder a bajo costo para difundir nuestra marca, no es suficiente. Nosotros podríamos haber crecido realmente durante el 2016 a una velocidad mucho mayor pero nos faltó financiamiento, todas las empresas necesitan financiarse para crecer.* (Carro, M «2016 noviembre 17». Entrevista con Darrieux Daniel, programa “Impacto Económico” [real media file])

Al mismo tiempo, Carro Martín explicó que tienen proyectos súper interesantes, más allá del jugo de frutas exprimidas de manzana (este año produjeron al año prácticamente 500 mililitros), para producirlo generamos más de 200 toneladas de orujo de manzana, qué es lo que queda de la manzana cuando se seca y están trabajando en una alianza estratégica con la Universidad del Comahue y con investigadores del Conicet para desarrollar un proyecto de levadura.

Cuando se refirió al concurso NAVES en el que obtuvieron el primer premio como **empresa naciente** y al referirse a la presentación destacó que:

*Habla un poco del impacto positivo que generamos y una de las características que tiene el Alto Valle de Río negro y Neuquén es que más del 40% de las Manzanas que se producen en el Alto Valle van a la Industria del jugo concentrado, que paga muy mal o que paga por una sobreoferta de fruta. La manzana que utiliza Pura Frutta son manzanas que cumplen ciertas características propias para poder hacer este producto de calidad, superiores a los requerimientos de la industria de jugos concentrados por eso nosotros intentamos captar parte de esa producción que iba la industria de jugo concentrado para hacer el jugo y podemos pagar mucho mejor por esa fruta, así que realmente entonces, hay una Impacto económico positivo para lo que es la producción primaria. (Carro, M «2016 noviembre 17». Entrevista con Darrieux Daniel, programa "Impacto Económico" [real media file])*

De esta manera, exponen diferentes formas de articulación que tiene el emprendimiento Pura Frutta con algunos organismos del sector, pero principalmente resaltan la vinculación directa con el productor primario en la compra de fruta para procesar y generar los jugos. Dando cuenta del impacto positivo que tiene el emprendimiento en una economía regional tan golpeada; como alternativa de comercialización de frutas, en **canales alternativos no asimétricos** de valor agregado local en jugos naturales.

#### 4. 4 Posibilidades y complementos de diversificación con valor agregado.

En relación al enfoque de valor agregado local y derivado de una de las líneas de acción del PFI un grupo de profesionales especializados del sector público y privado [Ing. R. Montero (privado), Ing. A. Casabona (INTI Neuquén), Ing. R. Carrizo y Lic. M. Ochoa (AUVR-UNCo), Ing. J. Jorge (CINEX), Lic. A. Pampiglione (CAFI), MSc. N. Barda e Ing. Qca. G. Corti (INTI), Ing. M. Robino, Ing. M. Vega y C. Moral (COPADE)], elaboraron un programa de diversificación industrial orientado a incrementar la demanda y la diversidad de demandantes de la fruta que actualmente va a la industria.

Del **Programa de Diversificación Industrial (2007)** se destacaban los siguientes lineamientos, objetivos y propuestas que arrojan contribuciones al presente trabajo:

*“Desde el PFI se pretende conocer en detalle las oportunidades de negocios existentes para industrializar la fruta de pepita y carozo, aun cuando el negocio incluya la complementación con otras frutas y hortalizas producidas regionalmente. Conocer el negocio implica conocer los aspectos tecnológicos (del proceso), productivos y comerciales.*

*De las alternativas de industrialización que se conocen a nivel internacional, en la región sólo se explotan algunas: en particular, la producción de jugos concentrados, fruta deshidratada y sidras. De otras alternativas, existen conocimientos detallados sobre el proceso productivo y las necesidades tecnológicas. Y otras, de las cuales se carece directamente de conocimientos sistematizados.*

*En este Programa se propone: (1) el desarrollo de estudios que permitan conocer las oportunidades de negocios de los productos industrializados derivados de la fruta de pepita y carozo, y (2) la formulación de proyectos ejecutivos. La propuesta se hace en dos etapas:*

*- Búsqueda, compilación y sistematización de estudios de mercado existentes para cada uno de los productos industrializados.*

*- Análisis de perfiles de mercado para aquellos productos de los cuales se carece de información. La idea es conocer los nichos de mercados en Argentina y en el mundo, la dimensión de cada uno, las barreras de entrada y la inversión inicial requerida, de manera tal que pueda definirse el potencial para la industrialización de la fruta regional. En base a este potencial, se definirán aquellos productos sobre los cuales se realizarán estudios detallados sobre la factibilidad operativa y económica.*

- Estudio de factibilidad (técnica y productiva) de los productos definidos.

- Desarrollo de Proyectos Ejecutivos que permitan la difusión de las alternativas de diversificación industrial, explicitando la rentabilidad esperada, con el propósito de atraer inversiones a diferentes escalas

*La información generada por estos estudios se actualizará cada 3 años. La intención es ser más proactivos en el (3) diseño de instrumentos de financiamiento adecuado y la (4) atracción de inversiones en el sector, presentando alternativas a potenciales interesados. La interacción con ellos se impulsará desde el inicio de los estudios, de manera tal que, de existir interesados en alguna de las alternativas concretas, se pueda trabajar con ellos desde la misma etapa de análisis.”*

Respecto del presente Programa y las propuestas sobre (1) el desarrollo de estudios... (2) la formulación de proyectos ejecutivos, (3) el diseño de instrumentos de financiamiento adecuado y (4) la atracción de inversiones en el sector... además de la solicitud de fondos para poner en marcha el Programa y sus líneas de acción, quedó a medio camino y más allá de lo importante e innovador de su perfil, no se logró superar la etapa de formulación del programa.

Sin embargo, sentó precedente respecto de la preocupación derivada de obtener **una mayor utilidad de las frutas** (no comercializadas en fresco), expone los diferentes procesos y subproductos que se pueden obtener de las manzanas – peras, que a continuación se presentan:

Imagen N° 13. Programa de diversificación industrial, productos de manzana (año 2007).

Esquema de productos obtenibles a través de la industrialización de la manzana (Elaborado por el Ing. Montero)

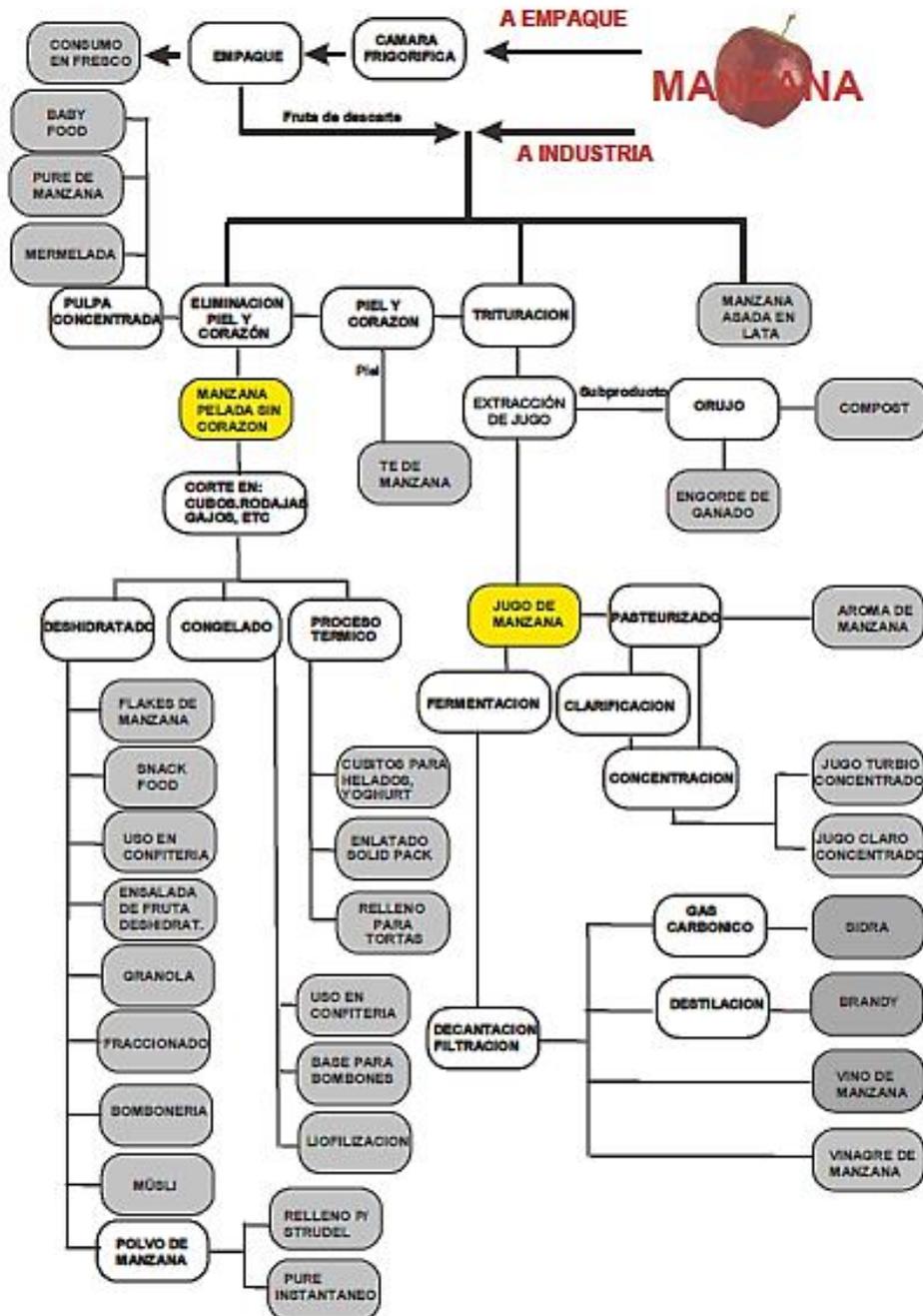
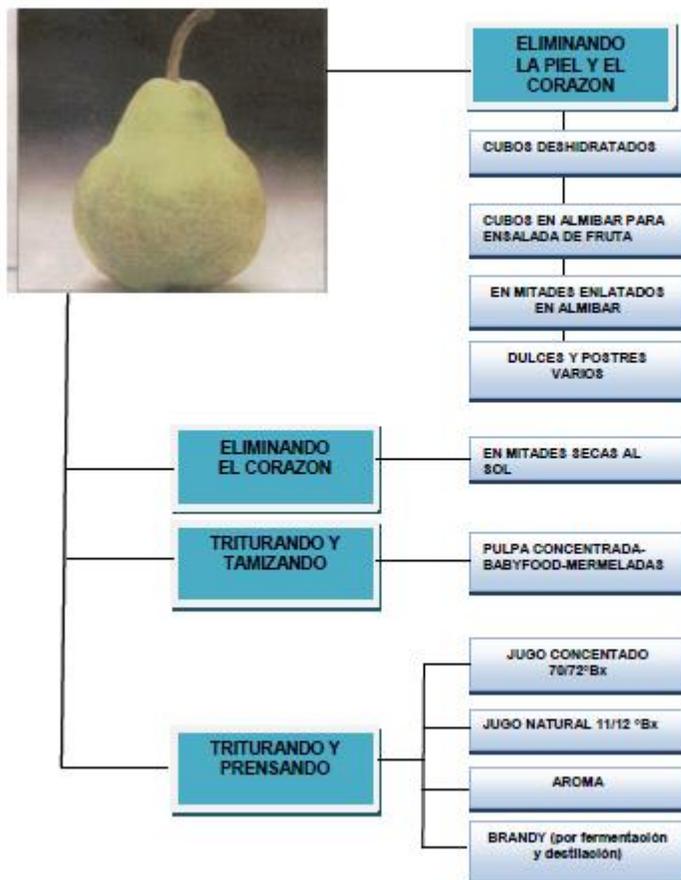


Imagen N° 14. Programa de diversificación industrial, productos de pera (año 2007).

Esquema de productos obtenibles a través de la industrialización de la pera (Elaborado por el Ing. Montero)



Éste Programa manifiesta la necesidad de la generación de valor agregado, la definición concreta de una cantidad y variedad de subproductos viables en sus fases técnico-productivas (con necesidad de intensificar estudios en algunos casos y en otros en su fase comercial y de mercado), pero al mismo tiempo, deja precedente de una idea de Programa de diversificación Industrial en la que la formulación, programación y ejecución era pensada desde la integralidad.

La articulación inter-institucional reporta un valor adicional al análisis y resoluciones de las problemáticas, que acercan en estas iniciativas a la consolidación de un conglomerado institucional contribuyendo a la generación de valor agregado intangible desde el conocimiento y la información resultante de la vinculación de diferentes organismos técnicos, científicos y profesionalizados, al menos en este caso, en un principio para la formulación y programación.

También este Programa expresa la existencia de conocimiento acabado en términos técnicos, tecnológicos y productivos (en varias opciones), al mismo tiempo que reconocen la **falta de estudios de factibilidad comercial**, estudios de mercados, para varias de las opciones de productos. En términos exploratorios, las siguientes secciones muestran algunas líneas de acción en la búsqueda de factibilidad, y la importancia que se les otorga a los subproductos, fuera del sector de la fruticultura del Alto Valle (RN).

#### 4.5 Estudio de Mercado: ProChile deshidratados.

ProChile es una institución del ministerio de Relaciones Exteriores encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos, que orienta el conocimiento e información necesarios para facilitar y acompañar el proceso de internacionalización de las empresas exportadoras, y aquellas con potencial exportador.

A través de diversas herramientas, buscan aportar en la agregación de valor y diversificación de los productos y servicios (la oferta exportable), a los fines de generar mejores oportunidades de negocios para Chile en el mundo<sup>6</sup>.

Esta área de actuación, en la que intervienen intereses y objetivos del sector público – privado, cuenta con una serie de estudios de **mercados de frutas deshidratadas, secas y mezclas**, de suma importancia; no sólo como modelo analítico, sino también por el aporte de algunos datos básicos para potenciales exportadores de la región del Alto Valle de Río Negro.

Se toman 2 estudios de mercado en los que se ponen en consideración distintos aspectos a tener en cuenta a la hora de direccionar la oferta exportable de manera que se acople a los requerimientos y tendencias de las demandas.

Es importante aclarar que se tomaron estos estudios de mercado a los fines de **caracterizar las tendencias** de esos segmentos de productos que integran como opciones de comercialización a **las manzanas secas y a los productos mezcla**<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Cuentan con una red nacional formada por 15 Direcciones Regionales ubicadas en cada una de las regiones del país, asimismo, disponen de una red externa formada por 56 Oficinas Comerciales ubicadas estratégicamente en los mercados más importantes del mundo, abiertas para todo aquel que necesite de los servicios.

Todas ellas cuentan con profesionales que están constantemente monitoreando las oportunidades, tendencias y exigencias de los mercados, además de vincular la oferta exportable con importadores, distribuidores y líderes de opinión clave en sus países.

<sup>7</sup> Existen estudios más recientes, pero a mercados en los que el rubro manzanas secas y productos mezcla no es considerado como una oferta exportable.

Los mercados son: Nueva Zelanda (2009), y Estados Unidos (2011). De estos mercados se destacan algunos aspectos que resultan de importancia y reportan información novedosa.

### **Mercado de Nueva Zelanda:**

#### **1- Información y generales del segmento.**

*Producto de una vida más agitada, donde el tiempo es un bien escaso, los alimentos nutritivos, pero convenientes, como por ejemplo barras de cereales y frutas deshidratadas, han acaparado un rol importante en el día a día de los neozelandeses.*

Además, el gobierno neozelandés ha tenido un rol importante en el crecimiento del consumo de frutas por medio de intensas campañas nutricionales donde se promueven los productos naturales, marcando una tendencia de los consumidores locales a una alimentación más sana.

#### **2- Situación arancelaria y para-arancelaria.**

**No hay arancel general**, pero sí hay **otros impuestos**: **a)** IVA (GST “goods and services tax”) del 12.5%; **b)** Import Entry Transaction Fee de NZD\$24.75 (GST incluido); **c)** Recaudación de investigación del riesgo recolectado por aduana en nombre del Ministerio de Agricultura (Ministry of Agriculture and Forestry/Biosecurity New Zealand (MAFBNZ)) NZD \$4.00.

---

180

#### **3- Requisitos:**

La etiqueta debe estar en inglés. También puede incluir otro idioma sin contradecir lo mencionado en inglés. Los campos que deben incluir son los mismos que se utilizan en el país para todos los productos de la alimentación.

#### **4- Potencial del segmento de producto.**

El mercado de las frutas deshidratadas en Nueva Zelanda presenta oportunidades para los productores chilenos debido a los variados usos que se le da a los frutos secos. Estos productos no sólo se consumen/venden en forma directa, sino que también son procesados para elaborar otros productos con mayor valor agregado tales como cereales, barras de cereales y productos de repostería.

Importante de mencionar es que en un gran número de jardines infantiles, y recintos educacionales, mantienen la política de supervisar la alimentación de los niños. Las golosinas (altas en azúcar y bajo valor nutricional) están prohibidas. El Gobierno Neozelandés también ha elaborado fuertes campañas nutricionales promoviendo el consumo de productos naturales y nutritivos.

### 5- Precios de referencia Retail (US\$), año 2009.

Los precios son dados en dólares americanos usando como base el siguiente tipo de cambio: Tipo de cambio USD 1 = NZD 1.51125

Empaques de 400 gramos:

Marca Neozelandesa Sultanas = USD \$ 2.60

Marca Neozelandesa Ciruelas = USD \$ 2.35

Marca Neozelandesa Pasas = USD \$ 2.10

Marca Neozelandesa Damascos secos = USD \$ 2.05

Empaque de 6 cajas de 14 gramos (para Niños) = USD \$ 1.95

### 6- Ferias y eventos.

Ferias como The Food Show presentan una gran posibilidad de promoción para los productos chilenos debido a su vasta cobertura a nivel nacional. Específicamente esta feria es realizada en tres de las ciudades más importantes de este país, en términos de ingreso y número de habitantes, estas son Auckland, Wellington y Christchurch.

Este evento atrae a más de 65.000 personas (a lo largo de las 3 ciudades) que buscan degustar, catar, probar, escuchar, aprender y comprar diferentes comidas y bebidas, junto a productos y servicios relacionados a éstos.

Además de las empresas participantes, también visitan la feria vendedores mayoristas, fabricantes, distribuidores y minoristas de una amplia gama de productos los cuales tendrían la oportunidad de degustar y ver la oferta exportable de Chile en un ambiente grato y entretenido.

Otro evento de gran importancia fue el Fine New Zealand Food, el cual se realizó durante el año (2010) desde el 13 al 15 de Junio, en un esfuerzo conjunto entre The Food Show y Fine Australia Food. Este evento fue dirigido a profesionales de la industria alimenticia de todo el mundo,

con asistencia de cadenas de supermercados minoristas, supermercados mayoristas, hoteles, restaurantes, bares, y resorts, entre otros.

### 7- Sugerencias y recomendaciones comerciales.

Para quienes estén interesados en este mercado se recomienda trabajar con importadores que tengan acceso a las grandes cadenas de supermercados, estos son:

A- Progressive Enterprises Limited: <http://www.progressive.co.nz>

B- Foodstuffs NZ Limited: <http://www.foodstuffs.co.nz>

Esto no sólo por la cobertura del mercado que se lograría sino también como vía de promoción, ya que, al menos una de las cadenas publica en revistas con recetas promoviendo el uso de los productos que se ofrecen.

En caso de no contar con la posibilidad de exportar productos empacados bajo los requerimientos específicos del importador se recomienda asociarse con empresas que puedan ofrecer el servicio.

Para finalizar, este país también presenta una buena alternativa al momento de estudiar al consumidor local con miras a mercados como el australiano, ya que, presenta gran similitud en las costumbres y hábitos del país vecino.

#### **Mercado de Estados Unidos:**

##### 1- Información y generales del segmento.

EE.UU. es uno de los mayores consumidores de snacks en el mundo alcanzando el año 2010 ventas al detalle por una suma de casi 64 mil millones. Entre los años 2000 y 2010, el norteamericano pasó de consumir 3,8 comidas diarias a 4,9 comidas, incremento el cual se atribuye principalmente al consumo de snacks. Este cambio de hábito resultó en un 29% de crecimiento de la categoría en los 10 años mencionados, y se proyecta un aumento del 20% para el año 2015.

El mayor crecimiento se concentra en el snack saludable, ya que el consumidor está cada vez más consciente del cuidado de la salud y la importancia de alimentarse de una manera sana y nutritiva, incorporando en su dieta, productos como snacks de fruta deshidratada los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra y vitaminas.

## 2- Situación arancelaria y para-arancelaria.

La situación **arancelaria** depende del acuerdo comercial entre los diferentes países, sin embargo, tomaremos la situación de Chile en el caso de las **manzanas secas y la mezcla de frutos secos**: las primeras tienen un arancel general de 0,74 centavos por kilogramo y la segunda, cuenta con un arancel general<sup>8</sup> del 14%.

Al ser EE.UU. un país federal, los impuestos internos varían por estado y se tributan (luego del despacho a plaza) cualquiera sea el origen del producto, nacional o importado, de manera que no tienen efecto distorsionador sobre la competitividad con respecto al producto nacional y afectan directamente al consumidor final. Las tasas de impuestos varían desde un 2% hasta un 10%.

## 3- Requisitos.

Las frutas procesadas en general y dentro de ellas los snacks que contienen fruta deshidratada, deben cumplir tanto con las normas de salud pública y estándares de calidad, como con las regulaciones sobre rotulado.

En cuanto a las normas de salud pública, éstas se encuentran contenidas en las denominadas prácticas de manufacturas utilizadas en los Estados Unidos – Good Manufacturing Practices (GMPs). A pesar de que las frutas procesadas no están sujetas a normativas o inspecciones fitosanitarias o de comercialización sí deben cumplir, en determinados casos, con normas y estándares de calidad:

### 1.1. Cumplimiento de ley de modernización de seguridad alimentaria

---

<sup>8</sup> La tasa general es pagada sólo por un grupo reducido de países ya que la mayoría de ellos gozan de los beneficios de la Cláusula de la Nación Más Favorecida (NMF).

1.2. Cumplimiento de estándares de pureza y producción establecidos por el Us Food & Drug Administration (FDA).

1.3. Cumplimiento de la Ley de Seguridad de la Salud Pública y preparación y respuesta ante el bioterrorismo.

Requisitos de Rotulado y Etiquetado: Los snacks de fruta deshidratada importados deberán cumplir con los mismos requisitos de rotulado exigido a los productos domésticos.

Los componentes obligatorios en el Panel Nutricional de cada etiqueta son: Total de calorías, calorías de grasa, total de grasa, grasa saturada, colesterol, sodio, total de carbohidratos, fibra dietética, azúcares, proteínas, vitamina A, vitamina C, calcio y hierro.

Adicionalmente, el NLEA permite que los productores de alimentos procesados puedan hacer declaraciones de salud en cuanto a la relación entre ciertos nutrientes y las condiciones de salud de ciertas enfermedades, siempre y cuando estén aprobadas por el FDA.

#### 4- Potencial del segmento de producto.

184

**Tamaño de Mercado:** El reporte de Packaged Facts sobre Snack Foods in the U.S., 4th Edition de Julio 2011, señala que las ventas al detalle de snacks envasados en EE.UU. alcanzaron una suma de casi 64 mil millones en el año 2010, proyectándose un aumento del 20% para el año 2015.

De acuerdo al reporte sobre Nuts and Dried Fruit de Enero 2011 emitido por US Food & Drink International, pese a la crisis, este segmento de mercado, superó los 6 mil millones el 2009, crecimiento que se debe a un aumento en la conciencia del consumidor sobre la importancia de preferir Snacks saludables y alimenticios.

Importancia del “snacking” para el norteamericano: La tendencia es a seguir creciendo puesto que los americanos no sólo continúan sus hábitos de “snacking” sino que los han aumentado en esta última década (como se ha mencionado más arriba).

EE.UU. no puede satisfacer su demanda de fruta deshidratada con su producción interna, por lo que debe importarla fundamentalmente desde China, Chile y Nueva Zelanda.

En cifras 2010, EE.UU. importó aproximadamente 24 millones de dólares en manzanas secas y 62 millones de dólares en otras frutas secas estando Chile en el primer lugar como proveedor de manzanas secas y en el segundo en otras frutas secas con un 45% y 19% de participación de mercado respectivamente. En mezclas de frutas, los actores principales son Nueva Zelanda y China con 59% y 22% de participación respectivamente

### 5- Precios de referencia Retail (US\$), año 2011.

Para llegar a estos clientes en EEUU es necesario pasar a través de la cadena de distribución que incluye a importadores y distribuidores quienes incluirán su margen sobre el producto. A continuación, se detallan los márgenes estimados de la cadena de distribución para retail.

Imagen N° 15. Precio de referencia en u\$ año 2011. Mercado de EEUU. ProChile.

	Precio CIF	Importador (entre 30% y 40%)	Distribuidor (entre 20 y 30%)	Retail (entre 33% y 50%)
Margen		35%	30%	50%
Precio en US\$	1	1.54	2.20	4.40

Fuente: ProChile año 2011.

185

### 6- Ferias y eventos.

El canal Retail es muy importante en este mercado. Además de la participación en ferias, las empresas locales e internacionales promocionan los snacks de fruta deshidratada a través de las descripciones en sus etiquetas y con descuentos y actividades de degustación en los supermercados.

**Fresh Ideas Organic Marketplace**, (feria exclusivamente orgánica) Evento orgánico más importante en EE.UU. Anaheim, [www.expowest.com/freshideas12/Public/enter.aspx](http://www.expowest.com/freshideas12/Public/enter.aspx)

**Natural Products Expo West**, Feria natural y orgánica más grande del mundo. Anaheim, Convention Center, [www.expowest.com](http://www.expowest.com)

**NASFT FANCY FOOD WINTER**, International Exhibition for Specialty Foods and Confection, [www.fancyfoodshows.com](http://www.fancyfoodshows.com)

### 7- Sugerencias y recomendaciones comerciales.

Los snacks de fruta deshidratada abarcan distintas formas de preparación que van desde mix de frutas y frutos secos en envases individuales y familiares de diferentes pesos. La fruta deshidratada se presenta sola o mezclada con otras frutas y/o frutos secos, granos, semillas, cereales, chips de chocolate, yogurt, etc. Los cortes más comunes son:

- Anillos (rings)
- Cubos (dices)
- Rebanadas (slices)
- Trozos (chunks)

En los últimos 3 a 5 años, se han ido agregado otras opciones más atractivas y fáciles de llevar orientadas al segmento niños en edad escolar como:

- Barras planas (strips) tipo snack de cereal de grosor usualmente inferior a los 5 milímetros
- Barras largas y delgadas, torcidas (twists)
- Barras largas y enrolladas (rolls)
- Chips o fruit crisps: Con un corte similar a las papas fritas, pueden ser con o sin saborizantes, por ejemplo en el caso de manzanas secas se le agrega canela para asemejar el sabor del tradicional "apple pie". Son elaboradas en su mayoría con un 100% de pulpa de fruta deshidratada y sin aditivos artificiales.

Imagen N° 16. Presentación de snacks de frutas, año 2011. Mercado de EEUU. ProChile.



Fuente: ProChile, año 2011.

#### 4.6 Estimación y proyección chilena sobre la industria de elaborados (2009).

El sector de alimentos procesados (en general) de Chile ha crecido en forma significativa. En el 2000 se exportaban US\$ 750 millones y en 2009 los retornos llegaron a US\$ 1.244 millones. De esta cifra, un **70% corresponde a procesados frutícolas y hortícolas**, como pasas, **duraznos en conserva**, nueces y almendras, **ciruelas deshidratadas**, **jugos de manzana** y uva, pasta de tomate y frambuesas y frutillas congeladas. Las razones de esta expansión, según el Ministerio de Agricultura de Chile, están en la progresiva demanda mundial por los alimentos elaborados, así como en las ventajas comparativas y competitivas de esta industria.

Desde el punto de vista de la demanda, los consumidores de hoy han asociado a sus hábitos alimentarios conceptos como salud, placer y conveniencia, lo que amplía la demanda por este tipo de productos.

Las proyecciones del Ministerio de Agricultura chileno (2010), destacan que en los próximos seis años esta actividad vuelva a duplicar sus ventas, tanto por el crecimiento que evidencia la demanda internacional como por el potencial de ventas que encierran los acuerdos comerciales suscritos por Chile con los diferentes países importadores.

Al mismo tiempo, estiman que frente a los elevados aranceles para frutas y hortalizas elaboradas, irán incorporando la compra de productos desde Chile, en la medida que se produzca un avance en la supresión de tasas arancelarias.

Este reporte especializado en negocios destaca que el desarrollo alcanzado por **la industria elaboradora de frutas y hortalizas** ha logrado una gran notoriedad, como lo demuestran los siguientes hechos:

1- **En conservas**, Chile es el principal exportador de pulpas de fruta de clima templado del mundo y el primer exportador de pasta de tomate y duraznos en conserva del Hemisferio Sur.

2- **En deshidratados**, Chile es el segundo exportador de ciruelas del mundo, el cuarto exportador de pasas, el principal exportador de pimentón y el principal abastecedor de manzana deshidratada de Estados Unidos.

3- **En congelados**, Chile es el segundo exportador mundial y el primero del Hemisferio Sur. También es el segundo proveedor de frutillas de Estados Unidos y el principal productor de berries del Hemisferio Sur.

4- **En jugos**, Chile es el quinto productor y cuarto exportador mundial de jugo de manzana.

(<https://issuu.com/theaustralgroup/docs/chile-opportunities-in-agribusiness>)

En este artículo se describe que existen más de 200 plantas industriales distribuidas a lo largo del país, que procesan más de la mitad de las frutas y hortalizas que se producen en Chile. Los productos llegan a 923 países y existen más de 430 empresas exportadoras, dando empleo a 24.000 personas en forma directa.

Si bien, resalta en líneas generales y de manera global a las frutas y hortalizas los datos presentados en los diferentes rubros (conservas, deshidratados, congelados y jugos) evidencian el rol que Chile le otorga al **segmento de los subproductos elaborados** y el siguiente cuadro detalla el crecimiento que ha experimentado en la primer década del 2000 estos cuatro rubros.

Cuadro N° 10. Variación interanual por rubros en Millones de dólares 1999 a 2009.

Exportaciones de alimentos procesados (en millones de US\$)				
Año	Conservas	Deshidratados	Congelados	Jugos
1999	215	175	75	83
2000	153	173	74	72
2001	151	188	67	84
2002	148	169	68	68
2003	166	197	102	94
2004	215	251	138	114
2005	234	344	147	122
2006	268	360	183	154
2007	350	403	216	155
2008	444	559	321	231
2009	335	452	274	181

Fuente: elaboración propia en base a: Alimentos de Chile para el mundo, publicación del Ministerio de Agricultura / Chilealimentos.

En productos congelados: en 2009 las exportaciones llegaron a US\$ 274 millones, siendo el berrie el producto con más aporte dentro del total (61,6%).

En deshidratados: en los últimos 5 años las exportaciones generales se han duplicado. En 2009 llegaron a US\$ 452 millones y comprenden más de 100 tipos de productos como ciruelas deshidratadas, pasas, manzanas deshidratadas (los de mayor participación) y frutas de clima templado, frutas tipo nuez, etc.

En conservas: desde los '80 que este rubro adquirió relevancia en las exportaciones pasando de US\$ 8 millones a US\$ 335 millones. Principalmente se envía al exterior conservas de frutas (69%) y hortalizas (31%).

Y en el caso de los jugos (tomando concentrados y no concentrados) destaca que países de altos ingresos como Estados Unidos, Japón, Canadá, Holanda y Alemania son los que más consumen este tipo de productos. Llegaron a 2009 con una exportación de US\$ 181 millones.

Al mismo tiempo proyectan un panorama de oportunidades en el mercado mundial de alimentos que se verá crecientemente estimulado por la tendencia a consumir **alimentos más sanos y de características especiales, tales como dietéticos, orgánicos y preparados**.

Destacan que la incorporación de tecnología de última generación les ha permitido obtener productos de óptima calidad como por ejemplo en la industria de los deshidratados. En la producción de jugo, Chile es uno de los pocos países que tiene una planta para producir jugo de arándanos, altamente demandados por sus beneficios en la salud.

Además, acentúa que Chile tiene una oferta consistente con esta tendencia de mercado, lo que aún se puede aprovechar más en el ámbito de los procesados. Con un desarrollo creciente del mercado interno como complemento al de exportación. Creciente apoyo al desarrollo de clúster tanto a nivel nacional como en regiones, lo que promueve el trabajo colaborativo entre los agentes que lo forman. Son algunas de los aspectos y fortalezas que destacan para seguir avanzando en la producción de alimentos elaborados.

#### 4.7 Estudio de mercado TETRA PAK (2016): perspectivas y oportunidades para los zumos 100%, una visión global.

Este estudio representa una guía útil para explorar la penetración actual y las posibilidades de crecimiento futuro de los jugos 100% naturales tomando como dato el consumo per cápita. Plantea que incluso a pesar de la caída del volumen total, en 2015 los consumidores de los Estados Unidos consumieron más de 6.700 millones de litros de zumo 100%, aproximadamente un tercio del consumo mundial total per cápita.

Esta cifra representó 20,9 litros por persona al año, el cuarto valor más alto a nivel global, por detrás de Canadá (30,1 litros por persona), Noruega (25,4 litros) y Alemania (21,7 litros).

*Por el contrario, el consumo per cápita en China es de sólo 0,4 litros por persona en el año, sugiriendo que, a pesar del crecimiento a doble dígito, la industria solo está arañando la superficie del mercado. Los mercados de más rápido crecimiento en términos de consumo per cápita entre 2010 y 2015 se encuentran en África, Oriente Medio y Latinoamérica.*

Este estudio resalta el conocimiento de los consumidores y el contacto con ellos en todo el mundo, planteando que éstas son **las tres tendencias emergentes que ven hoy en el mercado:**

##### 1. Zumos funcionales

Los consumidores están buscando productos funcionales que reduzcan su riesgo de sufrir alguna enfermedad y contribuyan con una buena salud. Globalmente, el 61% de ellos declara estar interesado en productos con beneficios para la salud probados, mientras que tres de cada diez personas están interesados en refrescos “premium” con beneficios funcionales que reducen el estrés.

*En 2015, estos lanzamientos estuvieron dirigidos a una amplia gama de áreas de beneficio: inmunidad (22%), enfermedades coronarias (12%), digestión (11%), salud ósea (8%), salud de la mente (6%) y beneficios para la belleza (4%).*

*En la categoría de los productos enriquecidos (TCAC +6%), los zumos con vitaminas/minerales reforzados fueron el líder claro (69%). Los zumos enriquecidos con vitamina también ocuparon primeras posiciones dentro de los productos que generan más interés en nuestro estudio (el tercer segmento de manera global con un 55%).*

## 2. Totalmente natural

Se observa un claro reposicionamiento hacia productos que son percibidos por el consumidor como naturales esta tendencia se hace evidente en el hecho de que el segmento de zumo 100% exprimido no elaborado con concentrado está quitando participación a los zumos procedentes de concentrado a pesar de sus precios más elevados.

En nuestro estudio de los consumidores, el zumo “totalmente natural” obtuvo las más altas calificaciones como producto más interesante (67%). Este dato es reflejado por el estudio Nielsen 2015 Global Health & Wellness, que indica que el 43% de todos los consumidores desean comprar productos “totalmente naturales”. Las regiones en las que esta tendencia está más pronunciada son Latinoamérica (64%) y el Medio Oriente/África (53%).

El estudio destaca que la gente se está seleccionando alimentos y bebidas naturalmente funcionales, para suministrar un beneficio que sea intrínseco con el alimento. Si se le da a las personas la opción de elegir, siempre preferirán un producto percibido como naturalmente funcional frente a uno con ingredientes añadidos.

## 3. Nutrición vegetal

En el caso de este segmento particular, el estudio resalta que, las bebidas vegetales han tenido desde siempre una fuerte presencia en algunos mercados, especialmente en Japón donde son vistas como un segmento diferente, centradas en la salud, mientras que los zumos tradicionales son considerados refrescos.

*Pero las bebidas vegetales están siendo cada vez más populares en todo el mundo, especialmente en los mercados establecidos, donde se mezclan con zumos para reducir su contenido natural en azúcar y añadir beneficios para la salud. La mezcla de hortalizas con fruta ocupó la octava posición del ranking en nuestro estudio de consumidores con un 18% y el tomate la décima posición con un 17%.*

Los lanzamientos de nuevos productos con vegetales como uno de sus ingredientes han visto un crecimiento del 43% en TCAC entre 2012 y 2015. De nuevo existe un solapamiento con las otras dos tendencias, dado que muchos ingredientes “naturalmente funcionales” de moda son vegetales.

## Análisis del Mercado.

Cuadro N° 11. Análisis de mercados.

EEUU	Reino Unido
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de los precios y la <b>preocupación por el azúcar</b> representan retos, pero se van abriendo oportunidades.</li> <li>• También es un problema la costumbre de saltarse el desayuno, pero ofrece <b>oportunidades de consumo fuera del hogar</b>, especialmente en la calle.</li> <li>• Fuerte crecimiento en el <b>segmento “premium”</b>, incluyendo crecimiento en zumos HPP (high pressure processing).</li> <li>• La presencia de cada vez <b>más nichos</b> contribuye al auge de marcas que retan a las marcas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte concienciación del consumidor y presión pública alrededor del <b>debate del azúcar</b>. Se ha anunciado un impuesto sobre el azúcar, pero el zumo 100% quedará exento.</li> <li>• Los nuevos consejos de salud confirman que 150ml de zumos y smoothies de frutas equivale a una de las “5 porciones al día”, creando <b>oportunidades para productos de raciones controladas</b>.</li> <li>• <b>Campañas para re-posicionar el zumo</b> como beneficioso para un estilo de vida saludable.</li> <li>• Oportunidades para productos que satisfagan las necesidades y las preocupaciones de salud de los consumidores. Las <b>bebidas de vegetales/mezclas ya son una clara tendencia</b>.</li> <li>• Fuerte <b>crecimiento de las marcas HPP</b>.</li> </ul>
China	Brasil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• China es ahora el <b>octavo mayor mercado del mundo para el zumo 100%</b>, aunque el consumo per cápita es de sólo 0,4 litros. Se prevé un fuerte crecimiento, hasta de una TCAC del 7% hasta 2018, a pesar de la ralentización en el resto del sector.</li> <li>• Las <b>importaciones crecen con rapidez</b>, aunque desde una base baja, ayudadas por el crecimiento del comercio electrónico en las áreas grandes y amplias capas de la población.</li> <li>• La demanda de productos naturales, seguros y funcionales impulsa la innovación. Existe el potencial para posicionar el <b>zumo 100% como un equilibrador</b> para un estilo de vida saludable.</li> <li>• La clave es el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Gran oportunidad para los <b>zumos en su consumo entre horas y fuera del hogar</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La caída de las exportaciones y la sobreproducción de la cosecha de naranja obliga a los productores a <b>desarrollar el mercado doméstico</b>.</li> <li>• Fuerte tradición de consumo de zumo recién exprimido: se estima que existe un consumo de <b>2.500 millones de litros anuales</b>.</li> <li>• <b>Crece el consumo de zumo 100% envasado</b> (incluyendo agua de coco): desde 167 millones de litros hasta 361 millones de litros en 2012-2015.</li> <li>• El <b>contenido en fruta</b> es la clave para la comunicación y el marketing</li> <li>• Los <b>sabores innovadores, las mezclas de vegetales y los beneficios funcionales</b> añaden alicientes y expectativas e impulsan el mercado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, en base a; estudio de mercado Tetra Pak, año 2016.

El estudio concluye en:

1- *Los consumidores perciben los zumos 100% como sabrosos, naturales y saludables:* Existen oportunidades en tres áreas del producto – zumos 100% exprimidos especiales; totalmente naturales; y nutrición a base de vegetales – especialmente si se solapan.

2- *La sensibilización por el debate del azúcar está muy extendida – pero muy pocos tienen una percepción negativa del zumo 100%:* Ahora es el momento de recordar y reeducar a los consumidores y los líderes de opinión sobre los beneficios para la salud del zumo 100%.

3- *Algunos consumidores han reducido su consumo debido a la preocupación por el azúcar:* Existen oportunidades para envases de formato individual en tamaños que reflejen los consejos de los expertos locales acerca de la ingesta diaria recomendada y para nuevas formulaciones, tales como mezclas de frutas y hortalizas con menor contenido en azúcares naturales.

4- *Los estilos de vida cambiantes suponen un reto para las ocasiones de consumo tradicionales, especialmente el desayuno:* La demanda de consumos fuera del hogar, tentempiés y ocasiones de consumo social crean oportunidades alternativas al consumo en el hogar.

5- *Tendencia hacia los productos “premium”:* Los consumidores están particularmente preparados para pagar más por productos naturales que promuevan la buena salud.

6- *Nuevos segmentos, nuevas recetas, nuevas marcas:* La innovación en el producto es la clave del éxito; los consumidores modernos tienen el deseo continuo de experimentar nuevas maneras de satisfacer sus necesidades y estarán dispuestos a consumir nuevos productos.

#### 4.8 Informe Alimentos Argentinos; Sidra el desafío de innovar.

Respecto del mercado nacional, la Argentina, por ejemplo, es el quinto país del mundo en consumo de sidra, según datos actualizados a 2015, solo por detrás del Reino Unido, Sudáfrica, Estados Unidos y Australia. Por su parte, en el período 2010-2015 el consumo a escala mundial se incrementó en un 34,8 por ciento, según Euromonitor<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Euromonitor International es el líder mundial en investigación de mercado estratégica independiente.

A nivel nacional los operadores del sector coinciden en definir una relación técnica promedio de 1,5 kg de fruta (90% manzana y 10% pera) por cada litro de sidra, estableciéndose entonces la estimación de **40 millones de litros** de sidra como producción nacional para el período 2012/13, cifra similar a la estimada para el año 2010. Y que el consumo per cápita anual puede haber descendido de 2,1 litros a 0,84 litros para ese período.

Desde el sector sidrero, Alejandro de la Fourniere, responsable de producción de la cooperativa La Reginense, ubicada en Río Negro, menciona que si bien el consumo mundial se incrementó, en el mercado nacional se viene dando un proceso inverso:

*La caída del consumo se explica por varios motivos: primero, la estacionalidad de las ventas, que hace que sea un producto que sólo se comercialice fuertemente para las fiestas de fin de año, provocando que con lo que se logra recaudar en esos meses se mantenga toda una estructura durante todo el año. La segunda causa es la mala publicidad que tiene la sidra, “que la hace conocida como ‘el champán de los pobres’, cuando hay productos que son muy nobles y muy ricos” (<https://losandes.com.ar/article/sidra-un-negocio-en-retirada>).*

Evidentemente, la dinámica comercial registrada en los últimos años reporta una tendencia a la baja del consumo de la sidra tradicional en sus formatos habituales, sin embargo en simultáneo se han dado algunas modificaciones en los **hábitos y las preferencias de consumo** para este segmento de bebidas, de manera más significativa en el mercado internacional.

Las grandes empresas locales buscaron reposicionar el consumo de la bebida con la mira puesta en una suerte de “reinención” que apunta a desestacionalizar el producto proponiendo nuevas ocasiones de consumo que se fueron implementando de manera incipiente en el mercado nacional.

A partir del año 2012, comenzaron a producirse cambios en el marketing de algunas de las marcas locales más relevantes de sidra. Las **campañas televisivas** apelaron a los jóvenes consumidores y la diversión nocturna (dominada por el vino espumante y los frizzantes), presentando **envases individuales de 330 y 660 cm<sup>3</sup>** con tapas “twist off”, atractivos y modernos.

Otro cambio impulsado fue el **consumo en vaso y con hielo**, dejando de lado la copa tradicional, para inducir el consumo en un vaso alto con una capacidad de unos 500 ml (estilo pinta) y de boca ancha, que también le aporta un perfil informal al beber. Además de apelar a la **estrategia de la sidra tirada** buscando reposicionar este producto frente al segmento de las cervezas tiradas.

Según el *informe de Alimentos Argentinos sobre la sidra* de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2013):

*En 2013, CCU Argentina<sup>10</sup> (también propietaria y productora de las cervezas Schneider, Imperial, Bieckert, y comercializadora de Heineken) lanzó Apple Storm Cider, una sidra de sabor europeo, con mayor graduación alcohólica, más seca y menos dulce que la habitual para los consumidores argentinos. También empezó a ofrecer la Sidra Real –una de las más difundidas a nivel local– en envases para consumo personal, y se le cambió el corcho por una tapa corona.*

En Europa, el consumo de sidra no está asociado al ingreso de los consumidores, como en otras latitudes (mercado nacional), donde actúa como sustituto del champán. De hecho, los principales fabricantes de cerveza premium a nivel global han incursionado en el rubro.

*Las expectativas en torno a la sidra no son pequeñas. Su consumo global crece a un 9% anual, con mercados estrella como el europeo, donde creció el 22% en los últimos cinco años, o el norteamericano, donde se ha convertido en una "bebida furor" que acumula un crecimiento del 84% de 2011 a la fecha.*

Con la mirada puesta en los jóvenes y en las mujeres, -protagonistas del crecimiento de la sidra en Europa y Estados Unidos- los fabricantes de la sidra esperan que la demanda sostenida se proyecte, en buena parte a la **desestacionalización del consumo**, ya que tanto en Europa como en EEUU la sidra es la gran alternativa para los jóvenes, que buscan un producto de gran calidad, fresco y de buen paladar factible de ser consumido tanto en una fiesta como en una reunión habitual.

*En Europa se encuentra la asociación AICV (European Cider and Fruit Wine Association), integrada por los países de la Unión Europea que producen sidra: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Lituania, Reino Unido y Suecia. La organización posee un par de observadores que no pertenecen a la UE, pero son grandes productores de sidra: Argentina y Sudáfrica.*

Esta entidad realiza anualmente una Asamblea General en la que se aprueban y evalúan gestiones, cuentas y presupuestos, se estudian planes de negocios y programas de actividades. Se trata de un ámbito de intercambio en los que se analizan los acontecimientos vinculados con el producto y sus informes evidencian las novedades y tendencias de los diferentes mercados.

Algunas de estas tendencias en los mercados externos son:

---

<sup>10</sup> CCU (Compañía de Cervecerías Unidas) es una empresa diversificada de bebestibles, con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay.

- En Escandinavia la firma "Fizz" produce una sidra que a primera vista no parece tal, con presentaciones mucho más modernas. Ellos también han sido pioneros en la tendencia a consumir la bebida con hielo.
  - En Irlanda existe la importante empresa "Bulmers" también produce sidra para consumir con hielo.
  - En Alemania se toma el "Apfelwein", una sidra muy tradicional que se bebe en jarra de barro. Ubicándose, también en este país, como un producto "tradicional/rural", pero para mujeres.
  - En Bélgica, Escandinavia y en los Países Bajos también es juzgada una bebida contemporánea/urbana, pero con un sesgo hacia las mujeres, y capaz de arrebatarle una porción del mercado a la cerveza.
  - En Inglaterra está considerada una bebida para hombres, tanto de perfil "tradicional/rural" como contemporáneo/urbano". En este país, principal consumidor sidrero del mundo, la sidra detenta una posición bastante especial:
  - Los fabricantes británicos presentan de todo: sidras en botella, en lata, sidras turbias, limpias, para consumir con hielo, etc. También desarrollan sidras monovarietales y varietales.
  - El volumen de ventas de sidra pasó de 574 millones de litros en 2005 a 840 millones de litros en 2010, un aumento del 46% en volumen y un 60% en valor.
  - De hecho, en un momento en que el consumo inglés de alcohol está disminuyendo, una consultora prevé que entre 2010 y 2015 la sidra crecerá el 23% en volumen de ventas y 45% en el valor de las ventas.
  - La sidra de pera y frutas también atrae un nuevo tipo de bebedor, que evita la sidra de manzana tradicional, se estima que hay alrededor de 2,3 millones de estos bebedores, principalmente mujeres de 18 a 24 años de edad.
  - La continua innovación también impulsa el sector: alrededor del 70% de los consumidores del Reino Unido dicen que les gustan las variedades de sidras de diferentes sabores.
  - En España, la sidra de Denominación de Origen Protegida (DOP) alcanzó en 2013 su máxima producción en Asturias: 1.924.614 litros. Esta sidra solo puede elaborarse con materia prima procedente de plantaciones registradas en Asturias y auditadas por un Consejo Regulador.
  - Francia produce unos 100 millones de litros de sidra al año, lo que representa un mercado de 400 millones de euros, y el 60% de las ventas corresponde a las grandes cadenas de supermercados. Hay sidras que por su aspecto compiten con la cerveza y el champán.
- El mercado francés de la sidra recuperó terreno en 2013 con un crecimiento del 6% gracias a propuestas innovadoras. El incremento más fuerte correspondió a la sidra poiré (a base de peras), que si bien representa un volumen de apenas 1,1% del total, incrementó sus ventas el 56% en sólo un año.

- El mercado de la sidra en EE.UU. es muy pequeño en comparación con el de la cerveza, del cual representa solo el 0,5%. Sin embargo, su crecimiento es notable, ya que desde 2005 se duplicó, y el año pasado las ventas crecieron un 26%.

- No es ajena a ese incremento la irrupción de SABMiller –la segunda multinacional cervecera del planeta– que en 2012 adquirió Crispin Cider Company, el tercer fabricante de sidra más grande de EE.UU.

- El gigante, de origen sudafricano, estima que en EE.UU. el potencial de crecimiento de la sidra es enorme, y ve al mercado del Reino Unido, donde representa el 17% del mercado de la cerveza, como un ejemplo de la evolución que puede tomar la sidra. Apuesta, naturalmente, a expandir el consumo desestacionalizado y a ganar las franjas jóvenes de la población.

- En Australia existen dos marcas tradicionales y varias de origen artesanal. Las ventas se han incrementado sostenidamente en los últimos cinco años, lideradas por la marca “Strongbow” que aún comercializa el doble que sus competidores. Asimismo, en 2012 el aumento de la demanda de sidra escandinava en la región llegó al 13%, demostrando así el dinamismo del sector.

La reducida cuota de mercado de la sidra frente a otras bebidas alcohólicas como la cerveza hace que el potencial y las oportunidades de crecimiento de esta industria sigan siendo muy grandes. Analistas del sector privado estiman que en el futuro el panorama de la industria de la sidra dependerá en gran medida del aumento de los consumidores híbridos y de la capacidad de la industria de reposicionarse frente a las nuevas tendencias con una paleta de productos diversificada en sabores y formatos de presentación.

Sea cual fuere el escenario donde se desempeñen, actualmente el gran reto de los productores de sidra es ubicarse en la vanguardia de la innovación, a fin de mantener a su público joven interesado y activo, y desplegar grandes esfuerzos para captar al público que está adoptando enfoques de consumo diferentes, en primera instancia en el mercado nacional y progresivamente en el externo.

#### 4.9 Complemento Institucional: el caso de las incubadoras universitarias de empresas y valor agregado local.

El desarrollo institucional puede considerarse como una innovación, pero también como un componente esencial en el desarrollo de complementariedades con el fin de responder de mejor manera a los desafíos contemporáneos, modernizando o readecuando las competencias del andamiaje institucional, que se traduce (directa o indirecta) en incrementar las posibilidades de agregar valor.

*La mayor parte de los complejos productivos que se formaron en los países desarrollados se dieron en forma relativamente espontánea sin un papel particularmente activo del Estado. No obstante, un factor importante para potenciar e intensificar los encadenamientos en casi todos los complejos exitosos fue una complementación institucional idónea, a veces de origen público (regional o estadual más que nacional), siempre con la inclusión de asociaciones de los propios productores del complejo (Ramos, 1999, p. 15).*

En el análisis del complejo frutícola se encuentra un andamiaje institucional consolidado por los diferentes sectores (asociación de productores, cámaras empresarias, sindicatos y gremios), pero para la perspectiva de éste trabajo (de las políticas públicas, innovaciones y valor agregado local), se considera como núcleo central y rector de los procesos de cambio a la articulación permanente de los diferentes organismos públicos: INTA, INTI, CREAM, SENASA, Secretaría de Fruticultura, Universidad Nacional del Comahue (alimentos y agronomía) y Universidad Nacional de Río Negro (alimentos, comercio exterior, marketing y diseño industrial).

*Las intervenciones de «gobernanza» son, por tanto, organizadas como respuestas a problemas urgentes surgidos a escala global y a las actividades de las instituciones intermedias específicas introducidas (con frecuencia agencias de desarrollo) si son poco a poco modificadas, se extienden a nuevos campos y requieren nuevas competencias, para adecuarse progresivamente a las nuevas necesidades y a los nuevos problemas locales, reforzando así gradualmente la capacidad de respuesta local y de intervención integrada (Garafoli, 2009, p.17)*

La consolidación de un cuerpo institucional centrado en los mecanismos innovadores que se implementen favorece la agregación de valor y el desarrollo regional con una perspectiva local-regional. De esta manera, la iniciativa pública central nucleada en los organismos identificados con el fin de fomentar, contribuir y promover la creación de nuevas instancias e instrumentos cuyo

enfoque se concentre explícitamente y operativamente en la generación de valor agregado local en productos de origen frutícola, con el fin de contribuir al desarrollo rural, territorial y mejorar el bienestar sectorial.

*Por ejemplo, en el distrito industrial de Baden Wurtemberg los centros de transferencia tecnológicos estatales (más de 100) con fuertes vínculos al complejo productivo, han sido esenciales para su desarrollo y actualización productiva. El centro proveedor de servicios (CITER) ha contribuido para el desarrollo textil de Emilia Romagna, por medio del suministro de información sobre tendencias de los mercados, precios internacionales de telas, maquinaria disponible y tendencias de la moda; centros similares existen para el calzado, la maquinaria agrícola y la construcción (Ramos, 1999, p.15).*

Quizá una instancia operativa para el complejo frutícola desde estos organismos públicos que trabajan hoy de manera fragmentada y departamental sobre la realidad productiva, sería viable para el apoyo y la creación de **centros de transferencia, centros de servicio, equipos de tutor de pequeñas empresas, fórum de empresarios o incubadoras de empresas**. Estos se pueden concebir como espacios integradores y coordinadores para intensificar, asistir, potenciar iniciativas privadas de valor agregado local frutícola. Espacios en el que los diferentes organismos puedan brindar un soporte técnico en un trabajo, colaborativo, integral que permitan la activación de la iniciativa privada de nuevos productos, nuevos mercados y nuevas posibilidades de inserción en los mercados nacionales e internacionales.

199

Tomando el caso de **Las incubadoras de empresas** como instrumento en el que confluyen los avances y el soporte técnico de cada uno de los organismos, en un asesoramiento integral a los diferentes actores de la iniciativa privada que se encuentren en un estado incipiente de desarrollo, para potenciarlos en sus etapas iniciales de formación y consolidación.

*La incubadora es un organismo de apoyo a los nuevos emprendimientos, asesorando y prestando infraestructura para que una empresa en formación reduzca los riesgos, costos de puesta en marcha y el proceso natural de aprendizaje llevado a cabo por las personas a cargo de una nueva empresa (Wompner, 2007, p. 2).*

Son por lo general, **instrumentos de política de desarrollo empresarial o industrial**, promovida por agentes gubernamentales o privados, con espacios preparados acondicionados para transformar ideas o proyectos en empresas y/o apoyan la consolidación de éstas en el mercado. Son ambientes preparados que favorecen y estimulan la creación de empresas y el desarrollo de productos y servicios innovadores, a través de una serie de servicios orientados a aumentar su

probabilidad de crecimiento durante un tiempo limitado. Ofrecen a los emprendedores o empresas ya constituidas, servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica y formación específica, entre otros, para el desarrollo de su negocio y en determinadas circunstancias bajo un espacio físico para instalarse.

¿Cómo se constituye el principal insumo de las incubadoras (las ideas y proyectos novedosos) sobre todo en un contexto social donde el sistema educativo y las lógicas del mercado tienden a minimizarlas? En líneas generales, los nuevos emprendimientos pueden surgir del seno de la comunidad, del aparato productivo circundante o de espacios caracterizados por el desarrollo de conocimientos técnico-científicos.

En el caso de los países latinoamericanos el tema de la incubación de empresas, es relativamente nuevo, caracterizado por las primeras experiencias que datan de los años 80 y 90, momento en que algunos países de la región comenzaron con sus primeras incubadoras. Por otro lado, se registra en la zona una falta de cultura innovadora y emprendedora, será por ello, que el lugar de preferencia para la activación de las incubadoras le otorga un rol central a las Universidades. La ausencia de un organismo que motive las iniciativas empresariales de la comunidad prestando apoyo en los temas que la Universidad estudia y desarrolla en sus carreras, crea una desconexión entre el sector empresarial y la Universidad.

*De lo anterior señalado se desprende la necesidad de las Universidades públicas de contar con un organismo dependiente de ellas que aparte de ser una incubadora de empresas donde se materialicen los proyectos e ideas de los emprendedores, facilitando la formación de la empresa y disminuyendo los costos de puesta en marcha, además integre las distintas carreras utilizando el potencial de los alumnos y creando un clima de emprendimiento al interior de la universidad. Pero además de poner los recursos humanos y técnicos unas de las barreras son los recursos financieros para poner en marcha los emprendimientos por eso que la incubadora debe poseer un sistema de financiamiento de las empresas que le permita operar con total autonomía de recursos (Wompner, 2007, p.10)*

Desde este enfoque, la incubación se ha configurado en una especial relación entre conocimiento científico –sobre todo de las universidades-, estado y sociedad civil, en este caso, las empresas. La universidad ofrece una capacitación para emprendedores, antes del comienzo de la innovación. Prevé por lo tanto la posibilidad de éxito o fracaso como consecuencia de la incapacidad

de los emprendedores. Puede destinar para ello las actividades académicas paralelas que insisten en el perfeccionamiento del emprendedorismo y la innovación (educar a los emprendedores).

Toda la actividad se organiza en base a una idea innovadora susceptible de ser probada en el mercado; sigue un modelo de evolución de etapas, en la generación y desarrollo de esas iniciativas empresariales. La demanda del mercado es de vital importancia para el éxito de los proyectos. De ahí, la importancia de la capacitación para ganar nichos de mercado para productos innovadores que no tienen destino nacional.

Wompner (2007) plantea que *por las características de las actividades que se desarrollan en el ámbito del quehacer universitario existen múltiples unidades estratégicas de negocios que se pueden considerar dentro de una incubadora universitaria distinguiéndose al menos tres grandes áreas de trabajo.*

Estos tres sectores de actuación de la incubadora de empresas son: el área de la **incubación** misma, el área de consultoría y el de **inversiones**. Cada uno de estos con una serie de tareas específicas que dan soporte a algún aspecto de la funcionalidad de la incubadora en el proceso de consolidación de una nueva empresa.

**Área de incubación:** es el sector principal de la incubadora dependiente de los proyectos que la dirección apruebe para iniciar el proceso de trabajo. Las acciones de gestión y de iniciación de lo que será una futura empresa son en este espacio desarrolladas con el apoyo de recurso humano capacitado, tratando de disminuir el riesgo y la incidencia de los costos al poner en marcha la idea-proyecto-empresa. Ya que en esta etapa inicial es el momento de mayor vulnerabilidad que afecta fácilmente lo viable de cualquier proyecto, las acciones a implementar tienen que estar bajo un *ambiente experimental controlado*.

*La incubación de empresas está compuesta por una serie de servicios que están destinados a la creación de valor en la empresa y a disminuir al mínimo el riesgo al fracaso. Si bien este servicio estará abierto a toda el que lo requiera, está subordinado a la aprobación del directorio de la incubadora. Otro punto que debe señalarse que todas las empresas que se incuben serán de la incubadora durante todo el proceso de incubación, dejando al directorio la decisión si se incuban empresas que estén en marcha y quieran desarrollarse o empresas nuevas que no quieren regirse por esa norma de la incubadora (Wompner, 2007, p.14).*

Esto significa que aquellas empresas que se originan en la incubadora deben seguir un conjunto de regulaciones y normativas hasta su momento de egreso; pero al mismo tiempo, existen regímenes especiales para empresas ya consolidadas que deseen obtener alguno de los servicios que la incubadora ofrece. Dentro del *paquete integral de servicios* se destacan los siguientes:

- a- Asistencia jurídica en la formación de empresas.
- b- Asistencia técnica del producto.
- c- Asistencia técnica en proceso.
- d- Asistencia técnica en comercialización.
- e- Disponibilidad de infraestructura.
- f- Disponibilidad de laboratorios en instalaciones complementarias.
- g- Desarrollo de cartera de clientes.
- h- Inserción y apoyo de agrupaciones empresariales.
- i- Apoyo y patrocinio en postulación a fondos públicos.
- j- Asesoría financiera.
- k- Asesoría y vigilancia constante de grupo multidisciplinario de profesionales.

**Área de consultoría:** facilita la preparación, formulación y evaluación de *los proyectos* para quienes lo requieran y es el principal sector de capacitación del emprendedor en conocimientos y aptitudes que le permitan desenvolverse de buena forma con su empresa. Además, este sector puede brindar *capacitaciones y asesorías a personas o empresas* en funcionamiento, permitiendo a la organización ampliar la base de servicios y aprovechar los recursos existentes en simultáneo.

*El área de consultoría es un área de apoyo al desarrollo de la incubación de empresa, uno de sus fines es facilitar los procesos previos a la incubación, como lo son la evaluación de proyectos o la investigación de posibles productos o servicios que se pueden evaluar. Además otro de los fines es capacitar al emprendedor que posea un proyecto de incubación y generar los planes de negocios de los proyectos evaluados y que pasan a la selección previa antes de ser presentados ante el directorio de la incubadora (Wompner, 2007, p.12).*

Esta área no solo está encargada de formar *la idea, el proyecto* en un emprendimiento, sino también, tiene por finalidad de preparar y *capacitar a la persona* que decide impulsar esa futura empresa, que en un espacio de intercambio de experiencias no sólo logra una gran dinámica de conocimiento y aprendizaje, sino para todo el conjunto de participantes del proceso de incubación. El *paquete integral de servicios* que aporta esta área son:

- a- Capacitación.
- b- Estudio de mercado.
- c- Asesorías contables y tributarias.
- d- Preparación y evaluación de proyectos.

- e- Planes de Marketing.
- f- Planificación estratégica.
- g- Auditorías.

**Área de inversiones:** es la encargada de conseguir los recursos y administrar el dominio de las futuras empresas. Los clientes de esta área son los funcionarios académicos y no académicos de la universidad, alumnos, inversionistas que quieran comprar parte de la empresa, preferentemente personas vinculadas a la universidad.

*El área de inversiones administra una cartera conformada por el 20% de todas aquellas empresas que terminaron su proceso de incubación y será responsable además de promover y gestionar la inversión privada y finalmente la venta de las unidades experimentales de negocios en los mercados nacionales e internacionales. Esta área, para el cabal cumplimiento de sus objetivos deberá suscribir acuerdos de cooperación con asociaciones empresariales, grupos económicos y de inversiones, organismos públicos privados, nacionales o extranjeros que faciliten el crecimiento y valorización de las unidades experimentales de negocios (Wompner, 2007, p.14, 15).*

En este caso, una vez que los proyectos de emprendimiento van tomando forma gracias al proceso de trabajo implementado por la incubadora en los diferentes aspectos a desarrollar, va adquiriendo relevancia e incrementando valor. Esta es una forma de asignar *valor agregado* basado en un conjunto de conocimientos que las personas y el emprendimiento van capitalizando en todo el proceso de incubación (proceso de construcción creadora), como una *unidad experimental de negocios* hasta consolidarse luego de su egreso en una empresa. El *paquete integral de servicios* que dispone este área son:

- a- Asesoría en inversiones.
- b- Administración de cartera de inversiones.
- c- Incorporación a grupos empresariales y organizaciones afines.
- d- Valuación y corretaje de empresas.
- e- Intermediación de inversiones nacionales y extranjeras.
- f- Contacto con organizaciones internacionales.

Cada una de estas tres áreas identificadas y definidos los servicios que prestan, como unidades funcionales al interior de la incubadora de empresas universitaria, no solo genera una masa de conocimientos que dinamizan y generan un proceso de valorización medible en términos de conocimientos técnicos, productivos, organizacionales, operativos, de recursos humanos (asesores y asesorados), sino también determina un conjunto de costos.

Con respecto a *los costos*: cualquier servicio que la incubadora entregue a las unidades experimentales de negocios (proyectos aprobados por el directorio de la incubadora), no tiene costo alguno, ya que todos estos emprendimientos en tanto se encuentren en proceso de consolidación son propiedad de la incubadora.

Sólo en los casos que *empresas externas* pretendan algún servicio del área de consultoría, el costo del mismo se ajustara dependiendo de la demanda y servicio pactado en cada caso particular. De tal forma, que los ingresos se originan de tres áreas funcionales:

**Ingresos por consultoría y capacitación:** Estos ingresos contemplan los distintos servicios prestados por la incubadora al medio regional en el ámbito de la consultoría, asistencia técnica, capacitación y otros. **Ingresos por incubación:** Estos ingresos obedecen a dos naturalezas; la primera referente a utilidades por venta de productos o servicios de las unidades experimentales de negocios y la segunda por utilidad en la venta de las mismas empresas una vez terminado su proceso de incubación. **Ingresos por administración o asesoría en inversiones:** Estos ingresos obedecen a rentabilidades obtenidas por la administración de una cartera de inversiones generada con un porcentaje de la propiedad retenido (20%) de las unidades experimentales de negocios una vez vendidas, intereses ganados en la administración del fondo de financiamiento de unidades experimentales de negocios, más otras inversiones dispuestas por la universidad para su administración (Wompner, 2007, p.18).

**El proceso de incubación se desarrolla** en dependencias de la Universidad y funciona como una unidad administrativa nueva dentro de la misma y las relaciones con el sector productivo y los emprendedores se realizan desde esta plataforma con la salvedad de aquellas empresas que soliciten algún servicio específico. Esto nos delimita tres modalidades:

*A- Incubación Interna:* todo el proceso se desarrolla bajo la unidad operativa dentro de los espacios y la infraestructura de la Universidad destinada a la misma.

*B- Incubación externa:* cuando una empresa que ya funciona en el contexto productivo decide contratar algún servicio específico de las asesorías, y la incubadora puede asesorar en las dependencias de la empresa.

*C- Incubación mixta:* cuando una empresa utiliza una parte de las instalaciones de la incubadora, (ejemplo las oficinas para trabajo administrativo) y por la otra parte algunas actividades las desarrolla fuera de la misma (las etapas de producción técnico productivas).

En el material analizado se *identifican varias etapas en el proceso de incubación*, que una idea o proyecto debe cumplir para ir tomando forma como *unidad experimental de negocios*, hasta consolidarse como *empresa*:

**1- Generación de la Idea:** a partir de un proyecto o una idea novedosa con una elaboración y un seguimiento especializado puede derivar en un emprendimiento viable. Aquí pueden interactuar varios actores: la Universidad, la comunidad, los alumnos, los académicos, los funcionarios y los emprendedores.

**2- Preincubación:** en esta etapa de desarrollo se seleccionan las ideas o proyectos novedosos que tienen una mayor posibilidad en convertirse en una unidad experimental de negocios, al mismo tiempo, se capacita al emprendedor.

En este momento los actores involucrados son: la unidad de capacitación, encargada de formar al emprendedor en sus conocimientos y aptitudes; las carreras de la Universidad, por medio de sus cátedras y de los proyectos de investigación pueden facilitar y hacer más viable la formación del emprendimiento; la unidad de coordinación, preparación y evaluación de proyectos, que se encarga de evaluar y preparar los proyectos e integrar a aquellas áreas o personas que permitan fortalecer el emprendimiento ; el mercado, que externamente define lineamientos sobre los que es necesario apoyar al nuevo emprendimiento; y el directorio de la incubadora, que es el encargado de seleccionar los planes de negocios a incubar y de supervisar la evolución de los mismos.

**3- Incubación:** momento en que se pone en marcha un plan de negocios producto de la Preincubación y se formalizan las unidades experimentales de negocios que comienzan a consolidarse con las distintas asesorías y consultorías.

En esta etapa intervienen: el emprendedor, que elabora conjuntamente con los asesores su emprendimiento, capitalizando conocimientos y habilidades; la comunidad, como parte del medio en el cual se desarrolla la empresa, el emprendedor y la formación de vínculos en el ejercicio de la actividad; la empresa, que opera en un ambiente controlado bajos los equipos asesores; el mercado, cuando comienza la interacción del emprendedor en la provisión del bien o servicio; el equipo multidisciplinario asignado a la empresa: formado por expertos en administración, comercialización, marketing, producción, etc. Que van supervisando el funcionamiento con el fin de minimizar los riesgos que el emprendimiento debe superar.

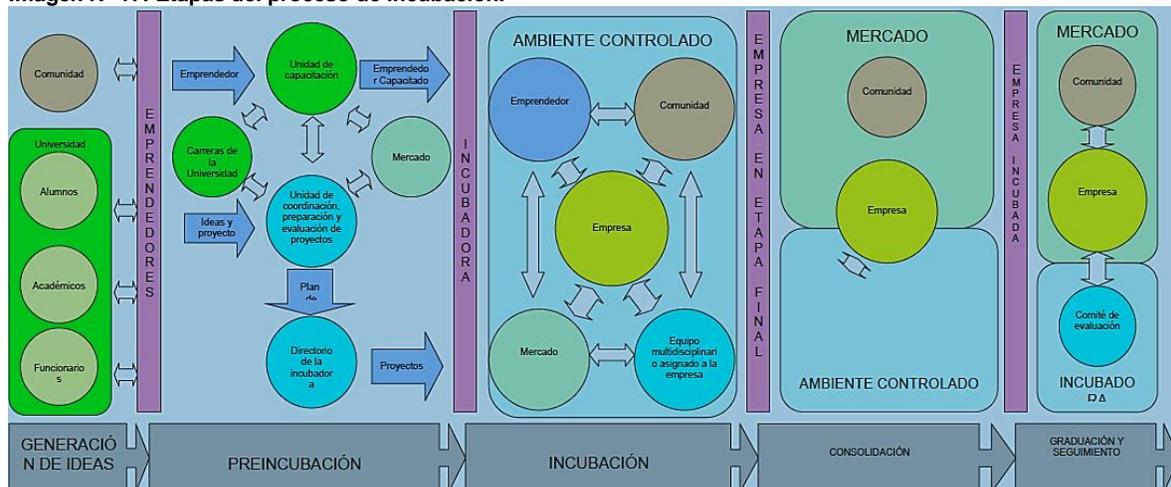
**4- Consolidación:** cuando la unidad experimental de negocios ya está adquiriendo fortaleza y experiencia en el mercado, es sus aspectos técnicos, económicos y financieros. Etapa en la que se reconfiguran los planes de negocios y comienza a desligarse de la incubadora.

Los actores involucrados son: la comunidad, el emprendimiento directamente por medio del mercado comienza a operar en el contexto; la empresa, que está en condiciones de desligarse; y el equipo multidisciplinario, que mediante métodos de monitoreo en el funcionamiento de la empresa interviene solo en momentos de necesidad.

**5- Graduación y seguimiento:** cuando la empresa está preparada en todos sus niveles operativos para funcionar sin la tutela de la incubadora. Y se producen las evaluaciones de funcionamiento de los procesos desarrollados intra-incubación.

Los actores involucrados son: la comunidad, vínculo establecido por medio del mercado en el que la empresa aparece como un proveedor de bienes o servicios; la empresa, como organización que se sustenta por sí sola y desenvuelve los mecanismos aprendidos en la etapa experimental de incubación; el comité de evaluación, que es una unidad operativa de retroalimentación a la incubadora sobre su funcionamiento en relación a los emprendimientos graduados.

Imagen N° 17: Etapas del proceso de incubación.



En "Un modelo de incubadora de negocios universitaria; en la ruta de la innovación organizacional" Wompner Fredy, 2007.

En nuestro país las primeras incubadoras de empresas se encuentran agrupadas en la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT) que iniciaron su

gestación a partir de finales de los 80'. En el año 2007 el relevamiento anual de incubadoras destacó el funcionamiento de unas 55 incubadoras de empresas, vinculadas mayoritariamente a las universidades nacionales (universidades 57%, municipios 14% y asociaciones 29%) como entidades promotoras y con un fuerte perfil orientado a la incubación de *empresas de Base tecnológica*.

A nivel política de Estado, solo se registra en Misiones una incubadora, que funciona bajo el ámbito del predio del Parque Tecnológico de Posadas: INCUTEMI, incubadora que trabaja en diversas áreas (turismo, software); el perfil en *biotecnología y tecnología de los alimentos* que se destaca como temática diferenciada y de importancia para el campo de estudio de este trabajo.

En Río Negro el esquema de Polos Tecnológicos o Parques Industriales tiene una mayor inserción en el contexto, sin embargo el ***instrumento de la incubadora universitaria de empresas*** hasta la actualidad *no registra funcionalidad* a pesar de la existencia de dos casas de altos estudios con una fuerte presencia en el aparato productivo del Alto Valle de Río Negro y con unidades académicas específicas vinculadas a las tecnologías de los alimentos.

A pesar de que las incubadoras *son instrumentos* que las Universidades comprenden como espacios de vinculación con la comunidad local, desde las áreas de investigación, extensión y transferencia Universitaria, por ejemplo: *Resolución N° 0471 de 07 de septiembre de 1995* de la Secretaría de Extensión Universitaria de la UNCo “*sobre la solicitud de un fondo permanente destinado a atender los gastos que provoque la creación de la Incubadora de Empresa en la ciudad de Zapala (Neuquén)*”; o en el caso del Estatuto de la UNRN del 08 de agosto de 2014, competencia del Consejo de investigación, creación artística, desarrollo y transferencia de tecnología, Artículo 23, inciso 13 que destaca; “*entender en el desarrollo de parques científico-tecnológicos e incubación de empresas de base tecnológica o entes artísticos*”. Denotan en ambos casos posibilidades de implementación y puesta en marcha futura o al menos un camino sobre el cual avanzar.

Fuera de este ámbito, el CREAR, Agencia de Desarrollo de Valle Medio informa que estará presente en diferentes localidades relanzando las líneas de financiamiento disponibles y presentando el "Programa de Acompañamiento al Emprendedor", relacionado a la Incubación de ideas o proyectos ([www.rionegro.gov.ar](http://www.rionegro.gov.ar)), con un cronograma de actividades para abril y mayo de 2017 delimitado a las localidades de esa zona. Aparecen cómo algunos indicios dispersos de la temática.

Desde la concepción del **sistema de desarrollo emprendedor** sobre las incubadoras, es centrarse en el fenómeno de la empresarialidad, en particular en la emergencia de nuevos empresarios y de empresas. Este interés se basa en las evidencias acerca de su contribución al aumento de la productividad, al rejuvenecimiento del tejido socio productivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo.

*Las primeras concepciones del desarrollo de los procesos de innovación se basaban en el fomento de la relación universidad empresa y suponían una visión lineal o secuencial de dichos procesos. Consideraban que a partir de las actividades de Investigación y Desarrollo, con base en las universidades e institutos científicos, se habría de llegar necesariamente a la incorporación al mercado de nuevos productos o procesos en los que la incubadora viene a conformar una etapa más dentro del sistema secuencial (Ciancio y Fardeli, 2005, p. 4-5).*

Analizar desde el enfoque de **los sistemas de innovación** ha permitido comprobar que la innovación es un proceso interactivo, cuyos resultados dependen de las vinculaciones entre diferentes empresas, organizaciones y sectores, así como de comportamientos institucionales profundamente arraigados en cada historia regional o nacional.

Entonces, los formatos organizacionales con nuevas interacciones que articulan empresas, instituciones de enseñanza e investigación, son estructuras de interfaz e instrumentos de fomento de la interrelación, que incrementan el valor agregado en conocimiento, investigación y desarrollo. Es de aquí que **las incubadoras universitarias de empresas** son ubicadas en el centro de la cuestión, como ejemplo de uno de los espacios en los cuales dicha interacción tiene lugar.

El *valor de la interacción* en un ambiente controlado es el que permite fortalecer conocimientos, experiencias desde múltiples perspectivas de trabajo institucional de manera “no fragmentaria”, sino secuencial apoyada en un espacio de laboratorio, en el que el emprendimiento incubado no es tomado como un “agente externo”, “ajeno” sino en un proceso constructivo, formativo que le permite a las unidades experimentales de negocios y al emprendedor fortalecer su estrategia, su negocio y sus capacidades durante el período de incubación (3 a 5 años).

De las entrevistas instrumentadas hacia los organismos detallados anteriormente, respecto a la agregación de valor en base a frutas y al perfil interactivo de estos organismos se pueden establecer las siguientes ideas fuerzas:

1- Existe en el sector institucional definido una **necesidad y preocupación por un abordaje interinstitucional** de determinados problemas de la coyuntura actual; también para la perspectiva de valor agregado local de nuevos productos en base a las frutas.

2- Existen en algunas cuestiones de agenda pública interinstitucional, **temas-problemas que actualmente tienen un abordaje múltiple integrado** por las instituciones públicas definidas, con apoyo de las restantes del sector (instituciones privadas, asociaciones y gremios). Por ejemplo; calidad, Inocuidad y lucha contra la carpocapsa. Programación del PFI, entre algunas otras gestiones.

3- Sin embargo, sigue existiendo una **visión fragmentaria**, compartimentada, departamentalizada respecto de cada institución y su campo de acción sobre el objeto de estudio. La misma visión se observa en la manera del tratamiento y en la percepción; de agente externo y ajeno a la realidad de la institución.

Por esto es necesario superar este estado de situación y justamente avanzar en la concreción de las **incubadoras universitarias de empresas** con un enfoque integrador con los organismos seleccionados en la búsqueda de superar estas limitaciones (que fragmentan y generan un asesoramiento desarticulado), para actuar en la generación y potenciación de emprendimientos con valor agregado local de perfil tecnológico, productivos derivados del contexto circundante.

Es decir, frente a lo analizado es necesario que el andamiaje institucional, desde su ámbito de funcionamiento pueda *converger* en un espacio común de fortalecimiento de unidades experimentales de negocios, con núcleo operativo en las Universidades y justamente el instrumento propicio para desenvolver esos procesos son las incubadoras universitarias de empresas de base tecnológica y productiva (elaboración de alimentos) en el conglomerado frutícola de Río Negro.

#### 4.10 Consideraciones finales del capítulo.

En el presente capítulo se exploraron algunas posibilidades productivas y se observaron algunos instrumentos de activación-fortalecimiento, necesarios para canalizar emprendimientos innovadores y con perfil de valor agregado local en sincronía con el aparato público, en el que el complejo institucional territorial juega un rol de importancia.

Aparecen de forma incipiente nuevas formas de articulación y acumulación del capital, con adaptación de procesos de producción, gestión de sistemas productivos y de adecuación de mercado de trabajo desde la perspectiva y la articulación en el territorio de: la innovación (integral) el valor agregado en origen y el complemento institucional identificado.

El modelo de análisis del clúster de frutas frescas e industrializadas, se utilizó para visibilizar los espacios de menor inserción de innovaciones (producción primaria), que tiene influencia en cualquier eslabón “adelante” en la cadena frutícola. Además, se destaca que las innovaciones se encuentran concentradas en el segmento del empaque, el enfriado de la fruta fresca, y de las materias primas del segmento de industrializados.

Al mismo tiempo, se encuentran rezagados la producción y el incremento de volumen de los subproductos que agregan mayor valor local. Este efecto hace más chica la paleta de productos y restringe las posibilidades actuales de inserción comercial en dos o tres líneas de opciones.

Respecto del valor agregado local se observan en el aparato productivo actual, importantes iniciativas privadas en el desenvolvimiento de emprendimientos, que utilizan frutas para ofrecer una paleta diversificada de productos artesanales-industriales, una visión del negocio con perfil de innovaciones integrales; en productos, procesos, marketing y en organización.

Desde este enfoque de transformación compleja se tomaron los casos de La Colonia deshidratados, Sidra artesanal Pülku y Pura Frutta, jugos exprimidos 100% naturales ya que están trabajando en el tejido productivo y reportan performances de articulación y crecimiento en escala en un corto plazo.

Además, siguiendo esta línea de nuevos productos se retomó el Programa de Diversificación Industrial (2007) como un antecedente institucional orientado en la búsqueda de mayor valor

agregado local y en relación a las posibilidades de los subproductos frutícolas, dando cuenta de la necesidad de canalizar estudios de factibilidad comercial y de mercados de varias líneas expuestas en el presente programa.

Al mismo tiempo, frente a los sondeos resultantes de las entrevistas a los organismos definidos, respecto de la articulación interinstitucional se resalta la necesidad de superar ciertas restricciones que limitan las posibilidades de fortalecer y acelerar emprendimientos productivos como los analizados. Y derivado de esto se proponen instrumentos para el fomento de los mismos puntualizando sobre las **incubadoras de empresas universitarias** como ejemplo de nodo de convergencia de una agenda de trabajo conjunta.

## Capítulo 5: Consideraciones finales.

### Reflexiones generales.

**Al caracterizar la configuración del modelo de desarrollo actual en sus componentes y dinámica histórica se observó que las posibilidades de actividades e innovaciones de valor agregado en origen, así como medidas e instrumentos de política productiva adecuados al perfil de diversificación se encuentran rezagadas a partir de:**

La alta concentración comercial del modelo de desarrollo de la fruticultura y la sobre-especialización en productos del fresco e industrialización (jugo concentrado, aromas), que a través de sus “demandas” de políticas públicas cooptó el paquete de posibilidades dentro de un escenario decisonal acotado. En función de esto, se pudo destacar distintos elementos que le dan un perfil problemático a este modelo de desarrollo concentrado y sobre-especializado;

En *primer lugar*, las estrategias implementadas por las empresas líderes nacionales que funcionaron en un subsistema autorregulado a sus intereses, fue pernicioso y habilitó la avanzada en la concentración de productos, procesos y canales comerciales (carácter central del conglomerado). Que actualmente le dio la posibilidad de disponer de su propia producción primaria y solo utilizar la del segmento de productores independientes de forma accesorio, complementaria, frente a los vaivenes climáticos o las variaciones de mercado. Pero al mismo tiempo, esa concentración y sobre-especialización del conglomerado, lo posiciona de forma vulnerable frente a la diversidad de “espacios de productos” disponibles en los mercados, abastecidos por otros competidores.

En *segundo lugar*, las relaciones comerciales entre los productores primarios y las empresas concentradas, definidas por una cuasi integración vertical, haciendo cautivos a los productores primarios con operaciones de compra-venta, que se asemejan a formas no capitalistas de comercialización.

Más allá, de los intentos de la contractualización y figura legal de “mínima” del esquema de “fruticultura por contrato”, no se ha podido revertir y ha fomentado vinculaciones tensas, problemáticas, ya que el proceso de deterioro y abandono avanza de manera lenta, progresiva y desigual. Como resultado se dio una heterogeneidad estructural, que define diferentes

estratificaciones sociales y económicas al borde de la subsistencia. Haciendo más complejo el abordaje de las posibles políticas a implementar.

En *tercer lugar*, los altos niveles de descarte generados globalmente por la actividad, en relación a la alta concentración de los subproductos derivados de la industrialización y de los mercados de estas materias primas; además de las variables del cambio climático (lluvias de altos milímetros, granizo y calores extremos), y de las exigencias de los mercados, hacen presente un panorama con dificultades para revertir, de una temporada a otra, los volúmenes destinados a la industrialización. Desde la mirada de este trabajo, otras utilidades abrirían el juego a nuevas articulaciones comerciales entre eslabones y con su consecuente generación de nuevos productos, examinados en el último capítulo de este trabajo.

En *cuarto lugar*, las cuestiones relacionadas a la mano de obra; las tareas culturales, que hoy presentan un gran deterioro respecto de su especialización y calificación. El carácter estacional de la demanda de personal, que afectan a la actividad frente a las ofertas de trabajo en otras ramas de actividad (petróleo, construcción), impactan en la alta rotación de personal.

Como se ha señalado, la inserción tecnológica de manera asociativa en el sector primario puede revertir, este curso descrito en relación a la mano de obra de la actividad, redundando en una mayor eficiencia sistémica: para la actual configuración, tanto como para aquella que integre con mayor protagonismo a los productos elaborados de mayor valor agregado local.

En *quinto lugar*, la pérdida de legitimidad simbólica intergeneracional de la actividad frutícola, en el segmento de los productores primarios y de los pequeños empaques de tipo familiar, que ven inviable su permanencia, en un sistema de comercialización poco transparente.

De otra manera, abriendo nuevos “espacios de productos” que generen canales comerciales no explotados hasta el momento, habilitan alternativas de colocación de la producción primaria, aportan mayor margen de viabilidad al productor primario y por ende de realización laboral intergeneracional.

Estas dimensiones de análisis, representan algunos de los elementos conflictivos que reproduce este modelo de desarrollo concentrado y sobre-especializado, con formas organizativas

altamente corporativas, de cuasi mercados, con **canales y flujos comerciales cada vez más concentrados**.

Sin embargo, se ha observado también a lo largo de la descripción histórica que la concentración ha dejado en un segundo y tercer plano de desarrollo otras posibilidades de comercialización; justamente éstas son las que producen mayor valor agregado local, además de habilitar una paleta de productos variados para los mercados de consumo y una inserción comercial futura más diversificada.

**Al especificar las medidas e instrumentos de políticas productivas implementadas, sus incongruencias, desajustes y detectar posibilidades, opciones, ajustes, redefiniciones y/o focalizaciones en vistas al encuadre de este proyecto:**

Del conjunto de medidas expuestas en el tercer capítulo, se puede visualizar distintas etapas: el **momento desarrollista** caracterizado por una serie de medidas de políticas nacionales (Régimen de promoción a las Exportaciones, Régimen de promoción industrial, etc.) en combinación con políticas provinciales (Ente Provincial de Fruticultura, Corpofrut y el Banco Provincia de Río Negro).

Un **momento neoliberal** apoyado en la transformación de los diferentes instrumentos desde la perspectiva de apertura y privatización. Como pudimos observar tres de los componentes más importantes del paquete de políticas de nivel provincial (Cuadro N°7), para el funcionamiento del conglomerado frutícola, fueron transformados en aras de los nuevos encuadres de “la política” de aquellas décadas, generando consecuencias y transformaciones en el conjunto de las actividades en cada uno de los eslabones de la cadena de la fruta.

Un **momento de posconvertibilidad** caracterizado: en principio por un conjunto de *medidas parciales*, algunas de ellas limitadas temporalmente y en simultáneo con el desarrollo de investigaciones y diagnósticos sobre la problemática frutícola.

Una segunda instancia, se produce a mediados de la década del 2000, con el avance del Plan Integral, con una visión multidimensional de los problemas del conglomerado frutícola.

Puntualmente, la cuestión de la información de mercados, de forma específica y la intención de avanzar en un complejo de Normas que legisle en alguna medida las “asimetrías”, con la finalidad de “transparentar vínculos comerciales” careció de fuerza legal y operativa.

Si bien existieron diferentes etapas en la generación de políticas públicas: análisis e investigaciones de los problemas de la realidad, diagnósticos con diferentes perspectivas teóricas, redacción de planes programas, proyectos; solo se pusieron en ejecución algunos de ellos con dispares resultados.

**El perfil de las políticas públicas** llevado a la práctica fue cooptado por la fruticultura en fresco y la industrialización de materia prima, con un tratamiento propio de políticas universalistas: incluso el avance de la concentración en los eslabones superiores modificó el espacio operativo del mismo e impacto en el eslabón primario generando una mayor heterogeneidad de unidades productivas con matices de productividad y marginalidad.

Esta situación no solo hace necesaria la planificación de **políticas públicas diferenciales** frente a esa heterogeneidad del modelo concentrado de fruticultura; sino también, pensar en medidas diferenciales tendientes a vincular producción primaria, innovación biotecnológica para la diversificación de productos, procesos y mercados, como se expone en este trabajo.

Se observa que las políticas públicas diferenciales que tratan sobre las especificidades, vinculando la producción primaria a las innovaciones biotecnológicas de los alimentos en base a frutas y la diversificación han quedado relegadas en documentos preliminares; o rezagados a proyectos micro del ámbito de producción “artesanal doméstico”; o en algunas líneas de acción específicas provenientes de organismos Nacionales. Y, por otro lado, aquellas que operan con mayor escala responden a iniciativas privadas extraterritoriales (Caso Pequeña Destilería Argentina S.A.)

Al mismo tiempo se proponen **posibilidades y encuadres** en vista a la naturaleza de un modelo de desarrollo diversificado a partir de la idea del PFI focalizando sobre:

3.6.1 Neoregulación y nuevo enfoque de desarrollo.

3.6.2 Realidad contractual y mirada desde la concepción sistémica de los contratos agrarios

3.6.3 Bases de datos, información y gestión en el marco de contextos heterogéneos

### 3.6.4 Marketing, tendencias de consumo y comunicación

Cada uno de estos como propuestas y complementos, y como medios resolutivos sobre núcleos de conflicto en el actual modelo; que también reportarían influencias negativas para un modelo de desarrollo diversificado futuro.

**Se identificaron actividades e innovaciones productivas de valor agregado en origen, para la producción primaria frutícola, disponibles en la zona del Alto Valle (RN) que reportaron un determinado grado de involucramiento con diferentes actores (Universidades de Alimentos, INTA, INTI, CREAR y productores primarios, etc.)**

Aparecen de forma incipiente nuevas formas de articulación y acumulación del capital, con adaptación de procesos de producción, gestión de sistemas productivos y de adecuación del mercado de trabajo desde la perspectiva y la articulación en el territorio, haciendo uso de innovaciones (desde un enfoque integral), en la búsqueda de generar **mayor valor agregado en origen** y con un grado de articulación interinstitucional.

216

Son iniciativas privadas con conocimientos de la realidad de la producción primaria actual, los cuales emplazaron emprendimientos que utilizan frutas del sector (manzanas, peras, duraznos, ciruelas) para ofrecer una paleta diversificada de productos artesanales-industriales. La importancia de estas iniciativas resulta en que cada caso desarrolla una visión del negocio con perfil de **innovaciones integrales**; en productos, procesos, marketing y en organización. Apoyados en las nuevas tendencias de *consumo saludable*, de productos con *alto componente natural* y *sin conservantes*. Es decir, con una mirada puesta en el proceso productivo, en simultáneo a las tendencias de los mercados de consumo.

Desde este enfoque de transformación compleja se tomó el caso de La Colonia deshidratados, Sidra artesanal Pülku y Pura Frutta, jugos exprimidos 100% naturales, que están trabajando en el tejido productivo y reportan performances de articulación y crecimiento en escala en un corto plazo. En el caso específico de la Sidra Artesanal con un nivel de proyección y articulación que hacen factible la consolidación en el mediano plazo de un **clúster sidrero artesanal**.

Además, siguiendo esta línea de nuevos productos se retomó el Programa de Diversificación Industrial (2007) como un antecedente institucional orientado en la búsqueda de mayor valor agregado local y en relación a las posibilidades de los subproductos frutícolas, dando cuenta de la necesidad de canalizar *estudios de factibilidad comercial y de mercados* de varias líneas expuestas en el presente programa, lo cual fortalecería el conjunto de “espacios de productos” y emprendimientos derivados de las frutas del sector.

Al mismo tiempo, frente a los sondeos resultantes de las entrevistas a los organismos mencionados, respecto de la articulación interinstitucional, se resalta la necesidad de superar ciertas restricciones; abriendo **las posibilidades de fortalecer y acelerar emprendimientos productivos** como los analizados.

Derivado de esto se proponen instrumentos para el fomento de los mismos señalando en especial a las **incubadoras universitarias de empresas** como ejemplo de nodo de convergencia de una agenda de trabajo conjunta, en el que el complejo institucional territorial (universidades en tecnología de los alimentos y los organismos identificados) juega un rol de importancia.

Y desde un encuadre ejemplificado en este trabajo a través de las **investigaciones de mercados** emprendidas por ProChile, Tetra Pak e informe de Alimentos Argentinos (para el segmento de productos analizados) se las destaca como instrumento de relevancia a la hora de avanzar sobre la FACTIBILIDAD COMERCIAL de los productos y de las líneas de emprendimientos. Una herramienta central para conocer las transformaciones, las tendencias de la demanda del mercado interno y externo, de relevancia específica para nuestros productos locales.

Este conjunto de consideraciones desarrolladas en el texto principal de este trabajo reporta elementos para una **agenda pública** en la que las **políticas de desarrollo productivo** busquen responder ciertos interrogantes respecto de: ¿Cuál debe ser el foco de la política? ¿En qué sectores promover la difusión tecnológica? ¿Qué tipo de alianza público-privada instrumentar? ¿En qué sentido canalizar la diversificación?

Al prestar atención a los eslabonamientos productivos de la actividad exportadora de frutas del Alto Valle (RN), sus dinámicas históricas, la forma de operar frente a las crisis, la sobre dimensión de la concentración y la sobre-especialización en ciertos productos, se revelan y reportan

elementos en tensión en dónde; sin embargo, la búsqueda de soluciones requiere de ampliar el campo de observación del objeto de estudio, y mirar la realidad desde su totalidad.

Visualizar que estos encadenamientos se generan en relación a complementariedades, y que existe una cantidad considerable de **espacios de productos**, que integran innovación y valor agregado local con articulación al complejo institucional (fuentes de competitividad sistémica); y que hoy, aunque en estado incipiente, se encuentran en el tejido productivo, pueden encauzar el inicio de la transformación. Su desarrollo posterior forma parte de planificar y ejecutar la acción.

Lic. Gustavo Fabián Fagotti

Villa Regina, Río Negro.

Junio de 2018.

## Bibliografía General.

- AAVV, (2012) "Aproximaciones sobre la agricultura familiar diversificada en el Alto Valle de Río Negro en el contexto actual". En <http://inta.gob.ar/documentos/aproximaciones-sobre-la-agricultura-familiar-diversificada-en-el-alto-valle-de-rio-negro-en-el-contexto-actual/> Entrada 02-09-13.
- ABRAMOVICH, A y VÁSQUEZ, G (2011) "Modelos de desarrollo en la Argentina: Introducción desde una Mirada económica". Mat. Cátedra; problemas socioeconómicos contemporáneos (UNGS).
- ALBRIEU, R Y ROZENWURCEL, G. (2012). "Instituciones y políticas para superar las trampas del desarrollo Latinoamericano" en *Recursos Naturales y trampas del desarrollo en América Latina*. Red Sudamericana de Economía Aplicada/Red Mercosur. Edición amparada al Decreto 218/96.
- ALBURQUERQUE, Francisco (2012). La crisis financiera y el desarrollo económico territorial. En Oscar Madoery y Pablo Costamagna (Compiladores) Crisis económica mundial y desarrollo económico territorial. UNSAM Edita. Buenos Aires.
- ANUARIO Estadístico 2012 con datos de los sectores agroalimentarios y agroindustrial de Río Negro y Neuquén. Entrada 24-07-13, en <http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=&io=24198>
- AROCENA, José (2002). Texto El desarrollo local un desafío contemporáneo. Capítulo 1. Cómo definir el desarrollo local. Universidad Católica de Uruguay. Montevideo. Segunda Edición.
- BARRERA, Ernesto (2017) ENTREVISTA PERSONAL. Emprendimiento: Sidra Pülku
- BARRIENTOS, K Y ZAPATA, M (2004) Aceite de Uva. Trabajo investigación, cátedra Tecnología de los alimentos II, Asentamiento Universitario Villa Regina, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Comahue.
- BEKERMAN, M. Y DULCICH, F. (2013). La inserción internacional de la Argentina. ¿Hacia un proceso de diversificación exportadora? [www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/50512/RVE110BekermanDulcich.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/50512/RVE110BekermanDulcich.pdf) Entrada 02-02-14.
- BEVILACQUA, Micaela y Otros (2011). La publicación Complejo Frutícola: Manzana y Pera pertenece a la Serie "Producción Regional por Complejos Productivos", realizado en colaboración por la Dirección de Información y Análisis Regional a cargo del Lic. Ariel Filadoro y la Dirección de Información y Análisis Sectorial a cargo de la Lic. Juan Pablo Dicovski. En [http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_pepitas.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_pepitas.pdf). Entrada 12-09-13.
- BISANG, R Y GUTMAN, G. (2005). Acumulación y tramas Agroalimentarias en América Latina. Entrada en 02-02-14. [www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/23129/G2287eBisangGutman.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/23129/G2287eBisangGutman.pdf)
- BRESSER PEREIRA, L.C. (2007), "Estado y Mercado en el Nuevo Desarrollismo", revista *Nueva Sociedad* N° 210, julio-agosto de 2007, ISSN: 0251-3552. <[www.nuso.org](http://www.nuso.org)>

- CAMINO VELA, Francisco (2015), La provincia de Río Negro entre 1983 y 2003: predominio radical bajo diferentes modelos. En *Postdata* 19, N° 2, Octubre/2014-Marzo/2015, ISSN 1515-209X, (págs. 713-747).
- CHAUCA MALÁSQUEZ, Pablo Manuel (2011). Artículo. Desarrollo regional, desarrollo local. Matices y contrastes teóricos. CONCYTEG. México.
- CARRO, Martín (2016). ENTREVISTA CON GAMERO, Carlos. Programa “Basta y Sobra” [real media file] En [www.mejorinformado.com/regionales/2016/11/18/pura-frutta-neuquén-mundo-29042.HTML](http://www.mejorinformado.com/regionales/2016/11/18/pura-frutta-neuquén-mundo-29042.HTML)
- \_\_\_\_\_ (2016). ENTREVISTA CON DARRIEUX, Daniel. Programa “Impacto Económico” [real media file] En [www.youtube.com/watch?v=mfkHBpqVnfA](http://www.youtube.com/watch?v=mfkHBpqVnfA)
- CASTELLO, Héctor y Otros (1989). *La actividad frutícola en el Alto Valle del Río Negro*. CEPAL Chile, Ed. Limitada.
- CEPAL (2000). “Políticas de transformación productiva” (cap. 10), en *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía*. Entrada 18-11-2013. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/4425/lcg2071.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2005). “Políticas de desarrollo productivo: desde la sustitución de importaciones a la articulación” (cap. 2), en *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y Articulación de Políticas*.
- \_\_\_\_\_ (2013). “Articulación productiva, clusters y cadenas globales de valor: buscando respuestas para las Pymes”, en *Perspectivas económicas de América Latina 2013, políticas de Pymes para el cambio estructural*.
- \_\_\_\_\_ (2013). “Perspectivas Económicas de América Latina 2013, Políticas de Pymes Para en Cambio Estructural” trabajo conjunto del Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CIANCIO, Mariana y FARDELI CORROPOLESE, Claudio (2005). *Incubadoras de empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas*. TRABAJO ACADÉMICO. XI Seminario Latino-Iberoamericano de gestión tecnológica. ALTEC 2005. Salvador-Bahía-Brasil.
- CIMOLI, Mario Y PORCILE, Gabriel (2013). *Tecnología, heterogeneidad y crecimiento: una caja de herramientas estructuralistas*. CEPAL - Serie Desarrollo Productivo N° 194. Publicación de las Naciones Unidas, ISSN 1020-5179, LC/L.3736. Copyright © Naciones Unidas, septiembre de 2013. Todos los derechos reservados. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile. <http://archivo.cepal.org/pdfs/2013/S2013731.pdf>
- COLANGE, Patricio y Otros (2011). “Comunicación: Políticas Públicas y actores sociales. La fruticultura del Valle”. Asociación Argentina de Economía Agraria. <http://aaea.org.ar/revista/wp-content/uploads/2012/09/Comunicaci%C3%B3n-Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-y-actores-sociales....pdf>. Entrada 25-08-13.

- CFI Consejo Federal de Inversiones, Centro Pyme Adeneu NQN. (2012). LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE MANZANAS Y PERAS CON DESTINO MERCADO INTERNO.
- CHILE OPPORTUNITIES IN AGRIBUSINESS (2012). Published on Febrero 23. <https://issuu.com/theaustralgroup/does/chile-opportunities-in-agribusiness>
- DE JONG, Gerardo Mario (2008). Análisis regional, estructuras agrarias y estrategias de desarrollo regional en la fruticultura del Alto Valle de la cuenca del Río Negro [en línea]. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.272/te.272.pdf>
- DIRVEN, M. (1999). "El papel de los agentes en las políticas agrícolas: intenciones y realidad". Entrada 12-03-14. <http://socinfo.eclac.org/publicaciones/xml/7/19247/dirvenesp.pdf>.
- ESTUDIO DE MERCADO (2009). Frutas deshidratadas, Nueva Zelanda. Septiembre de 2009. Documento elaborado por ProChile, Los Angeles y Oficina Agrícola en Washington. [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
- \_\_\_\_\_ (2011). Snacks de Fruta Deshidratada, EEUU. Agosto de 2011. Documento elaborado por ProChile, Los Angeles y Oficina Agrícola en Washington. [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
- FRANCO, Rolando y LANZARO, Jorge, (1988): Política y Políticas Públicas: Determinación y Autonomía, en Política y Políticas Públicas en los procesos de reforma de América Latina, Autores Varios. Editores, Miño y Dávila, Buenos Aires Argentina.
- GARCÍA DELGADO, Daniel y CASALIS, Alejandro (2006-2013). Artículo: Desarrollo local protagónico y proyecto nacional. FLACSO. Publicado en El desarrollo local en el eje de la política social. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- GARÓFOLI, Gioacchino (2009). Artículo. Las experiencias de desarrollo local en Europa. Las enseñanzas para América Latina. Universidad de Insubria. Programa URB-AL.III San José de Costa Rica.
- GIACINTI, M. A. (2004). Visión Mundial de las frutas con calidad diferenciada. Cuadernos del CEAgró.
- HAMMERSLEY, M. Y ATKINSON, Paul. (1994). Etnografía, Métodos de Investigación. España: Paidós Básica. Cap. 1 y 8.
- HOUNIE, A Y OTROS. (1999). "La CEPAL y las nuevas teorías del crecimiento". Entrada 10-02-14. [www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/4416/lcg2039e.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/4416/lcg2039e.pdf)
- Informe Alimentos Argentinos: Sidra y el desafío de innovar. Entrada 21-04-2018. <http://www.AlimentosArgentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id0190>

- Informe Oficial sobre la Situación de la Fruticultura Rionegrina. Medio OnLine ADN, en [adnrionegro.com.ar/2015/02/informe-oficial-sobre-la-situación-de-la-fruticultura-rionegrina/](http://adnrionegro.com.ar/2015/02/informe-oficial-sobre-la-situación-de-la-fruticultura-rionegrina/) Entrada 12-01-16.
- Informe CAFI (2010). Consideraciones sobre la fruticultura regional. Informe Junio 2010. Cipolletti, Río Negro. Documento Sectorial Integral: Frutícola 2008. En [http://www3.neuquen.gov.ar/copade/contenido.aspx?ld=pea2\\_fruticola](http://www3.neuquen.gov.ar/copade/contenido.aspx?ld=pea2_fruticola)
- Informes de Cadenas de Valor. (2016). FRUTÍCOLA – MANZANA Y PERA. Año 1-N°23- Diciembre 2016 Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Presidencia de la Nación. Subsecretaría de Planificación económica, Dirección Nacional de Planificación Regional. En [https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo\\_fruta\\_pepita.pdf](https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_fruta_pepita.pdf) Entrada 25-06-17.
- Índice de TETRA PAK (2016), Perspectivas y oportunidades para los zumos 100%. Una visión global. Número 9. <https://www.tetrapak.com/es/about/newsarchive/tetra-pak-prev-oportunidades-de-crecimiento-para-el-zumo-100>
- INTA (2013). 2 Congreso de Valor Agregado en Origen. En <http://inta.gob.ar/eventos/valor-agregado-en-origen-en-tecnopolis/> Entrada 02-10-13.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2012). “Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos” (Cap. 9). En *Marketing*, decima cuarta edición, Pearson educación, México, 2012, ISBN: 978-607-32-1420-9 Área Administración.
- LANDRISCINI, G. PREISS, O. RAGGI, F. RAMA, V Y RIVERO, I (2007). La trama frutícola en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Evolución histórica y Situación Actual. En “Innovación y Empleo en Tramas Productivas de Argentina”. Publicación; Universidad General Sarmiento, Año 2007.
- LANDRISCINI, G. VILLARREAL, P. RAGGI, F (2008). Planificación y Pujas Regionales en la Fruticultura del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. IX Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix.
- LANDRISCINI, G. PREISS, O. RIVERO, I. LÓPEZ RAGGI, F. (Sin fecha). Estrategias innovativas y trayectoria en un consorcio regional de exportación. En Experiencia asociativa y trayectoria de innovación en PyMEs exportadoras de frutas del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. 11 reunión Anual de la RED PyMEs-MERCOSUR.
- Ley N° 3611, Contractualización y transparencia frutícola, promulgada el 8 de febrero de 2002, Legislatura de la provincia de Río Negro
- Libro Blanco de la Fruticultura, 2017. Gobierno de Neuquén y Río Negro.
- LOPEZ, A. (2012). “Innovación en Recursos Naturales: ¿Cuáles son las oportunidades para Latinoamérica? Entrada en 25-05-14

[http://www.redmercosur.org/download.php?len=es&id=260&nbre=recursos\\_naturales\\_corregbaja.1-20.pdf&ti=application/pdf&tc=Publicaciones](http://www.redmercosur.org/download.php?len=es&id=260&nbre=recursos_naturales_corregbaja.1-20.pdf&ti=application/pdf&tc=Publicaciones)

- LYON, David (1995) El ojo electrónico. El auge de la sociedad de la vigilancia. Alianza Editorial. Madrid.
- MAGDALENA, Carlos (2017). Entrevista Radiofónica, PROGRAMA RADIAL; “Agrovalle” de Radio del sol 15 de Abril 2017. En <http://agrovalle.com.ar/category/audios/page/3/>
- MADOERY, Oscar (2012). Cambio de época y política endógena. Una mirada desde las ciencias sociales. En Oscar Madoery y Pablo Costamagna (Compiladores) Crisis económica mundial y desarrollo económico territorial. UNSAM Edita. Buenos Aires.
- MANZANAL, Mabel (1983), Agro, Industria y Ciudad en a Patagonia Norte. Centro de Estudios urbanos y regionales. Ed. CEUR, Buenos Aires. Cap. 3, p. 67-94.
- MATUS, Carlos (1985). Planificación Libertad y Conflicto. En [www.terras.edu.ar/Biblioteca/17/17GSTN\\_Matus\\_1\\_unidad\\_4.pdf](http://www.terras.edu.ar/Biblioteca/17/17GSTN_Matus_1_unidad_4.pdf)
- MOLINARI, Carlos A. J. (2006). Marketing Agropecuario. 1ª ed. – Buenos Aies: Thompson Learning, 2006.
- MONTERO Y OTROS (2007). Programa de Diversificación Industrial. Participantes del grupo que elaboraron el Programa: Ing. R. Montero (privado), Ing. A. Casabona (INTI Neuquén), Ing. R. Carrizo y Lic. M. Ochoa (AUVR-UNCo), Ing. J. Jorge (CINEX), Lic. A. Pampiglione (CAFI), MSc. N. Barda e Ing. Qca. G. Corti (INTI), Ing. M. Robino, Ing. M. Vega y C. Moral (COPADE).
- MOSCO, Vincent (1986) “Fantasías electrónicas. Crítica de las tecnologías de la información”. Ediciones Paidós, Barcelona.
- OCAMPO, José Antonio (2001). “Retomar la agenda del Desarrollo”. Entrada 14-03-14. [www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/19295/lcg2135e\\_Ocampo.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/19295/lcg2135e_Ocampo.pdf)
- \_\_\_\_\_(2011). “Macroeconomía para el desarrollo: políticas anticíclicas y transformación productiva” Ensayo basado en la Conferencia magistral realizada en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (cepal), en Santiago de Chile, el 12 de abril de 2011, en el marco de la Décima Cátedra Raúl Prebisch. R E V I S T A c e p a l 1 0 4. [www.eclac.org/publicaciones/xml/2/44072/RVE104Ocampo.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/44072/RVE104Ocampo.pdf)
- O’DONNEL, Guillermo (2007): “Hacia un Estado de y para la Democracia”, en Hacia un Estado de y para la Democracia en América Latina. Coordinado por Rodolfo Mariani (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: Lima).
- PAULINO, Carolina A. (2008). Extracción y Copigmentación de Antocianinas de Cereza y su Uso como Colorante en la Industria de Alimentos. Trabajo investigación, cátedra Tecnología de los

alimentos II, Asentamiento Universitario Villa Regina, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Comahue.

- PEDRESCHI, Romina. (2016). Plan de marketing frutícola: estrategias para agregar valor al negocio del productor primario de peras y manzanas del valle de Río Negro. Tesis de Maestría. MBA Marketing Universidad de Belgrano. Buenos Aires.

- PESOA, Adrián. (2016). ENTREVISTA PERSONAL. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) Coordinador Centro Villa Regina. 21 de junio de 2016.

- POMPONE, Alejandro M. (2006) Agua ardientes de Frutas. Trabajo investigación, cátedra Preservación de los Alimentos, Asentamiento Universitario Villa Regina, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Comahue.

- PORTER, Michael (2010). Estrategias competitivas genéricas (cap. 4). En *Estrategia Competitiva*. [Biblio3.url.edu.gt/libros/2011/est-comp/cap4-est.pdf](http://Biblio3.url.edu.gt/libros/2011/est-comp/cap4-est.pdf)

-PREISS, Osvaldo. (2016) ENTREVISTA PERSONAL. Ex Subsecretario de Fruticultura de la provincia de Río Negro. 21 de abril de 2016.

- Provincia de Río Negro, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Secretaría de Fruticultura, Propuestas para una Fruticultura Sustentable. Febrero de 2013.

- RAMOS, Josep. (1999). "Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales ¿Una estrategia prometedora? Entrada en 12-03-14. [www.eclac.cl/ddpeudit/proy/clusters/JRamos.pdf](http://www.eclac.cl/ddpeudit/proy/clusters/JRamos.pdf)

- RIVEROS, Hernando (2014). Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos / Hernando Riveros y Wienke Heinrichs – San José, C.R.: IICA, 2014.

- ROFMAN, Alejandro (2007). "El nuevo escenario regional y la puja entre los actores sociales en el Valle del Río Negro". [En http://www.fruticulturasur.com/fichaNota.php?articuloid=245](http://www.fruticulturasur.com/fichaNota.php?articuloid=245). Entrada 23-08-13.

- ROSETANI, Carina (2016). ENTREVISTA PERSONAL. Emprendimiento: La Colonia Deshidratados.

- SABINO, Carlos (1992). El Proceso De Investigación. Ed. Panapo, Caracas, 1992, 216 págs. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.

- SCALETTA, Claudio (2006). "Tensiones de la globalización en los circuitos agroindustriales: El caso de la producción frutícola del Alto Valle del Río Negro". <http://www.hechohistorico.com.ar/Trabajos/Jornadas%20de%20Roca%20%202006/Scaletta%20resumen.pdf> . Entrada 22-07-13.

- SAMAJA, Juan (1993). Epistemología y Metodología. Eudeba. Bs. Aires.

- SÁNCHEZ, Ricardo (2017). ENTREVISTA PERSONAL. Director del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) Patagonia Norte. 15 de mayo de 2017.
- SASSONE, Pablo y CAMACHO, Mirta (2005). Artículo. Desarrollo endógeno. Un debate necesario. Instituto Latinoamericano de Investigadores Sociales.
- SEGOVIA GRECO, Juan (2015). Mecanismos de contratación sobre frutas frescas, su realidad negocial y constitucionalidad del complejo de leyes de transparencia frutícola de la provincia de Río Negro. PONENCIA: en 3° Congreso Nacional de Derecho Agrario, Neuquén, Argentina.
- SILVA LIRA, I. (2005). "Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina". Entrada en 03-03-14. [www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/21045/lcg2266eSilva.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/21045/lcg2266eSilva.pdf)
- TAGLIANI, Pablo. (2014). Hechos estilizados del desarrollo económico de la provincia de Río Negro. Revista Pilquen, 17(2), 00. Recuperado en 25 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185131232014000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185131232014000200006&lng=es&tlng=es).
- VALENZUELA, Gustavo A. (2005) Vinagre. Trabajo investigación, cátedra Preservación de los Alimentos, Asentamiento Universitario Villa Regina, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Comahue.
- VASILACHIS, Irene (2006). La investigación cualitativa. En Vasilachis, Irene (Coord.) Estrategias de Investigación Cualitativa. España: Ed. Gedisa.
- VESPRINI, Martín. (2017) ENTREVISTA PERSONAL. Secretaría de Extensión Universidad Nacional de Río Negro, Sede Alto Valle. 30 de mayo de 2017.
- WOMPNER, Fredy (2007). "Un modelo de incubadora de negocios universitaria; en la ruta de la innovación organizacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana 87, octubre 2007 Texto completo en [www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2007/fw-incub.htm](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2007/fw-incub.htm)
- VULLIOUD, Mabel (2016). ENTREVISTA PERSONAL. Investigación y Docencia, Facultad de Ciencias y Tecnología de los Alimentos, UNCo Villa Regina. 22 de julio de 2016.

Sitios:

[www.rionegro.gov.ar](http://www.rionegro.gov.ar)

[www.mecon.gob.ar](http://www.mecon.gob.ar)

<http://www.rionegro.com.ar/pulso/no-vamos-a-aceptar-el-libro-blanco-tal-como-esta-FF2153722>

<http://www.rionegro.com.ar/pulso/plan-fruticola-y-el-engoroso-trabajo-de-lograr-consensos-YI1785652>

[https://www.facebook.com/lacoloniadeshidratadosydulces/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/lacoloniadeshidratadosydulces/?ref=br_rs)

[https://www.facebook.com/lacoloniadeshidratadosydulces/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/lacoloniadeshidratadosydulces/?ref=br_rs)

[https://www.facebook.com/pulkusidra/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/pulkusidra/?ref=br_rs)

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

<https://www.facebook.com/purafrutta/?ref=ts&fref=ts>

<http://www.rionegro.com.ar/la-vuelta-al-jugo-natural-XH867635>

<http://losandes.com.ar/article/sidra-un-negocio-en-retirada>