



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales.

Sede Regional Rosario - Campus Pellegrini.

Licenciatura en Comercio Internacional.

Título Tesina:

**Competitividad internacional de las empresas del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, durante 2010-2012.
Posicionamiento a través de la conformación de un *cluster*.**

Alumna: Ariadna Mariel Baudino - ari.baudino@hotmail.com.

Teléfono: +54 9 342 154 229898.

Tutor de contenidos: Lic. Paulo C. Lanza.

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio.

Agosto 2013

DEDICATORIA

Este trabajo representa la culminación de una etapa importante en mi vida, y es por eso que he decidido compartirlo con las personas que me apoyaron en este largo y placentero camino, que fue mi carrera universitaria:

- Mis padres, Graciela y Dionisio, porque con su amor, tolerancia y ejemplo me enseñaron a luchar y trabajar duro para alcanzar mis metas y cumplir mis sueños.
- Mis hermanas, Eliana e Irina, por su apoyo incondicional y su fe inquebrantable en mí.
- Los demás miembros de mi familia, que están presentes con amor y comprensión, sin importar lo que suceda.
- Mis amigos de ayer, de hoy y de siempre, porque el vínculo que nos mantiene unidos me fortalece y completa mi existencia.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud hacia las personas que aportaron su granito de arena para que pueda culminar este maravilloso y satisfactorio proyecto personal.

Ellas son:

- Cada una de las personas entrevistadas; porque me brindaron amablemente su tiempo, sus conocimientos y sus experiencias.
- Mis tutores, Magdalena y Paulo; quienes me guiaron y apoyaron durante todo el proceso, con cariño y dedicación.
- Los profesores que conforman el cuerpo docente de la Licenciatura en Comercio Internacional, que durante los cuatro años de cursado han sido ejemplos para mí y a quienes admiro profundamente por ayudarme a crecer tanto personal como profesionalmente.

Sinceramente, gracias a todos.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	9
MARCO TEORICO.....	14
CAPITULO I: COMERCIO MUNDIAL DE FRUTAS FINAS.....	19
1.1. Composición del rubro de las frutas finas.	19
1.2. Producción y consumo de frutas finas a nivel mundial.....	20
1.3. Producción y consumo de frutas finas a nivel nacional.....	24
1.4. Producción y consumo de frutillas.	27
CAPITULO II: SITUACION DEL SECTOR PRODUCTOR Y PROCESADOR DE FRUTILLAS DE LA REGION DE CORONDA	32
2.1. Descripción de la actividad productiva de frutilla en la zona de Coronda.....	32
2.2. Introducción a la cadena de valor de la frutilla en la región de Coronda.	35
2.3. Etapa de siembra y cosecha.	35
2.4. Etapa de congelamiento y distribución de los frutos.	41
2.5. Etapa de procesamiento y comercialización de subproductos.....	42
2.6. Resumen de resultados - Análisis FODA.....	44
CAPITULO III: CLIMA DE NEGOCIOS Y CADENA DE VALOR DE LA FRUTILLA CORONDINA.	46
3.1. Análisis del clima de negocios.....	46
3.1.1. Condiciones de los factores.....	46
3.1.2. Condiciones de la demanda.....	52
3.1.3. Sectores afines y de apoyo.....	54
3.1.4. Estructura, estrategia y rivalidad empresarial.	56
3.1.5. Rol de la casualidad o causalidad.....	58
3.1.6. Rol del Gobierno.....	59
CAPITULO IV: EL CLUSTER DE LA FRUTILLA EN LA REGION DE CORONDA.	62
4.1. Algunos fundamentos sobre el desarrollo de <i>clusters</i>	62
4.2. El “ <i>cluster</i> de la frutilla corondina”.....	65

4.2.1. Condiciones de los factores en la región de Coronda	65
4.2.2. Condiciones de la demanda en la región de Coronda.....	68
4.2.3. Sectores afines y de apoyo en la región de Coronda.....	69
4.2.4. Estructura, estrategia y rivalidad empresarial en la región de Coronda	72
4.2.5. Rol de la causalidad o casualidad en la región de Coronda.....	74
4.2.6. Rol del Gobierno en la región de Coronda	75
4.2.7. Conformación del “ <i>cluster</i> de la frutilla” en la región de Coronda	77
CONCLUSIONES.....	79
ANEXOS	81
ANEXO I - Mapa principales zonas de cultivo de las frutas finas, en Argentina	82
ANEXO II - Evolución de las exportaciones e importaciones argentinas de frutas finas, durante el periodo 2005-2011.....	83
ANEXO III - Principales indicadores de la comercialización externa, en fresco, de la frutilla argentina	84
ANEXO IV. Argentina y el Protocolo de Montreal	96
ANEXO V. Tecnología de cultivo, técnicas de riego y de siembra	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100

INDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

CUADROS

Cuadro 1. Partidas arancelarias de las frutas finas y sus derivados.....	27
Cuadro 2. Elementos claves en la formación de un <i>cluster</i>	64

GRÁFICOS

Gráfico 1. Producción mundial de frutas finas, por países	22
Gráfico 2. Producción mundial de cerezas, por países	23
Gráfico 3. Producción mundial de frambuesas, por países	23
Gráfico 4. Producción mundial de arándanos, por países	24
Gráfico 5. Producción mundial de grosellas, por países.....	24
Gráfico 6. Ingreso de frutilla al MCBA, por lugar de origen, en promedios mensuales, durante el período 1995 - 2010.....	30
Gráfico 7. Participación en la producción anual de frutillas, por regiones, en porcentajes.....	34
Gráfico 8. Superficie afectada al cultivo de frutilla en la provincia de Santa Fe, por departamento, en 2010.....	36
Gráfico 9. Estratificación de productores de la provincia de Santa Fe y cantidad de has trabajadas, por estrato, durante la campaña 2010	36
Gráfico 10. Porcentaje de desinfección del suelo en el cultivo de frutilla en la provincia de Santa Fe, en 2010	38
Gráfico 11. Superficie tratada con bromuro de metilo en Coronda, en has, durante el período 2000 - 2007	38
Gráfico 12. Nivel de procesamiento de la industria corondina, por producto, en toneladas anuales.....	43
Gráfico 13. Distribución de la producción para consumo en fresco, según los mercados de consumo nacional.....	53
Gráfico 14. Evolución del FOB Total exportado, en USD, por año, durante el período 2000 - 2011	84
Gráfico 15. Principales destinos de las exportaciones argentinas de frutilla en fresco, en USD, en el período 2000 - 2011	84
Gráfico 16. Principales destinos de las exportaciones argentinas de frutilla en fresco, por países, en porcentajes, durante el período 2007 - 2011	85

Gráfico 17. Principales destinos de las exportaciones argentinas de frutilla en fresco, por países, en porcentajes, durante el período 2000 - 2006	85
Gráfico 18. Evolución del FOB Total exportado a Brasil, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	86
Gráfico 19. Evolución del FOB Total exportado a Chile, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	86
Gráfico 20. Evolución del FOB Total exportado a España, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	87
Gráfico 21. Evolución del FOB Total exportado a Francia, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	87
Gráfico 22. Evolución del FOB Total exportado a Japón, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	88
Gráfico 23. Evolución del FOB Total exportado a Qatar, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	88
Gráfico 24. Evolución del FOB Total exportado a Singapur, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	89
Gráfico 25. Evolución del FOB Total exportado a Uruguay, en USD, por año, en el período 2000 - 2011	89
Gráfico 26. Evolución del FOB Total exportado a U.S.A., en USD, por año, en el período 2000 - 2011	90
Gráfico 27. Evolución de las toneladas de frutillas exportadas en fresco, en toneladas, por año, durante el período 2000 - 2011	90
Gráfico 28. Principales exportadores de frutilla en fresco, por empresa, en USD, durante el período 2000 - 2011	91
Gráfico 29. Participación en las exportaciones totales de frutillas en fresco, según actividad, en el período 2000 - 2011	91
Gráfico 30. Desagregado del rubro BROKERS, por empresa, en total de USD, en el período 2000 - 2011	92
Gráfico 31. Desagregado del rubro PRODUCTORES, por empresa, en total de USD, en el período 2000 - 2011	92
Gráfico 32. Destinos habituales de los principales exportadores de frutilla en fresco, por países, en el período 2000 - 2011	93
Gráfico 33. Destinos habituales de los exportadores esporádicos de frutilla en fresco, por países, en el período 2000 - 2011	93
Gráfico 34. RITERS S.A. Principales destinos de las exportaciones de frutilla en fresco, en el período 2000 - 2011	94
Gráfico 35. CIA INDUSTRIAL FRUTIHORTICOLA. Principales destinos de las exportaciones de frutilla en fresco, en el período 2000 - 2011	94
Gráfico 36. Origen de las exportaciones de frutilla en fresco, por provincia, durante el período 2000 - 2011	95
Gráfico 37. Evolución del precio promedio de las exportaciones de frutilla en fresco, en USD/kgm, durante el período 2000 - 2011	95

TABLAS

Tabla 1. Producción mundial de frutas finas, desagregadas por especie, en 2004, en miles de toneladas.....	21
Tabla 2. Producción mundial de frutas finas según la superficie cultivada, en 2004, en miles de hectáreas.....	21
Tabla 3. Destino de las frutas finas argentinas	25
Tabla 4. Producción nacional total de frutillas, por regiones productivas, en toneladas por año	34
Tabla 5. Exportaciones argentinas de <i>berries</i> , en USD FOB, durante el período 2005 - 2010	83
Tabla 6. Importaciones argentinas de <i>berries</i> , en USD CIF, durante el período 2005 - 2010	83
Tabla 7. Exportaciones argentinas de <i>berries</i> frescos, en toneladas, durante el período 2000 - 2010	83

INTRODUCCION

El Lic. Paulo Lanza, en su escrito “Competitividad y posicionamiento internacional a través de *clusters*”¹, expone que debido a los avances tecnológicos, las mejoras en las comunicaciones y los medios de transporte, la economía global se ha reconfigurado. Hoy día, las fronteras nacionales y las distancias son un factor poco relevante para las empresas al momento de tomar decisiones sobre aprovisionamiento de insumos, incorporación de tecnología a la empresa o adopción de novedosas técnicas de administración. Esto genera grandes oportunidades para realizar negocios a nivel internacional, pero como la efectividad operativa de una empresa ya no le asegura una ventaja competitiva sustentable a futuro, es necesario innovar estratégicamente para poder diferenciarse de sus competidores y posicionarse con mayor éxito en el mercado global.

Además, el ambiente turbulento y competitivo de negocios donde están inmersas las empresas, ejerce demasiada presión sobre las mismas, por lo cual deben estar en la búsqueda constante de nuevas ventajas que las hagan más competitivas frente a los demás integrantes del sector industrial. Hay dos maneras de lograrlo: por un lado, la compañía puede trabajar internamente para desarrollar mejores tecnologías y procesos y así obtener menores costos unitarios. Por el otro, puede tratar de optimizar el ambiente externo de la empresa.²

Asimismo, como comenta el Lic. Lanza, debido a que en la actualidad las empresas conforman constelaciones empresariales porque ya no funcionan independientemente unas de otras, la visión estratégica debe incluir, necesariamente, tanto a los factores internos como a los que se refieren al contexto en el cual se desempeña la empresa.

Es por esta situación, que a lo largo de estos últimos años han surgido alrededor del mundo concentraciones de empresas especializadas o *clusters* que buscan explotar las potencialidades de una región para incrementar la competitividad internacional de una industria o de un grupo de ellas. Uno de los autores que ha estudiado dicho fenómeno es *Michael Porter*. En palabras de él,

¹ LANZA, Paulo C. “Competitividad y posicionamiento internacional a través de *clusters*”. Boletín Pulso Internacional N° 25. Universidad Abierta Interamericana; en CEJAS, Omar. 2006. “Dirección estratégica. Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia”. 1^{ra} Edición. Buenos Aires: Nobuko. Páginas 212 - 215.

² *Íbidem*.

“los *clusters* son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular”.³

Dicho autor también expuso que un cluster de empresas e instituciones con un vínculo informal, representa una forma de organización sólida que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad, porque ofrece una manera alternativa de organizar la cadena de valor, y genera una mayor confianza y coordinación entre los actores involucrados.

Siguiendo con el tema, *Porter* expresó que el estudio de casos nos sugiere que los *clusters* pueden ayudar a cualquier empresa a competir con las mejores armas, y por ello, los ejecutivos deben conocer lo que ocurre en el entorno empresarial para lograr forjar estrechos y duraderos vínculos con compradores, proveedores y otras instituciones.

Mientras tanto, a nivel local, son más de noventa años de trabajo los que avalan el título de “Capital Nacional de la Frutilla” con el que es denominada y reconocida la región de Coronda. No sólo se trata de la región pionera en este tipo de explotación agropecuaria, sino también de una de las principales regiones productoras y abastecedoras del mercado nacional en los últimos años.

A finales de la década de los sesenta, la zona de Coronda era la principal región productora de frutillas del país, debido a que en ella se producía el 60% de la producción nacional total, por lo que, junto con la localidad de Lules, que le seguía en importancia con el 25%, eran las formadoras de precio en el mercado nacional. Actualmente, la situación se ha revertido, ya que la tradicional zona productora de la provincia de Santa Fe ha sido desplazada por las ciudades productoras ubicadas en Tucumán

Hoy día en Argentina se producen 30 mil toneladas anuales de frutillas en un área de 1000/1500 has de primer año, de las cuales el 30% corresponde a Coronda en la provincia de Santa Fe, 40% a la provincia de Tucumán y el resto a otras zonas productoras como Corrientes (6%), Buenos Aires (15%), Mendoza (1%) y provincias del sur del país (8%)⁴. Esto nos demuestra que la región ha perdido su liderazgo en cuanto a producción y número de hectáreas trabajadas.

Cuando decimos hectáreas de primer año, nos referimos a aquellas que se afectan al cultivo de su primera campaña de frutillas. Es decisión de cada productor mantener sus plantaciones por dos o tres años según su esquema económico financiero y el mercado al que quiera destinar su producción, ya que las plantaciones de primer y segundo año ofrecen fruta de buena calidad, que puede ser entregada a mercados en fresco; a diferencia de las plantaciones de tercer año, que ofrecen fruta que podrá ser destinada fundamentalmente para congelado.⁵

³ PORTER, Michael E. “Los *clusters* y la competencia”, “*Harvard Business Review*” en “Gestión”, Volumen 4 N° 1; Buenos Aires, HSM Argentina SA, Enero - Febrero 1999, páginas 158 a 174.

⁴ Grupo GHIA - <http://www.grupoghia.com.ar/nota.asp?nid=100>. (20/04/2012)

⁵ http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pdf/productos_alimenticios/Frutihorticola/Frutas_Finas.pdf. (15/07/2013).

El sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda se convirtió en un polo de desarrollo local, porque la frutilla es un producto con gran potencialidad de crecimiento, ya que permite incorporar eslabones productivos que agreguen valor y consoliden la cadena.

En la actualidad los productos alimenticios son el resultado de procesos sofisticados y complejos, ya que deben satisfacer, además de la necesidad primaria de alimentar, aquellas relacionadas con la estética y el cuidado de la salud y el medio ambiente. Consecuencia de esto y de lo mencionado en los párrafos precedentes, las empresas deben imperiosamente agregar valor a lo largo de toda la cadena agroalimentaria.

Con nuestro trabajo pretendemos sugerir, como posibilidad estratégica para la región de Coronda, la conformación de un *cluster* que involucre el compromiso de los múltiples sectores de la economía corondina vinculados con la producción de frutilla, aprovechando el prestigio del que goza allí este cultivo. Asimismo, creemos que esta estrategia permitirá que se superen las debilidades actuales del sector y que se alcance una posición competitiva fuerte que le posibilite tanto dar respuesta al mercado dinámico y exigente de las frutas finas a nivel mundial, como competir y recuperar su liderazgo frente a otras regiones productoras de frutillas y subproductos a nivel nacional.

Como adelantamos, esta investigación se centró espacialmente en la región productora de frutillas del Departamento San Jerónimo, que abarca las localidades de Arocena, Coronda y Desvío Arijón, durante el período 2010-2012.

Dado lo antedicho y siguiendo los aportes de la Teoría de conformación de *clusters* de *Michael Porter*, nos preguntamos si el clima de negocios del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, reúne las condiciones necesarias para un posicionamiento estratégico internacional. Y en este contexto, analizamos qué aportes, con respecto a la competitividad del mismo, haría la conformación de un *cluster* productivo.

Dando respuesta a nuestro problema de investigación, la hipótesis que intentamos validar sostiene que el clima de negocios del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, desde 2010 a 2012, reunió las condiciones necesarias para su posicionamiento estratégico, y la conformación de un *cluster* productivo es la opción estratégica adecuada para lograr competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

El objetivo general que determinamos para nuestro estudio fue evaluar la competitividad del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda durante el período 2010-2012, tomando en consideración la opción de conformar una *cluster* productivo para lograr su posicionamiento estratégico internacional.

Además, los objetivos específicos que guiaron nuestro trabajo fueron los siguientes:

1. Caracterizar el comercio mundial de las frutillas, resaltando las principales regiones de producción y consumo;

2. Establecer el estado de situación del sector productor y procesador de frutillas ubicado en la región de Coronda, haciendo hincapié en sus potencialidades y principales falencias, para el período 2010-2012;

3. Describir el ambiente de negocios del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, tomando en consideración a los partícipes de la cadena de valor de la frutilla corondina; y,

4. Evaluar, la factibilidad de conformar el “*cluster* de la frutilla”.

En resumen, nuestro trabajo busca determinar si los atributos que componen el clima de negocios del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, operan de manera simultánea, y si esas interrelaciones podrán extenderse en el tiempo y el espacio, ya que son las condiciones necesarias que plantea *Porter*, para la conformación de un *cluster*.⁶

Para la realización de este estudio, hemos utilizado un enfoque de investigación que combinó técnicas e instrumentos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos.

Primeramente, y movilizados por dar cumplimiento al primer y al segundo objetivo específico que nos planteamos, realizamos un estudio exploratorio, mediante el cual analizamos datos secundarios provistos por una serie de organismos e instituciones, a saber: Estación Experimental Agrícola de INTA en Coronda (EEA INTA); la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme), el Servicio Nacional de Calidad y Seguridad Agroalimentaria (SENASA); los entes, organismos y consultores privados especializados en la producción y comercialización de frutillas; la Subsecretaría de Producción y Medio Ambiente de la Municipalidad de Coronda; la Agencia para el Desarrollo del Departamento San Jerónimo (ADER San Jerónimo); los grupos de estudios de las Bolsas de Comercio de la región, etc. Asimismo, realizamos entrevistas en profundidad con los representantes de varios organismos significativos para el sector para recabar información primaria.

Para la segunda etapa, llevamos a cabo un análisis descriptivo cuyo grupo de estudio fueron los partícipes de la cadena de valor de la frutilla: proveedores de insumos y tecnología, productores primarios, industriales, asesores profesionales, entidades intermedias, instituciones educativas, empresas de transporte terrestre carretero, autoridades públicas y entidades financieras. La técnica de recolección de datos fue una encuesta estandarizada, que contenía preguntas abiertas y cerradas específicas para los actores de cada esfera.

Como complemento a esta actividad, realizamos observaciones de las realidades particulares de cada actor de la cadena, y comparamos tales resultados con los obtenidos en las respuestas de las entrevistas.

Si bien la población bajo estudio (N) fueron los actores partícipes del proceso de producción y consecuente agregado de valor de la frutilla en la región de

⁶ PEREGO, L. 2003. “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales - Un modelo integrado y replicable de *clusters* productivos”. Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magíster en Dirección de Empresas Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Publicación digital. (29/06/2010).

Coronda, para este estudio se utilizó una muestra representativa de esa población (m), a describir:

- Eslabón productor: contactamos a Fernando Piccoli, Ricardo Ramirez, Marcelo Mosconi, Raul Oyarzabal y Mauro Bondino.
- Eslabón Industrial: entrevistamos a integrantes de Compañía Agroindustrial SRL, Fachy, Elaboradores de Fruta SA, Mendocor y Brucor SH.
- Eslabón proveedores de insumos y tecnología: consultamos a los representantes de Los Vascos, AG Metalúrgica, Elaboradores de Frutas SRL y Viveros Andinos SA (VIANSa).
- Eslabón transporte de carga terrestre: encuestamos a los encargados de Jorge M. Bianchi e Hijos SRL, Transporte Gonzalito y Transporte ROHELE.
- Eslabón entidades intermedias: contactamos a integrantes de la comisión de las dos mutuales corondinas, Mutual Argentina Socorros Mutuos de Coronda y Mutual del Club de Bochas Central Coronda.
- Eslabón entidades financieras: nos comunicamos con el personal que trabaja en las sucursales corondinas de Banco Nación Argentina y Nuevo Banco de Santa Fe.
- Eslabón administración pública y gobierno: entrevistamos al Ing. Ricardo Bochinfusso, representante del Consejo Económico Frutihortícola, dependiente del Ministerio de la Producción de Santa Fe y al Sr. Mauro Bondino, titular de la Sub-Secretaría de la Producción, de la Municipalidad de Coronda.
- Eslabón entidades educativas: analizamos el desempeño de la Asociación Civil Campus Universitario Coronda.

Una vez definida nuestra muestra, determinamos como variables de nuestra investigación:

- Variable independiente: la conformación de un *cluster* en la región de Coronda.
- Variable dependiente: el posicionamiento estratégico de la región de Coronda a nivel mundial.

Como dimensiones de la variable independiente se tendrán en consideración los atributos genéricos que conforman el ambiente de negocios presentados por *Porter* en su teoría del “Diamante Nacional”.⁷ La idea fue precisar si están presentes en la región analizada y mostrar de qué manera interactúa entre sí. A continuación, en el Marco Teórico, presentamos los aspectos relevantes para la investigación de cada determinante.

⁷ *PORTER, Michael E.* 1991. “Ventaja Competitiva de las Naciones”. 1ª Edición. Buenos Aires: Vergara. Páginas 63 – 185.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del tema de estudio nos fueron de utilidad los aportes teóricos de *Michael Porter* sobre conformación de entramados industriales o *clusters*. En su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”⁸, este autor presenta su “Teoría del Diamante Nacional”, la cual sostiene que una nación, o en nuestro caso una región, alcanza éxito en un sector en particular debido a cuatro atributos genéricos que forman el entorno o ambiente de negocios en que han de competir las empresas locales. Es este ambiente el que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva, es decir, el conjunto de características únicas que una compañía posee respecto de sus competidores, y que son percibidas por sus consumidores, como superiores a las de las demás compañías.

Estos atributos son:

- Condiciones de los factores: se trata de los factores productivos necesarios para competir en un sector dado.
- Condiciones de la demanda: se analiza la naturaleza de la demanda interior de los productos y/o servicios del sector.
- Sectores afines y de apoyo: se basa en la presencia/ausencia de sectores proveedores y sectores afines, internacionalmente competitivos.
- Estrategia, estructura y rivalidad empresarial: habla de las condiciones vigentes en la nación y/o región, respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Hay dos variables que también pueden influir de manera significativa en el sistema nacional/regional:

- Rol de la Casualidad, denominada como los acontecimientos que pueden suceder fuera del control de la empresa y del gobierno, y que crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector y brindan la oportunidad a las empresas para que ocupen los puestos de las otras.
- Rol del Gobierno, comprende todas las actividades que pueden generar o deteriorar la ventaja nacional. Hay que analizar fundamentalmente cómo afectan las políticas públicas de los diferentes niveles gubernamentales, a cada uno de los determinantes.

⁸ Íd. Página 13.

El autor también explica que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. Se trata de un sistema interactivo en el que las partes se refuerzan unas a otras. Así, alcanzar y mantener el éxito en un sector dependerá de contar con ventajas competitivas en todos los determinantes, ya que las debilidades en cualquiera de estos, limitará su potencial de avance y perfeccionamiento. Además, la interacción de la ventaja creada en cada una de las aristas del diamante, produce un beneficio que es extremadamente difícil de anular o imitar por parte de los rivales.

Lo más rico y provechoso de este enfoque conceptual, para con nuestro trabajo, es que el autor manifiesta que la interacción extendida en el tiempo de estas fuentes de competitividad, crea un conjunto de condiciones especiales que promueven la formación y el desarrollo de entramados de empresas y organizaciones, también conocidos como *clusters*, en determinados espacios geográficos.

De esta forma, se reconoce que las empresas operan en entornos geográficos, económicos, sociales, tecnológicos, políticos, ambientales y culturales específicos y que el análisis de sus estrategias competitivas actuales o futuras, debe considerar las características de esos entornos donde están inmersas. Por lo tanto, el análisis individualizado de las empresas no basta, sino que antes, es preciso examinar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios, que la mayoría del tiempo suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas.

Para finalizar, creemos que es relevante la descripción más detallada de estos determinantes, es por ello que a continuación, exponemos los aspectos fundamentales de lo que *Porter* define como fuentes de la ventaja competitiva de las organizaciones en ubicaciones geográficas específicas:

- Condiciones de los factores: se trata de los insumos a los cuales recurren todas las empresas que compiten en el sector. Son activos tangibles, como la infraestructura física, la tierra cultivable, los recursos naturales, entre otros; e intangibles como la información, el sistema legal y los centros de investigación de las universidades. Asimismo, los factores más importantes son aquellos que se pueden crear mediante diferentes procesos. No importa tanto la cantidad disponible de recursos, sino el ritmo al que se crean, perfeccionan y se hacen más especializados para determinados sectores, ya que los factores especializados son los que hacen posibles los procesos de innovación y tienden a ser menos fáciles de encontrar en otras partes.

Durante el desarrollo de su teoría, el autor divide los factores en categorías, tales como recursos humanos, físicos, de conocimiento, entre otros, y determina que las empresas obtienen ventajas competitivas si poseen aquellos de menor costo o de mayor calidad, del tipo que sea más significativo para la competencia en un sector determinado.

También queremos mencionar la distinción de factores que realiza *Porter* en su escrito. Así, tenemos factores básicos y avanzados, generalizados y específicos, y por último, factores heredados o creados.

Para finalizar, culminaremos diciendo que la ventaja competitiva también puede deberse a la “desventaja en factores básicos o desventaja selectiva” porque crea presiones para innovar, obteniendo una ventaja más sustentable. Esto permite generar economías en la utilización de factores y también crear nuevas ventajas derivadas de ellos, porque las empresas innovan para contrarrestar las desventajas, de forma tal que se potencien los puntos fuertes locales. Es importante que las naciones no busquen solucionar tal desventaja mediante el abastecimiento de estos factores en ultramar mediante recursos ajenos.

- Condiciones de la demanda: en este apartado el autor expone una serie de parámetros que caracterizan a la demanda interior. Estos comprenden su composición, con datos como la estructura de segmentación, la presencia o no de compradores entendidos y exigentes y la existencia de necesidades locales precursoras de las necesidades de los clientes del exterior. También trata del tamaño y las pautas de crecimiento de la misma, tomando en consideración la presencia o no de compradores independientes, el tamaño y las tasas de crecimiento del mercado, la existencia de demanda temprana y de saturación temprana de los mercados. Por último, se presenta la posibilidad de internacionalizar esta demanda interior.

Aunque la composición de la demanda interior es la raíz de la ventaja competitiva, el tamaño y las pautas de crecimiento pueden ampliarla al afectar la motivación de las inversiones, como también puede conseguirse mediante la utilización de mecanismos para internacionalizar la demanda interior.

- Sectores afines y de apoyo: por un lado están los sectores proveedores, y por el otro, los sectores conexos. Los primeros, confieren ventajas a las empresas nacionales porque producen insumos muy empleados y de gran importancia para la innovación o la internacionalización. Los proveedores ayudan a detectar nuevos métodos para aplicar tecnología más avanzada. Así, las empresas consiguen un rápido acceso a la información, a nuevas ideas y a las innovaciones de los proveedores. También pueden influir para que sus proveedores se esfuercen en el campo técnico y para que compartan las tareas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto genera una más rápida y eficaz resolución de problemas.

Estos beneficios se potencian con la ubicación de los proveedores en las proximidades de las empresas, porque se acortan y agilizan las comunicaciones. Además, libera a las empresas de la dependencia a proveedores externos y se reducen los costos transaccionales y la proximidad del personal y la similitud cultural favorecen el flujo libre de información.

Queda evidenciado que la ubicación de proveedores competitivos dentro de un *cluster* puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados. Por lo tanto, formar parte del *cluster* sería una decisión eficaz para reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Además, facilita la comunicación y la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo, tales como instalación, depuración, capacitación de usuarios, detección y corrección de fallas y reparaciones oportunas.

Por otra parte, los sectores conexos son aquellos con los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor o aquellos que

comprenden productos complementarios. Generalmente, las actividades que se comparten son las de desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicios de productos.

Su presencia permite un flujo de información y de intercambios técnicos de manera similar al caso de los proveedores nacionales. También en este caso la proximidad y similitud cultural facilitan en gran medida este intercambio. Asimismo, su existencia incrementa las probabilidades de detectar nuevas oportunidades dentro del sector, como así también abre una fuente de nuevas incorporaciones que dinamizarán el entorno competitivo del sector. La estrecha relación de trabajo entre estas empresas permite obtener mejores productos finales.

Se puede concluir diciendo que el éxito nacional es posible si la nación tiene ventajas competitivas en un buen número de sectores complementarios significativos para la innovación del sector o en aquellos donde se comparten actividades críticas.

- Estrategia, estructura y rivalidad empresarial: las circunstancias nacionales afectan mucho la forma en que se gestionan y compiten las empresas, por ello, las naciones tendrán éxito en los sectores donde las prácticas directivas y las formas de organización sean adecuadas para generar ventajas competitivas.

Aspectos como las actitudes entre trabajadores y directivos, las normas sociales de conducta, el sistema educativo, la historia social y religiosa, las estructuras familiares, etcétera; afectan la disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a nivel mundial. Asimismo, la aptitud hacia el viaje, las aptitudes lingüísticas y las actividades hacia el aprendizaje de nuevos idiomas, la política gubernamental y la postura política de la nación desempeñan un papel fundamental en el fomento de la mundialización de algunos sectores.

El autor presenta una serie de conceptos que definen las diferencias nacionales en cuanto a las prácticas y enfoques de gestión, entre los cuales se encuentran las metas de los empresarios y de los empleados, los mecanismos de motivación, la naturaleza de la gestión societaria, los perfiles de riesgo, etcétera.

También se incluye en este apartado la influencia que ejerce el prestigio o prioridad nacional que recibe un sector, y las “pasiones nacionales”, porque las profesiones o sectores prestigiosos atraen a las personas mejor dotadas, como así también una cuantía corriente de nuevas incorporaciones, y esto crea una importante ventaja competitiva.

Además el autor agrega que es necesario tener un compromiso continuado hacia el proceso de innovación, es decir, que se requieren inversiones sostenidas en términos de capital y recursos humanos, de manera que se puedan recombinar los recursos comprometidos para elevar la productividad y se vuelva más sustentable la ventaja competitiva.

En cuanto a la rivalidad doméstica, *Porter* explica que los rivales domésticos se hostigan entre sí para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Esta presión activa estimula a la innovación tanto por miedo a quedar desplazado, como por la batalla de ponerse a la cabeza.

La misma, aporta numerosos beneficios, tales como estar convencido que el éxito y el progreso es posible, la adopción de prácticas de mejora continua debido a la presión constante, el ingreso de nuevos rivales al sector y la capacidad inducida de los empleados y directivos a seguir de cerca la actuación de sus rivales, para luchar por la participación del mercado, los empleados mejor capacitados, los avances tecnológicos, etcétera.

CAPITULO I

COMERCIO MUNDIAL DE FRUTAS FINAS

Cuando una empresa ha decidido internacionalizarse, o una empresa habituada a la comercialización en plazas foráneas decide diversificar sus mercados o sus productos, es importante que se realice una correcta investigación de mercados internacionales.

Conocer las señales que provienen del mercado es clave para que una empresa pueda conocer y logre ajustarse a las tendencias que intervienen en las variaciones de precios; las preferencias en cuanto a puntos de ventas; la hostilidad, cantidad y comportamiento de los competidores; los volúmenes de demanda de determinados productos en alguna región de interés; las variaciones en tendencias de consumo, entre otras.

Analizar el mercado es vital para generar información que lleve a un adecuado proceso de toma de decisiones, que reduzca la incertidumbre, minimice el riesgo de la actividad productiva y/o comercial extranjera y potencie las oportunidades haciendo uso de sus fortalezas internas.

Para el caso particular de este trabajo, conocer la dinámica del comercio mundial de frutas nos permitirá conocer en qué lugar estamos parados como región productora, procesadora y/o exportadora; como así también, qué estrategias y cursos de acción se deben llevar a cabo para cambiar y/o mejorar dicha posición, en un horizonte de tiempo dado.

1.1. Composición del rubro de las frutas finas.

El rubro de las frutas finas está formado por un conjunto de especies de reducido tamaño en comparación a las frutas de pepita o a los cítricos⁹. Sin embargo, tal denominación responde más a una cuestión comercial que al aspecto botánico.

Según la clasificación inglesa, este rubro incluye al menos dos subgrupos. El primero de ellos es el de los *berries*, los cuales son de sabor ácido y se caracterizan por su rápida perecibilidad. Entre éstos se encuentran:

- La frutilla o *strawberry*;

⁹ BRUZONE, I. y otros. 2006. "Informe Sector Frutícola – Frutas Finas - N° 8". Dirección Nacional de Alimentos, Ministerios de Economía y Producción de la Nación. Página. 1.

- La frambuesa o *raspberry*;
- El arándano o *blueberry*;
- La grosella o *gooseberry*; y,
- La mora o *boysenberry*.

El segundo subgrupo es el de los *cherries*, que incluye a:

- La guinda; y,
- La cereza.

Aunque pueden diferir notablemente en sus características productivas, las frutas finas presentan algunas características en común: mercado al que se dirigen, uso al que se destinan, y exigencias relacionadas con su manipulación una vez que son retiradas de la planta.

Se trata de producciones intensivas en mano de obra y capital, pero que permiten obtener alta rentabilidad en pequeñas superficies y presentan variadas posibilidades de industrialización. Por todo ello, su producción es una actividad movilizadora de las economías regionales.

Asimismo, las características de perecibilidad de estas frutas imponen requerimientos muy específicos con relación a la post-cosecha y el transporte (mantener la cadena de frío para ampliar la vida útil del fruto, correcto embalaje para prevenir los daños por golpes, entre otros).

Durante la década del noventa, las frutas finas constituyeron uno de los grupos de productos más dinámicos del comercio alimentario mundial. Hoy día, existe una demanda insatisfecha y creciente en el mercado internacional, principalmente para las frutillas, los arándanos, las frambuesas y las moras. Se considera que ésta será consistente a través del tiempo, siempre y cuando estos frutos continúen siendo tomados como una *delicatessen* por parte de cierto perfil de consumidores, quienes están dispuestos a pagar precios superiores a los que se venden las frutas tradicionales.

Estas, son frutas consideradas como exquisiteces, sumamente atractivas a la vista y que, como se ha comprobado mediante estudios científicos, poseen propiedades benéficas para la salud.

Pero este creciente consumo también tiene que ver con otros aspectos de índole comercial como es la capacidad de los productores de poder ofrecer especies diversificadas de manera extendida durante el año y en diferentes formas de presentación para el consumo (fruta fresca, congelada, congelada IQF, jugos, concentrados, dulces, mermeladas, jaleas, fruta seca, licores, vinos, etcétera). Asimismo, la existencia de una mayor disponibilidad de variedades y la especialización y adaptabilidad de algunas especies para diferentes destinos, también propician el consumo de estas frutas.

1.2. Producción y consumo de frutas finas a nivel mundial.

Según datos elaborados por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en el año 2006 el rubro de las frutas finas

representaba aproximadamente el 3% de la producción mundial de frutas, con volúmenes superiores a las 6,7 millones de toneladas anuales. Considerando el valor promedio de las últimas campañas, la frutilla representaba 52,1% del total producido en este rubro, las cerezas el 30,5%, las grosellas 11,2%, la frambuesa 6,3% y el arándano el 5,6%¹⁰.

Al comparar los datos que aporta la **Tabla 1**, con los que se han expresado en el párrafo precedente, se puede concluir que la producción se ha incrementado durante el bienio 2004/2005 aproximadamente en un millón de toneladas. Además, se puede ver que tanto la frutilla como la cereza han mantenido su liderazgo en cuanto a volumen producido.

Tabla 1. Producción mundial de frutas finas desagregadas por especies, en 2004. (En miles de toneladas)	
ARANDANOS	344 mil ton
CEREZAS	1897 mil ton
FRUTILLAS	3113 mil ton
FRAMBUESAS	389 mil ton

Fuente: Elaboración propia a partir de de la adaptación de los datos provistos por CAMPE.

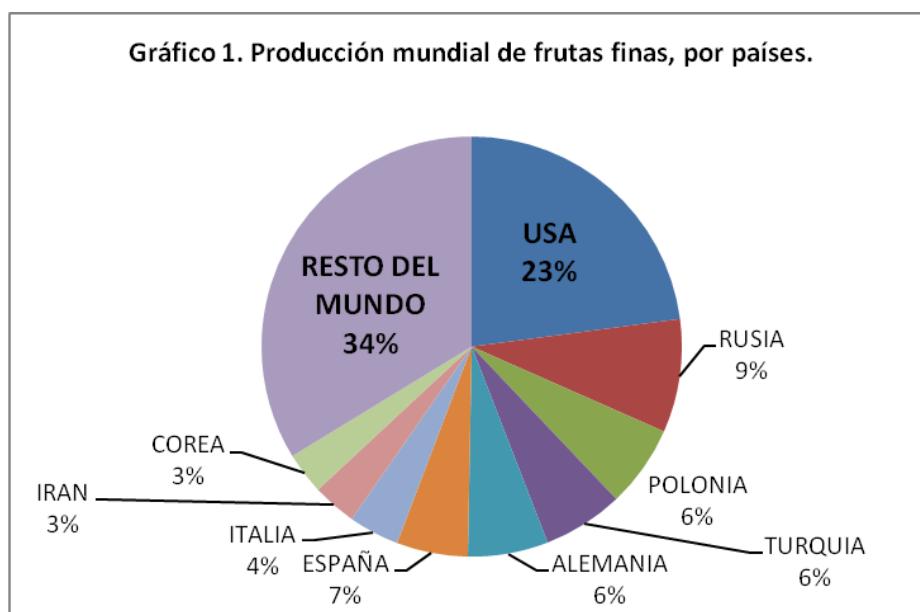
Tabla 2. Producción mundial de frutas finas según la superficie cultivada, en 2004. (En miles de hectáreas)	
Superficie cultivada	
ARANDANOS	30 mil has
CEREZAS	375 mil has
FRUTILLAS	214 mil has
FRAMBUESAS	79 mil has

Fuente: Elaboración propia a partir de de la adaptación de los datos provistos por CAMPE.

Como muestra la **Tabla 2**, la superficie afectada a estos cultivos a nivel mundial en 2004, rondaba las 700 mil hectáreas; y las especies con un marcado desarrollo productivo en cuanto a cantidad, también para ese año, fueron la cereza y la frutilla con valores de 375 mil has y 214 mil has respectivamente.

La participación por países en la producción mundial de frutas finas está representada en el **Gráfico 1**. Queremos hacer mención de dos cosas. Primero, como puede apreciarse, Estados Unidos encabeza la lista aportando el mayor porcentaje individual del total mundial producido (22,9%). Segundo, la participación de nuestro país es insignificante, prueba de ello es la ubicación dentro de la categoría de la producción en conjunto con el resto del mundo.

¹⁰ URQUIZA, J. y otros. "Cadenas alimentarias: Frutas Finas - *Berries*" en "Alimentos Argentinos", Nº 37; Edición digital, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, 2007, pág. 31 a 33. (03/09/2010).



Fuente: elaboración propia a partir de los datos provistos por INTA Famillá.2007. "Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo de las Frutas Finas (arándanos, cereza, frambuesa y frutilla) en Tucumán, Entre Ríos y Neuquén". Edición digital. (06/12/2010).

En cuanto a consumo mundial de frutas finas, podemos decir que los mercados de importación más importantes son Alemania, los Estados Unidos, Francia, el Reino Unido, Canadá y Japón, ya que en conjunto, estos países concentran más del 73% de las importaciones mundiales¹¹. Con lo mencionado se puede concluir que hay una fuerte concentración de las importaciones en los países desarrollados de la Unión Europea, de Norteamérica y de Asia Pacífico.

A continuación presentamos un análisis sobre producción y consumo mundial de frutas finas, desagregado según el tipo de especie. Aclaramos que la situación de las frutillas será desarrollada en otro apartado.

En el caso de la cereza, los países productores más significativos son los que muestra el **Gráfico 2**. Allí podemos observar que el principal país productor es Turquía, aportando el 14% del total mundial, y le siguen Irán y Estados Unidos, con 12% y 11% respectivamente.

Creemos oportuno mencionar que, aunque Alemania es el cuarto productor mundial en importancia, dado el elevado consumo interno de esta fruta, es éste país el primer importador de cerezas del mundo. El mismo acapara el 28% del mercado mundial con una demanda de 24,8 mil toneladas. Le siguen Rusia, Austria, Reino Unido y Canadá, con aproximadamente 17 mil toneladas cada uno. Por otra parte, entre los vendedores, el principal exportador es Estados Unidos, con el 32% del mercado y 45,4 mil toneladas anuales. En orden de importancia le siguen Turquía y Austria. Chile, con una producción aproximada de 33 miles de

¹¹ FUNDACION EXPORT-AR. 2003. "Informe Mensual: Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas finas y de las exportaciones argentinas". N°20; Edición digital. (05/09/2010).

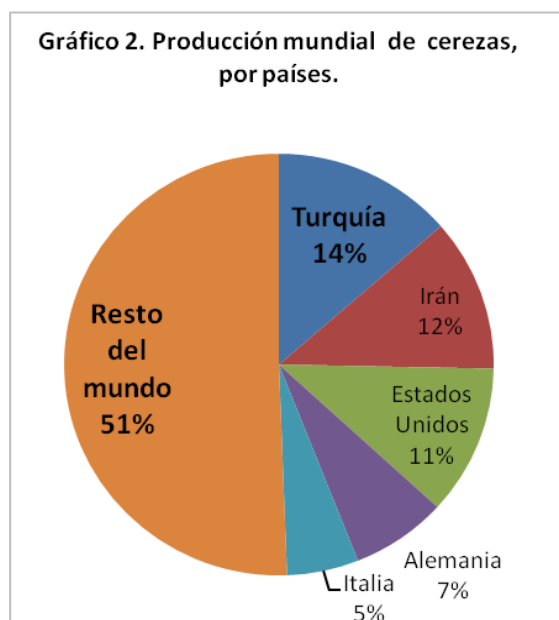
toneladas, de las cuales el 40% son destinadas al mercado internacional, es el líder entre los países del hemisferio sur y el quinto exportador a nivel mundial. Argentina, por su parte, participa con un porcentaje insignificante, por lo que no es considerado un proveedor relevante de este tipo de frutas.

Los países productores de frambuesas más importantes están representados en el **Gráfico 3**. Rusia lidera el ranking aportando el 28% de la producción total mundial, pero no participa en el mercado de exportación. Es Serbia y Montenegro el principal país exportador de frambuesas del hemisferio norte. Chile aparece como el segundo exportador mundial con un total de 5,8 miles de toneladas. Los principales destinos son Alemania, que representa el 36% del mercado; Austria, que concentra 20% de las compras globales; Canadá y Estados Unidos.

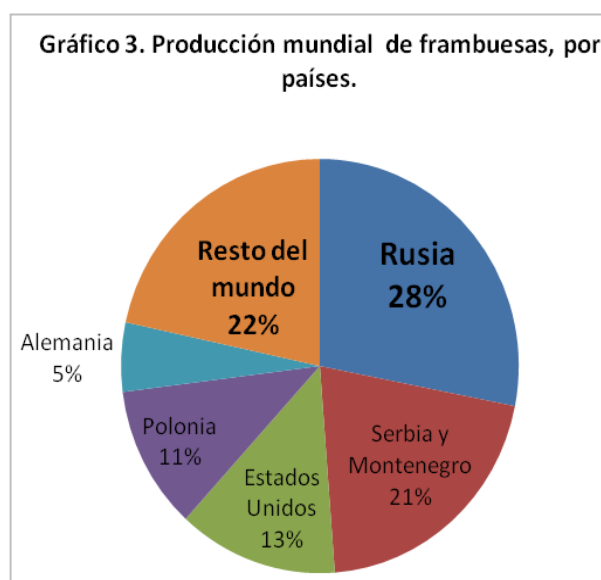
La producción mundial de arándanos de los últimos años es de aproximadamente 344 miles de toneladas anuales, obtenida sobre una superficie cercana a las 30 mil hectáreas. Como muestra el **Gráfico 4**, la producción mundial de esta fruta está muy concentrada en pocos países. Los dos productores, casi exclusivos, son Estados Unidos y Canadá, que generan conjuntamente el 95% del total mundial.

Asimismo, cuando analizamos las exportaciones mundiales, estos dos países también se encuentran como principales exportadores, dado que poseen el 82% del mercado total (52 mil toneladas). En tercer lugar se encuentra Chile, quien exporta 7,3 mil toneladas anuales (posee 12% del mercado de exportación). Junto con Chile, Argentina es el país del hemisferio sur con mayor desarrollo de la producción de arándanos.

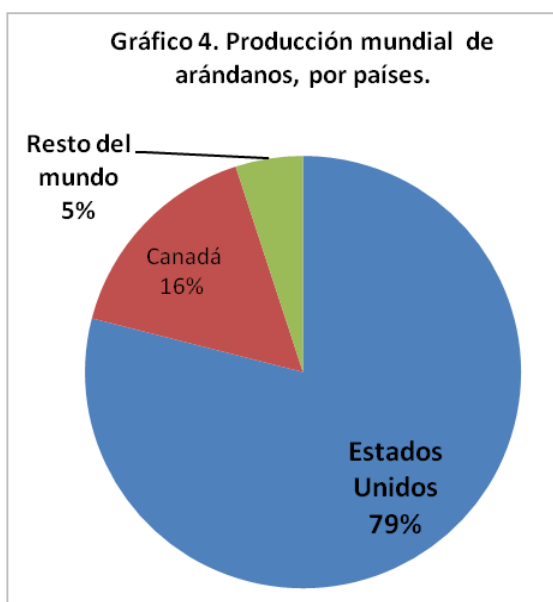
Finalmente, para la grosella, los porcentajes de participación más notables pueden observarse en el **Gráfico 5**.



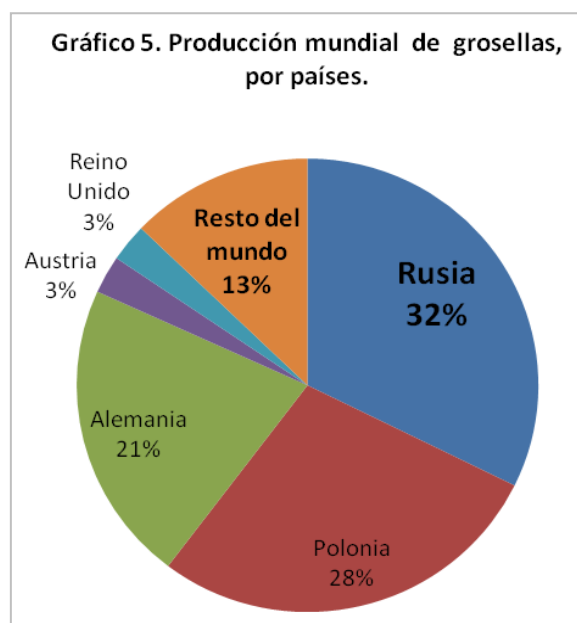
Fuente: elaboración propia mediante la adaptación de los datos también expuestos por INTA Famillá, *op cit.*



Fuente: elaboración propia mediante la adaptación de los datos también expuestos por INTA Famillá, *op cit.*



Fuente: elaboración propia mediante la adaptación de los datos también expuestos por INTA Famillá, *op cit.*



Fuente: elaboración propia mediante la adaptación de los datos también expuestos por INTA Famillá, *op cit.*

En cuanto al comercio mundial de este grupo de frutas, a pesar de que es pequeño el volumen comercializado, comparado con otro tipo de frutas o con respecto a otros alimentos, son muy importantes los valores obtenidos como fruta fresca de contra estación; asimismo, los mayores volúmenes son operados como fruta congelada.¹²

1.3. Producción y consumo de frutas finas a nivel nacional.

A excepción de las frutillas, es muy reciente el desarrollo de los *berries* en Argentina. Sin embargo, es un negocio en expansión con importantes posibilidades en el mercado internacional. Se estima que en 2006 la producción argentina de arándanos rondaba las 6500 toneladas, la de frambuesas las 1500 toneladas, la de mora las 350 toneladas, la de grosellas las 180 toneladas y las de frutilla, las 33000 toneladas.¹³

Se ha registrado en los últimos quince años un importante incremento en la producción de frutas finas, que llevó no sólo a abastecer el consumo interno de *berries* y *cherries* sustituyendo las importaciones, sino que también permitió la expansión de las exportaciones, ganando progresivamente presencia en el mercado internacional.

Este cambio se vio acompañado, como mencionáramos, por una demanda mundial en constante crecimiento, como consecuencia del aumento del consumo en los países desarrollados del Hemisferio Norte.

¹² BRUZONE, *op. cit.* página 19.

¹³ URQUIZA, *op. cit.* página 21.

Este sector, se ha venido expandiendo de manera paulatina y significativa a nivel nacional en cuanto a superficie cultivada y a posicionamiento de mercado. La superficie cultivada se distribuye en diversas provincias, pero existe una mayor concentración en determinadas regiones según la especie de que se trate.

Así, las principales zonas productoras de frambuesa son: la Comarca Andina del Paralelo 42°, el Alto Valle de Río Negro y Neuquén y la provincia de Buenos Aires. La primera de ellas es la zona por excelencia, ya que aporta el 45% de la producción nacional y presenta las condiciones agroecológicas ideales para el cultivo de este *berry*. La misma abarca las localidades de El Bolsón, El Hoyo, Epuyen y Lago Puelo.

El arándano tiene un mayor desarrollo en las provincias de la región pampeana, principalmente en la ciudad de Concordia en Entre Ríos y en Buenos Aires. Sin embargo, se han sumado otras áreas tales como Tucumán, donde se están observando importantes inversiones; así como Salta, La Pampa, Santa Fe, Corrientes, Córdoba, Mendoza y San Luis. Asimismo, el arándano cuenta en los valles cordilleranos con un ambiente muy similar a su hábitat original en el Hemisferio Norte.

Por último, son Santa Fe, Tucumán y Buenos Aires las provincias que mayor superficie dedican al cultivo de frutilla.

El mapa que presentamos en el **ANEXO I**, es de elaboración propia, a partir de la adaptación de datos obtenidos en la Revista Agroalimentos Argentinos N°37 y diferentes informes elaborados por SENASA. Con el mismo, queremos mostrar de manera más clara la ubicación de las diferentes explotaciones productivas.

Tabla 3. DESTINO DE LAS FRUTAS FINAS ARGENTINAS.						
Especie	%	Consumo interno		Congelado	Venta al exterior	
		Fresco	%		% Fresco	% Congelado
Frutilla	10%*	Mercados de productores, supermercados y verdulerías	25%*	Industrias y sector gastronómico.	15%*	50%
Frambuesa	0,5%*	Mercados de productores, supermercados y verdulerías.	95%	Industrias y sector gastronómico.	0%	4,5%*
Arándano	5%*	Mercados de productores, supermercados y verdulerías.	5%	Industrias y sector gastronómico.	90%	0%
Grosella	0,50%	Supermercados y verdulerías.	95%	Industrias y sector gastronómico.	0%	4,5%*
Mora	0,5%*	Supermercados y verdulerías.	95%	Industrias y sector gastronómico.	0%	4,5%*

* Datos estimados.

Fuente: Elaboración propia mediante la adaptación de los datos obtenidos en la Revista Agroalimentos Argentinos N°37 y estimaciones personales.

Como muestra la **Tabla 3**, salvo para el caso de los arándanos, en que el 90% de la producción se exporta en fresco, el resto de las frutas finas son consumidas principalmente en el mercado interno. También se puede observar que, cerca del 95% de la producción de frambuesa, mora y grosellas se comercializa congelado con destino a la industria local.

Debido a los bajos volúmenes cosechados de algunos de estos *berries* y a una inadecuada logística, son poco significativos los volúmenes exportados como congelado, tratándose casi siempre de fruta orgánica certificada.

Como mencionamos, el principal canal para vender estas especies en el mercado interno es la industria de alimentos, que demanda fruta congelada y en conserva para transformarlas en confituras, salsas, jugos concentrados, deshidratados, licores y aguardientes, entre los productos más importantes. Las frutillas, las frambuesas, moras y grosellas son las frutas usadas en mayor proporción por la industria láctea, especialmente en su línea de yogures.

Otro importante canal es el sector gastronómico, que demanda fundamentalmente fruta congelada, a través de restaurantes, servicios de catering, repostería, heladerías y hoteles. No obstante, el pequeño volumen de fruta que se comercializa en fresco, se canaliza a través de los mercados de concentración de productores, supermercados y verdulerías.

La evolución de las exportaciones e importaciones de frutas finas argentinas durante el período 2005-2009 está demostrada en el apartado A del **ANEXO II**. Las dos primeras son de elaboración propia, en base a datos publicados por el Centro de Economía Internacional (CEI) en base al INDEC. Las dos siguientes, también son de producción propia en base a datos publicados por SENASA.

Aunque no encontramos cifras detalladas en cuanto a los volúmenes exportados de frutas finas congeladas, podemos mencionar que durante el período 2003-2008, las mismas crecieron tres veces en términos de volumen. El crecimiento en los envíos del producto congelado, se debió principalmente a la frutilla. En 2008, ingresaron a la Argentina 80 millones de dólares por las exportaciones de frutas finas frescas, mientras que por congeladas se facturaron 22 millones de dólares.

La frambuesa, las moras y las grosellas son las frutas que menos participaron de ese crecimiento, pero todavía cuentan con un amplio potencial de crecimiento si se contrarrestan las limitaciones para la exportación en fresco.

Hay que remarcar también que las exportaciones de frutas finas congeladas, a diferencia de las de fruta fresca, comenzaron a desarrollarse de manera más tardía, y recién a partir del año 2000 adquirieron volúmenes significativos, aunque los precios son inferiores a los de la fruta fresca.

Dada la estacionalidad de este tipo de frutas, los mayores envíos al exterior se concentran entre los meses de octubre y enero. Oportunamente esta fecha coincide con la declinación de la oferta de Chile y Nueva Zelanda, los principales competidores de Argentina.

Nos resulta relevante advertir que la fruta fresca se exporta enfriada y por vía aérea, mientras que la fruta congelada, principalmente la frutilla, se despacha en mayor medida en contenedores refrigerados a través de la vía marítima. En ambos casos, es alta la concentración de los envíos en pocos exportadores.

Si el destino es alguno de los países limítrofes, los envíos se realizan con transporte terrestre carretero refrigerado tanto en fresco como congelado.

En cuanto a importaciones, es preciso resaltar que partir del año 2001 comenzó un proceso de sustitución de importaciones que fue notorio en todos los *berries*, tanto en fresco como congelados. Esta reactivación se vio favorecida por la demanda de la industria local, que hasta ese momento se abastecía fundamentalmente de materias primas importadas de Chile. Sin embargo, aun resta sustituir con fruta producida nacionalmente alrededor de 650 toneladas de frambuesa congelada.

Según el Nomenclador Arancelario Aduanero, los *berries* y los productos derivados se identifican con las partidas arancelarias que muestra el **Cuadro 1**.

Cuadro 1. Partidas arancelarias de las frutas finas y sus derivados.				
Producto	PANCM	Derecho de Exportación (%)	Reintegro (%)	Derecho de Importación (%)
Arándano fresco	0810.40.00	10	2,7	10
Frambuesa fresca ¹	0810.20.00	10	2,7	10
Frutilla fresca	0810.10.00	10	2,7	10
Grosella frescas	0810.30.00	10	2,7	10
Frambuesa congelada ²	0811.20.00	5	3,4	10
Frutilla congelada	0811.10.00	5	3,4	10
Dulces, mermeladas, jaleas ³	2007.99.10	5	6	14
Frutas en almíbar ⁴	2008.99.00	5	4,05	14

(1) Incluye Zarzamoras, Moras y Moras-Frambuesa.

(2) Incluye Zarzamoras, Moras, Moras-Frambuesa y Grosellas congeladas.

(3) Incluye confituras de otras frutas.

(4) Incluye otras frutas en almíbar.

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de los datos provistos por la Revista Alimentos Argentinos N°37, *op. cit.*

1.4. Producción y consumo de frutillas.

La frutilla es cultivada en al menos sesenta y tres países, con una producción mundial aproximada de 3.100.000 toneladas y una superficie plantada

en todo el mundo que ronda las 220.000 hectáreas, concentrándose el 80% en diez países.¹⁴

Estados Unidos es el principal productor mundial de frutilla, tanto de fruta en fresco como congelada. La producción total promedio es de 800.000 toneladas. España es el segundo país productor. La mayor parte de su producción es utilizada para el mercado en fresco.¹⁵

Polonia es el tercer mayor productor global, pero el segundo mayor productor de frutillas congeladas.

Japón sigue en importancia, con una producción de no más de 200.000 toneladas anuales, las cuales se consumen casi en su totalidad en el mercado interno y de forma fresca. También se suministra con importaciones adicionales para cumplir con la demanda interna.

En el Hemisferio Sur, son Chile, Australia y Argentina los principales productores, con una mínima participación en la comercialización global.

El consumo mundial de este tipo de fruta se ha incrementado debido a su fuerte vinculación con los mercados de mayor poder adquisitivo, y a las fuertes campañas mundiales que promocionan el impacto positivo que tienen las frutas y hortalizas en la salud. Debido a esto, actualmente son cada vez más las industrias alimenticias que incorporan esta fruta en sus productos, como así también las industrias farmacéutica y de cosméticos.

Según estadísticas del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, (USDA en su sigla en inglés), España es el primer exportador mundial de frutillas frescas con un volumen de 300.000 toneladas, seguida en importancia por Estados Unidos, Bélgica, Italia, México y Polonia. En cuanto a frutilla congelada, Polonia lidera el mercado exportador, seguida por Estados Unidos, México, China y España.

Alemania, Francia, Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido y Japón son los principales importadores de frutilla fresca y congelada (los dos primeros países demandan el 60% de las frutillas del mercado).¹⁶

La participación de nuestro país en este contexto es insignificante. La mayor parte de las exportaciones son de fruta congelada, pero las nuevas reglas del mercado podrían dinamizar la salida de fruta fresca.

De acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la calidad de la frutilla argentina es competitiva con la de otros países productores tales como Brasil, Estados Unidos, España e Italia.

Si se lograra concretar más negocios en el extranjero por este canal, la premisa sería llegar a cualquier mercado con la misma calidad y frescura de una frutilla recién cosechada. Pero Argentina, por no tener tradición exportadora, está rezagada en utilización de tecnologías de post-cosecha para mantener por más

¹⁴ INTA Tucumán. 2002. "El Sistema de Información Técnica sobre Frutilla - Actividades técnicas relacionadas con el cultivo de frutilla que lleva a cabo la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá". (19/05/2010).

¹⁵ <http://www.exportapymes.com/modules.php?name=News&file=print&sid=493> (28/12/2011)

¹⁶ *Íbidem*.

tiempo la calidad del producto, lo cual dificulta llegar con un producto en buenas condiciones a los mercados de ultramar, que son los que pagan los mejores precios.

En el **ANEXO III** presentamos una serie de gráficos, de elaboración propia en base a datos elaborados por la Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe, a partir de NOSIS, que muestran los principales indicadores de la comercialización externa en fresco de las frutillas argentinas.

En cuanto a producción nacional de frutillas, en nuestro país se producen 30.000 toneladas anuales, en un área de 1.000 a 1.150 hectáreas, que arrojan rendimientos promedios de 40 ton/ha¹⁷. Se trata de uno de los productos del campo argentino que se cosecha todo el año gracias a la diversidad climática con la que cuenta el país. Por ello es posible identificar tres zonas de producción:



✓ La zona norte, que abarca las regiones de Tucumán, Coronda, y Corrientes.

✓ La zona centro que se localiza en La Plata, el Gran Buenos Aires y Mar del Plata; y,

✓ La zona sur que contempla las regiones de Mendoza, Neuquén, La Pampa y las provincias patagónicas.¹⁸

Como podemos ver en el calendario de inicio y fin de producción de frutilla que presentamos, en Santa Fe, la producción a campo, va desde fines de agosto a fines de diciembre; y aquella que se realiza bajo protección, de mediados de junio hasta fin de año.

Para el caso de Tucumán, en cambio, la producción en Piedemonte comienza a fines de marzo y se extiende hasta fines de noviembre y la que se realiza en los valles de altura, va desde inicios de septiembre hasta fines de marzo. Es la única región que produce fruta durante todo el año.

En Buenos Aires, a campo hay una producción en la primera semana de febrero, luego desde mediados de marzo a mediados de mayo y luego desde mediados de septiembre a fines de diciembre. La producción bajo protección (aquella que se protege con *mulching* de tapar o con macrotúneles), en cambio, comienza a mediados de febrero y se extiende hasta fines de noviembre. Es decir,

Para el caso de Mar del Plata, el período de producción va desde mediados de noviembre hasta principios del mes de mayo.

Misiones, por su parte, tiene su producción desde comienzos de septiembre a comienzos de diciembre.

Por último, la producción de Salta y Jujuy comienza a mediados de febrero y va hasta fines de septiembre y en Neuquén- Río Negro desde comienzos de diciembre hasta fines de febrero.

¹⁷ Grupo GHIA, *op. cit.* página 10.

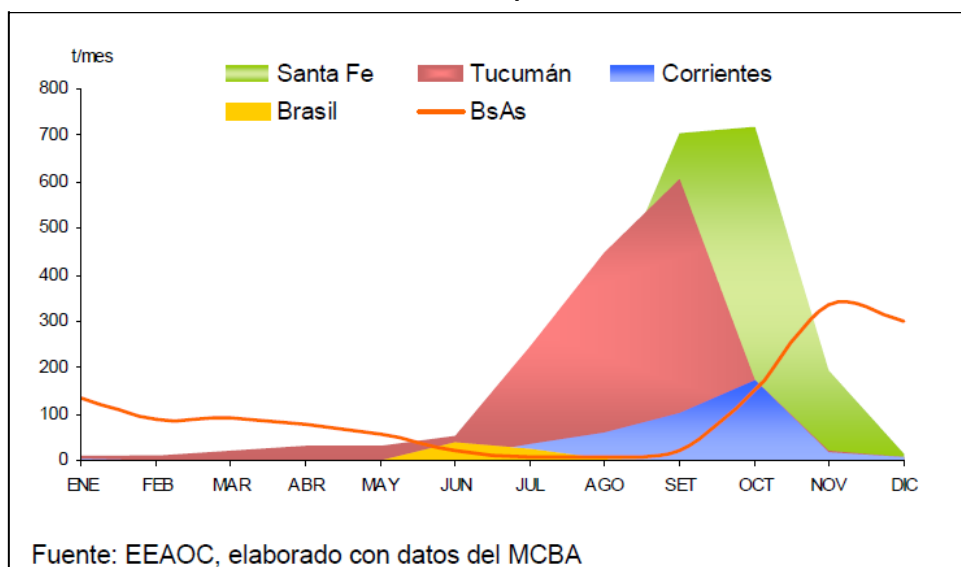
¹⁸ BLOG LATIN BERRIES. "Perfil del Mercado de Frutillas en Argentina". (19/05/2010).

Provincia / Zona geográfica	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Santa Fe (Coronda)						X	X	X	X	X	X	X
Tucumán	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Buenos Aires		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mar del Plata	X	X	X	X	X						X	X
Misiones									X	X	X	X
Salta y Jujuy	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Neuquén – Río Negro	X	X										X

El Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) es el principal mercado de concentración de la fruta fresca comercializada en el país. La frutilla^s que allí se compran y venden, proviene principalmente de Santa Fe, Tucumán, Buenos Aires y Corrientes.

El gráfico que exhibimos a continuación, nos muestra los ingresos de frutilla al MCBA durante el período 1995-2010, expresados en promedios mensuales y por lugar de origen.¹⁹

Gráfico 6. Ingresos de frutilla al MCBA, por lugar de origen, en promedios mensuales, durante el período 1995-2010.



¹⁹ RODRIGUEZ, G; PÉREZ, D. Y PAREDES, V. Reporte Agroindustrial - Estadísticas y márgenes de cultivos tucumanos N° 48. "Cultivo de frutilla: dinámica comercial de la Argentina y Tucumán (2005-2009) y gastos de producción estimados para Tucumán". Edición digital Diciembre 2010. Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres – EEAOC. (13/03/2012).

Como podemos apreciar, los mayores volúmenes de fruta ingresados se concentran en el bimestre septiembre/octubre, cuando confluye la cosecha de Santa Fe, Tucumán y Corrientes, lo que resulta inconveniente, ya que debido a la ley del mercado, la oferta excesiva tiende a bajar los precios.

Las dos principales zonas que abastecen el mercado interno son las que se ubican en la provincia de Tucumán y en el departamento San Jerónimo, en la provincia de Santa Fe. En la primera se destacan las localidades de Lules, Tafí del Valle, Trancas y Tafí Viejo; y en la segunda el municipio de Coronda y las comunas de Desvío Arijón y Arocena; ya que la calidad de sus suelos y las propicias condiciones climáticas de la zona favorecen el desarrollo de este tipo de cultivos.²⁰

A finales de los años sesenta, la zona de Coronda era la principal región productora de frutillas del país, debido a que en esta ciudad se producía el 60% de la producción nacional total, por lo que, junto con la localidad de Lules, que le seguía en importancia con el 25%, eran las formadoras de precio en el mercado interno nacional.

Hoy día, la situación se ha revertido, ya que la tradicional zona productora de la provincia de Santa Fe ha sido desplazada por las ciudades productoras ubicadas en Tucumán. Presentaremos más datos sobre este tema en el capítulo siguiente.

²⁰ BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA. 2004. "Encadenamiento productivo de la frutilla". El balance de la economía argentina 2004. Capítulo XVI. Edición digital. (17/05/2010).

CAPITULO II

SITUACIÓN DEL SECTOR PRODUCTOR Y PROCESADOR DE FRUTILLAS DE LA REGIÓN DE CORONDA.

Estudiar el sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, nos dará la información necesaria para un correcto proceso de planeación estratégica, que permita la implementación de acciones correctivas y la generación de nuevos proyectos de invención y mejora.

En este capítulo exponemos la información resultante de nuestra investigación exploratoria de fuentes secundarias y presentamos a modo de resumen, un detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes hoy día en el sector, o lo que también se conoce como Análisis FODA. Para ello, hemos tomado en consideración los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales que influyen tanto en el ámbito externo del sector, como en su accionar interno.

2.1. Descripción de la actividad productiva de frutilla en la zona de Coronda.

La ciudad de Coronda se caracteriza por ser la pionera en la producción de frutillas a nivel nacional. Según la reconocida investigadora histórica corondina, Profesora Alcira Marioni Berra, dicha actividad se ha destacado en la zona desde sus inicios en 1919 cuando llegaron los primeros plantines que fueron sembrados para consumo familiar por el señor Lamberto Lafuente y su familia.²¹

Aunque el señor Lafuente realizaba algunas pequeñas ventas de frutos y plantines, sobre todo a sus vecinos y familiares, fue el Dr. José García quien comenzó formalmente con la comercialización del fruto en Coronda, Rosario y Gálvez. Desde ese momento, arranca la evolución de la producción como fuente de vida y progreso, consiguiendo con el tiempo, que la frutilla alcanzara un lugar destacado en esta ciudad y que sea muy demandada a nivel nacional. Es a partir

²¹ Página web oficial de la Municipalidad de Coronda: <http://coronda.gov.ar> y Blog de la Sra. Patricia Nuñez "Por una Coronda mejor". (28/10/2010).

de este momento también, que este tipo de cultivo se convirtió en un exponente de la actividad económica y productiva de la región.²²

Llegada la década del cuarenta, tiene lugar la creación de la Cooperativa de Agricultores de Coronda, lo que posicionó a la frutilla como el principal cultivo del distrito. Una de las primeras labores de tal institución fue la organización de la Primera Exposición de Frutos, en el año 1946. A partir de tal evento nació la Fiesta de la Frutilla, que se concretó año tras año de manera irregular, hasta que en 1958 por Decreto del Presidente de la Nación Arturo Frondizi se determinó que Coronda sería Capital Nacional de la Frutilla y la festividad comenzaría a ser la Fiesta Nacional de la Frutilla.²³

Fue a fines de la década de los sesenta e inicio de los setenta, que la región consiguió monopolizar el mercado nacional aportando más del 75% del volumen nacional total.²⁴

A partir de mediados de 1970, la superficie cultivada fue disminuyendo pero con un sostenido incremento de los rendimientos por hectárea. La incorporación de tecnología de cultivo, como el *mulching* de polietileno; la utilización de nuevas variedades de alta productividad y de mayor calidad; el uso de nuevas técnicas de riego, como la fertirrigación; mejoras en las prácticas de manejo; y la presencia de capacitados asesores privados, permitieron que en la actualidad se llegara a rendimientos promedios de 35000kg/ha.²⁵

Una de las principales características del sector, es la concentración de grandes extensiones de tierra, y por ende de producción, en manos de pocos productores, y un destacado número de pequeños agricultores. Asimismo, observamos que la figura del productor y el procesador de subproductos se encuentran, en muchos casos, representada por la misma persona.

Las industrias existentes en la zona están relacionadas directamente con el cultivo porque están dedicadas al procesamiento de este fruto, es decir producción de dulces, pulpas, mermeladas, entre otros. En años recientes se instalaron nuevas industrias dedicadas al congelamiento de frutillas en block o a través del sistema IQF, logrando penetrar mercados internacionales. Estas empresas brindan también servicio de frío a otros productores como a la industria panadera.

Una de las falencias del sector que queremos destacar es la falta de capacidad de enfriamiento de los frutos para su correcto almacenamiento. Así, frente a rendimientos promedio de 35000kgs/has²⁶ y un total aproximado de 300 has cultivadas, la región sufre un déficit de capacidad de refrigeración de 9000 toneladas de fruta en fresco y 8000 toneladas de fruta congelada.

Creemos importante mencionar que, alcanzando la capacidad adecuada, se podría conservar la fruta por más tiempo y de esa manera se lograría un nivel de

²² *Íd.* Página 21.

²³ *Íbidem.*

²⁴ SCAGLIA, E. y otros. 2004. "Cultivo de la frutilla en la zona de Coronda (Provincia de Santa Fe)". Estación Experimental Agropecuaria Rafaela y Agencia de Extensión Rural Santa Fe. 1ª edición. INTA.

²⁵ *Íbidem.*

²⁶ Entrevista en profundidad con la Ingeniera Agrónoma María del Huerto Sordo.

stock estable durante todo el año. Además se podría evitar que la acumulación de altos volúmenes de stock de los meses de septiembre y octubre provoque una sobreoferta que determine la disminución brusca de los precios.²⁷

Otra cuestión a tener en cuenta es la revisión de los procesos actuales de desinfección del suelo, ya que la mayoría de los productores utilizan un producto químico (bromuro de metilo) que SENASA ha prohibido como consecuencia de la aprobación y ratificación por parte de nuestro país del Protocolo de Montreal y la Convención de Viena. Ampliamos este tema en el **ANEXO IV**.

Otra característica es que los distintos eslabones de la cadena están dispersos por toda la región debido a que no se cuenta con la instalación de un Parque Industrial.

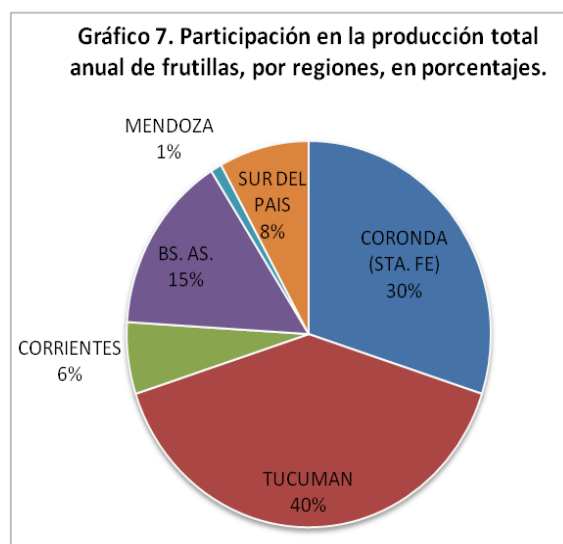
Estas falencias, y la creciente competencia de distintas zonas productoras del país como Tucumán, Mar del Plata, Corrientes y Neuquén, están provocando una importante pérdida de la participación de Coronda en el mercado.

Según una entrevista realizada por la fundación GHIA, a la Ingeniera y especialista María del Huerto Sordo²⁸, Coronda fue por muchos años, la principal zona productora del país, como ya dijimos anteriormente, pero actualmente se vio desplazada por las ciudades de la provincia de Tucumán.

Como mostramos en el **Tabla 4** y en el **Gráfico 7**, Coronda ha pasado en el último año, de principal región productora por total anual producido, a la segunda en importancia. Así, de las 30.000 toneladas anuales de frutillas que se producen hoy en nuestro país, en un área de 1.000 a 1.150 has, Coronda aporta sólo el 30%, es decir 9000ton/año.

Región productiva	Ton/año
CORONDA (STA. FE)	9000
TUCUMAN	12000
CORRIENTES	1800
BS. AS.	4500
MENDOZA	300
SUR DEL PAIS	2400
TOTALES	30000

Fuente: Elaboración propia mediante la adaptación de los datos publicados por la Fundación GHIA, *op. cit.*



Fuente: Elaboración propia mediante la adaptación de los datos publicados por la Fundación GHIA, *op. cit.*

²⁷ CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS BOLSA DE COMERCIO DE SANTA FE. Enero de 2005. "La Cadena de Valor de la frutilla en la región Coronda". Edición digital. (17/05/2010).

²⁸ Grupo GHIA, *op. cit.* páginas 10 y 29.

2.2. Introducción a la cadena de valor de la frutilla en la región de Coronda.

La cadena de valor de la frutilla en la región Coronda está compuesta por tres grandes etapas interrelacionadas entre sí. En este apartado describiremos brevemente cada una de ellas.

La primera comprende la siembra y cosecha de la frutilla, es decir, que encadena la actividad del productor con todas las actividades conexas relacionadas con el suministro de insumos básicos y complementarios. El eje central de esta etapa es el propio productor.

La segunda etapa incluye el congelamiento y la distribución del fruto. Esta comienza una vez que la frutilla fue cosechada, sigue con el enfriamiento de la producción en cámaras para preservar la fruta y poder alargar su vida útil, y culmina con la comercialización de los frutos en los mercados nacionales e internacionales.

Por último, la tercera etapa engloba el procesamiento y la comercialización de subproductos. La frutilla fresca o congelada es entregada por los productores a las industrias de la zona para la elaboración de una gran gama de productos con mayor valor agregado. También trata de la comercialización de los mismos en el mercado nacional e internacional.

A continuación, se desarrollarán cada una de estas etapas.

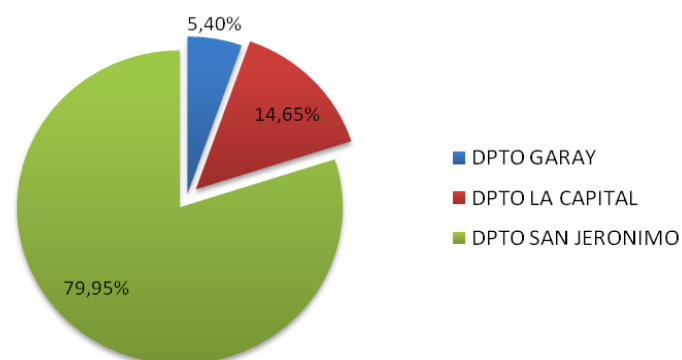
2.3. Etapa de siembra y cosecha.

En Santa Fe, como ya mencionamos, las zonas tradicionales de cultivo son las localidades de Coronda, Desvío Arijón y Arocena. Sin embargo, hace algunos años atrás, se comenzó a evidenciar una expansión del cultivo hacia la zona de la costa, principalmente en las ciudades de Santa Rosa de Calcines, Rincón y Arroyo Leyes. Según datos del Campo Experimental del INTA en Coronda, en el año 2007 se implantaron allí, alrededor de 102 has distribuidas entre 17 productores, frente a las 375 hectáreas en manos de 101 productores de la región tradicional para esa misma campaña.²⁹

Como se observa en el **Gráfico 8**, que es una adaptación del elaborado por la Ingeniera Agrónoma María del Huerto Sordo para INTA AER Santa Fe; a pesar de esta reciente ampliación de la zona de cultivo, son las localidades del Departamento San Jerónimo las que siguen abarcando el mayor porcentaje de hectáreas producidas.

²⁹ BEDETTA, B. y MIRANDA, D. "Diagnóstico Sector Frutillas". Trabajo presentado durante el Curso de Posgrado: Desarrollo local y competitividad territorial, dictado por la Fundación Potenciar. 2008.

Gráfico 8. Superficie afectada al cultivo de frutilla en la Provincia de Santa Fe, por departamento, en 2010.



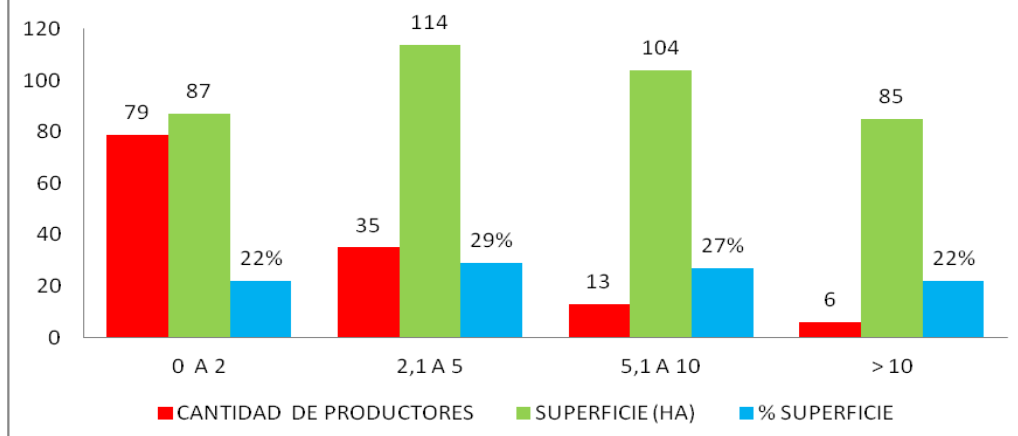
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos publicados por la Ing. Agr. Sordo en su escrito "Cultivo de frutilla – Provincia de Santa Fe 2010".

Dentro de este grupo de ciudades, es Coronda la que aporta el mayor número de productores y hectáreas cultivadas. Para la campaña 2010, en Coronda hubo 311 has destinadas a la producción de frutillas, que estuvieron en manos de aproximadamente 72 productores.³⁰

Otra cuestión que nos gustaría desarrollar, es el de la reducción de has trabajadas y productores avocados a la actividad. A simple vista, analizando los datos que hemos expuesto, es notable la disminución del área implantada en un 18% y la cantidad de productores en un 29%. Las causas de este fenómeno se intentarán responder en los capítulos siguientes.

Como comentamos anteriormente, en los últimos años, la actividad frutihortícola exponente de la región corondina se ha caracterizado principalmente por la concentración de la propiedad de la tierra.

Gráfico 9. Estratificación de productores de la Provincia de Santa Fe y cantidad de has trabajadas por estrato, campaña 2010.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos publicados por la Ing. Agr. Sordo, *op. cit.*

³⁰ Entrevista Sordo, *op. cit.* página 33.

El **Gráfico 9** es una adaptación de los datos elaborados por el INTA para la campaña 2010 en Santa Fe, y evidencia esta situación. Como podemos ver, los estratos de los extremos compartieron el mismo porcentaje de superficie trabajada, pero la cantidad de has en el primero estuvo en manos de 79 productores pequeños, mientras que en el otro, sólo 6 productores de mayor envergadura concentraron 85 has. Asimismo, este fenómeno también se repite en los demás estratos.

El gráfico también nos muestra que en 2010, esta actividad frutihortícola era llevada a cabo por 133 productores en toda la provincia. Además, deja en evidencia que en este tipo de explotaciones, predominan los pequeños productores, ya que el 60% de los mismos eran muy pequeños, y no trabajaron más de dos has; mientras que sólo el 5% del total provincial, trabajó más de diez.

El cultivo, propiamente dicho, comienza con la preparación de la tierra, realizando el cincelado del suelo, el discado con disco doble acción y el rastreo con rastra a dientes.

Se prosigue con la desinfección del suelo. El producto más utilizado, como ya comentamos, es el bromuro de metilo. Se trata de un gas que desinfecta el suelo y los sustratos, eliminando insectos, bacterias, hongos y semillas de malezas. Este puede aplicarse de manera localizada debajo del *mulching* de polietileno por medio de las mangueras de riego o por dosificaciones por medio de las máquinas alomadoras.

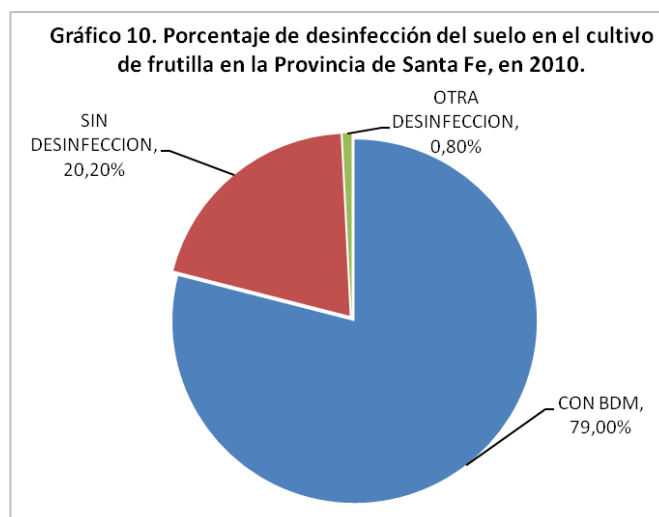
El bromuro de metilo comenzó a aplicarse en esta región a comienzos de la década de los noventa, en tratamiento total del suelo, pero su uso se difundió cuando comenzó a utilizarse en forma localizada en los lomos de plantación, porque esto permitió reducir sustancialmente los costos.³¹

Se trata de una de las sustancias que agota la capa de ozono, razón por la que los países firmantes del Protocolo de Montreal, entre los cuales se encuentra Argentina, decidieron la paulatina reducción de su utilización hasta su desaparición total en el año 2015, adoptando en reemplazo alguna de las más novedosas técnicas de desinfección (Ver también **ANEXO IV**).

No obstante, según los resultados de las investigaciones a cargo de la Estación Experimental de INTA en Coronda, la superficie implantada con frutillas tratada con bromuro de metilo sigue siendo importante en nuestra provincia. Prueba de ello son los datos que se pueden observar en el **Gráfico 10** que presentamos a continuación, que es una adaptación del elaborado por dicha institución.

Según el mismo, hoy día aproximadamente el 80% de los productores de la provincia de Santa Fe utilizan esta sustancia para desinfectar el suelo y sólo menos del 1% de ellos emplea otras técnicas no contaminantes.

³¹ CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS, *op. cit.* página 34.

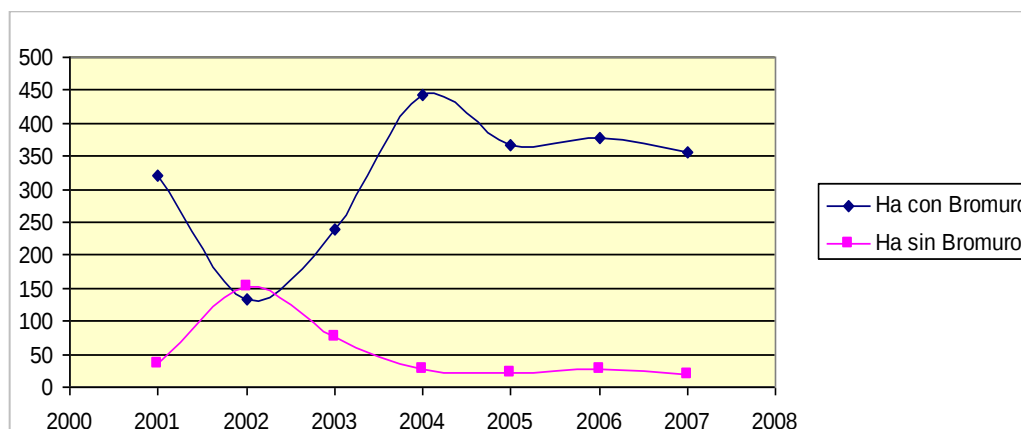


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos publicados por la Ing. Agr. Sordo, 2010, *op. cit.*

Asimismo, el **Gráfico 11**, que elaboró el INTA Campo Experimental Coronda, y que representa la superficie tratada con bromuro de metilo; nos muestra que entre 2001 y 2002 hubo una marcada reducción de has tratadas con esta sustancia (casi el 46% de las has del 2001), pero a partir de allí comenzó un nuevo ciclo de crecimiento sostenido de tierras tratadas, cuyo pico fue en 2004 con aproximadamente 450 has. En 2007, un poco más de 350 has seguían siendo desinfectadas con este químico y sólo 5 has del total fueron tratadas con otros métodos.

Todos estos datos demuestran el desafío que representa el reemplazo de esta sustancia para el sector.

Gráfico 11. Superficie tratada con bromuro de metilo en Coronda, en hectáreas, durante 2000-2007.



Fuente: INTA Campo Experimental Coronda.

Como también mencionamos en párrafos precedentes, el eslabón productor de Coronda incorpora constantemente nuevas técnicas y tecnologías para el cultivo. Este proceso de modernización se inició en la década del ochenta, para contrarrestar las condiciones climáticas desfavorables y aumentar los rendimientos. Hoy día, se implementan prácticas avanzadas y de calidad, comparables con las utilizadas por las potencias productivas mundiales. Gracias a ello, actualmente se obtienen rendimientos promedios máximos por ha de 48000 kg y mínimos de 30000 kg.³²

Dentro de las actividades conexas encontramos aquellas relacionadas con el suministro de insumos básicos (plantines, fertilizantes y abonos) y complementarios (tecnología, estudios y asesoramiento de diferentes entes e instituciones de la región).

El principal insumo de esta etapa son los plantines. Hasta la década de los setenta los plantines eran entregados por proveedores locales, pero estos no recibían a campo el frío suficiente para cumplir con el ciclo natural de germinación.

Estudios realizados en la Universidad de Tucumán e informes provenientes de España, demostraron que esto podía corregirse mediante el uso de cámaras frigoríficas. Además, investigaciones realizadas por el INTA en Coronda, indicaron que los plantines provenientes de zonas frías y sembrados a alto nivel respecto del mar, producen un rendimiento superior al 83%, que los plantines sin frío. Como la zona no cuenta con la infraestructura necesaria para atender la demanda de estos plantines, los viveros multiplicadores se trasladaron al sur del país (Río Negro, Mendoza, Chubut y Santa Cruz), donde esta etapa se produce naturalmente³³. Actualmente, casi la totalidad de los plantines utilizados en Coronda son oriundos de Río Negro, Mendoza y Chubut.

Respecto al panorama varietal, podemos decir que la experiencia de los productores corondinos llevó al sector a mejorar continuamente la fruta obtenida. Inicialmente se utilizaba la variedad "Corondina", que poseía un excelente aroma y sabor, pero los frutos eran de escaso tamaño. A través de organismos técnicos provinciales y nacionales se logró adoptar otras variedades de frutillas, caracterizadas por un continuo incremento en el tamaño del fruto, aumentando los rendimientos por hectárea.

La variedad Camarosa hace algunos años viene monopolizando el cultivo, ya que permitió elevar el peso promedio por fruta, y es la variedad de mayor resistencia a las condiciones climáticas. No obstante, hoy día se siguen haciendo pruebas de nuevas variedades como son Ventana, Camino Real, Albión, Palomar y Sabrosa, pero Camarosa sigue primera en rendimiento y durabilidad.³⁴

El proceso de implantación de dichos plantines suele llevarse a cabo por medio de dos sistemas de plantación alternativos: la plantación en otoño con plantas frescas y la plantación de verano con plantas frigoconservadas³⁵. En el

³² Los productores de punta obtienen aproximadamente 70000 kg/ha y los pequeños alrededor de 20000 kg/ha.

³³ CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS, *op. cit.* páginas 34 y 37.

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ BEDETTA y MIRANDA, *op. cit.* página 35.

ANEXO V presentamos las principales características, ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Otros insumos básicos son los fertilizantes y los abonos. Su utilización no era práctica común hasta bien entrada la década del noventa. En la actualidad, todos utilizan al menos un sistema de recomposición de nutrientes al suelo, siendo los dos más utilizados el fertirriego³⁶ y la colocación de pequeñas cantidades de fertilizantes al costado de cada planta, realizando una perforación en el *mulching* de polietileno. Con respecto a los abonos se utilizan, principalmente, estiércoles y abonos verdes.³⁷

Como insumo complementario encontramos a la tecnología. Esta ha surgido de la constante interacción entre la investigación y la producción, lo que ha permitido numerosos aportes al mejoramiento del sector.

Los estudios realizados siempre buscaron incrementar los rendimientos y la calidad del producto. Cabe destacar que estas iniciativas no han sido exclusividad de organismos técnicos, sino también de productores individuales movilizados por el mismo objetivo.

Entre la tecnología aplicada a la producción encontramos la que se centra en la protección de los cultivos y la que se basa en técnicas de riego, de siembra, de recolección y de embalaje.

La protección, se resume en la utilización de dos instrumentos de manera simultánea o por separado: los microtúneles de polietileno y *mulching* de polipropileno. Asimismo, hoy día se ha empezado a probar una nueva tecnología conocida como macrotúneles.

Aunque antiguamente se utilizaba la aspersión como técnica de riego, hoy día, la práctica más difundida es la de riego por goteo con mangueras perforadas o cintas, porque permite una mayor eficiencia en la asignación del agua, la aplicación localizada de fertilizantes y el uso de agua de mejor calidad para la producción.³⁸

Algo muy difundido en la región, desde hace años, es el uso de máquinas alomadoras. Este tipo de tecnología es una invención autóctona de la ciudad de Coronda. Son máquinas con diseños originales especializadas en la formación de los lomos necesarios para el cultivo. Se trata de tecnología fabricada a medida de manera artesanal. Hay un modelo que, además, soluciona la aplicación de las cintas para riego y el *mulching* de polipropileno, como así también, la desinfección del suelo. Cabe mencionar que este tipo de herramienta, sirve para otras plantaciones además de *berries*, como ser tomate, morrón, tabaco, melón y ají, entre otros.³⁹

Otra de las áreas en las que se ha avanzado mucho, es en las técnicas de recolección y empaque.

³⁶ El fertirriego es un sistema de riego por goteo por cintas perforadas, mediante el cual se incorporan los fertilizantes al agua de riego, permitiendo su aplicación directa y una mejor asignación del agua.

³⁷ CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS, *op. cit.* páginas 34, 37 y 39.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Entrevista en profundidad al Sr. Daniel Giménez, propietario de AG Metalúrgica.

La recolección de la fruta durante la cosecha, se realiza manualmente cada dos días. Los recolectores utilizan un canasto de mimbre, separan la fruta buena, grande y mediana, de la chica y deforme. Además, en un recipiente adicional, se colocan las frutas en mal estado o muy maduras.

Hace algunos años, a este paso le seguía el de volcar la frutilla en cajones de aproximadamente 3 kg, para su traslado a galpones de empaque. Una vez allí, se realizaba otra clasificación, utilizando en este caso cajones de madera que variaban de los 0,5 a 4 kg. Como el principal método de venta del productor en ese momento era la entrega a granel a galpones de empaque. El personal que trabajaba allí se encargaba de embalar la fruta y transportarla a los distintos mercados de venta para la fruta fresco, o de despallarla si el destino de los frutos era su industrialización.

En estos días, algunos productores continúan utilizando el canasto de mimbre, pero también se ha incorporado el sistema de cosecha directa en envases o cajones para su envío a plantas de empaque o cosecha en envases definitivos. La utilización de cajas de plástico permite el traslado de mercadería de una manera más higiénica, y la reutilización de las mismas.

Otra de las innovaciones es el uso del túnel californiano, mecanismo que permite el enfriamiento de la frutilla embalada para su comercialización.

Algunos productores, principalmente los más pequeños, venden directamente al público la producción cosechada, en puestos en las propias quintas.

Otro de los aspectos más destacados de la tecnificación de este tipo de producción primaria es la adopción, a partir de 1988 aproximadamente, de la práctica del traslado de la mercadería en camiones refrigerados.⁴⁰

Como último insumo complementario de esta etapa encontramos el asesoramiento técnico de entes e instituciones como el INTA y el Ministerio de la Producción (MAGIC) de la Provincia de Santa Fe.

La relación entre los organismos públicos de promoción de la actividad agrícola-ganadera y la producción de frutillas es importante. Muchas de las mejoras del sector que hemos mencionado, se originaron en pruebas piloto de estas instituciones.

2.4. Etapa de congelamiento y distribución de los frutos.

Como anticipamos, una vez que la frutilla fue cosechada, se coloca en cámaras de frío a fin de preservarla y poder alargar su vida útil, posibilitando esto satisfacer la demanda continua de este fruto. En muchos casos se utilizan cámaras comunes para reducir la temperatura, pero existen productores que disponen de túneles de pre-enfriamiento tipo californiano, por medio de los cuales reduce la temperatura de la fruta con un flujo continuo de aire frío.

La fruta fresca tiene aproximadamente siete días de vida útil, por lo que rápidamente alcanza la etapa de madurez. El desconocimiento, por parte del

⁴⁰ CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS, *op. cit.* páginas 34, 37, 39 y 40.

sector, de la potencialidad del uso de la frutilla madura y, en muchos casos, la escasa capacidad de enfriamiento, provoca que el fruto maduro sea desechado.

La comercialización de la frutilla fresca representa alrededor del 60% del total de la producción de la campaña. El 40% restante, se destina a las industrias procesadoras de la región.

Otra práctica muy frecuente, que realizan algunos productores, es la de negociar directamente con supermercados o con grandes fruterías que, a la vez, abastecen a verdulerías de menor envergadura.

Encontramos dos tipos de presentaciones para el mercado. En la primera, la fruta se coloca en cajas de plástico o madera de 5 kg, mientras que en la segunda, los frutos se colocan en cajas de 2 kg con 8 cubetas plásticas en cada caja.

Como ya comentamos, los envíos a los distintos mercados para consumo en fresco, se realizan normalmente en camiones comunes hasta mediados de octubre y a partir de dicha fecha en camiones refrigerados.

Otra alternativa viable en la región, es la de congelar la producción. Coronda dispone de una capacidad de congelamiento mediante el sistema IQF de seis mil kilogramos por hora. Con respecto a cámaras de frío para mantenimiento, la región posee una capacidad frigorífica instantánea para fruta fresca de mil toneladas y una capacidad máxima para frutilla congelada de dos mil quinientas toneladas.

Como indicamos en apartados anteriores, pese a esta infraestructura, la ciudad no posee la suficiente capacidad de frío como para mantener una cantidad de producto que le sirva para regular el precio, por lo que éste presenta notables fluctuaciones entre los meses de cosecha y de siembra, con pico en mayo/junio y sima en octubre/noviembre. Esto provoca un desequilibrio en la estructura de costos y de ingresos, tanto para el productor como para el industrial.

Es intención de los productores, industriales y organismos intermedios del sector, contar con mecanismos de regulación natural del mercado, a fin de evitar esas variaciones en los precios. En este sentido, muchos industriales han instalado cámaras frigoríficas con lo cual estarían integrando su actividad comercial con la de almacenamiento, a fin de poder evitar faltantes de materia prima en los meses críticos.⁴¹

2.5. Etapa de procesamiento y comercialización de subproductos.

Las industrias de la región de Coronda, elaboran productos con diferentes grados de valor agregado. Asimismo, las industrias se dividen en dos grandes grupos según la actividad a la que se dedican. Así, encontramos las que se especializan en el congelado de las frutillas, como de otras frutas; y, las procesadoras, que transforman las materias primas en productos derivados.

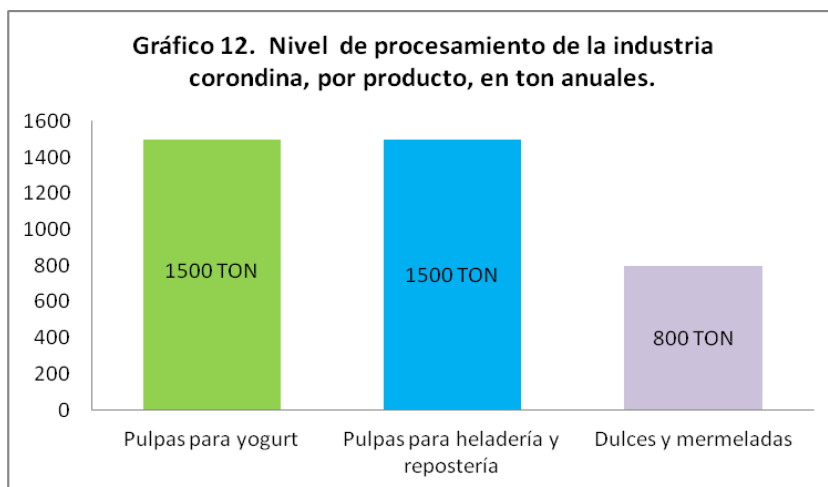
⁴¹ Íd. página 41.

Entre los productos resultantes, podemos encontrar frutas congeladas en bloque, o mediante el sistema *Individual Quick Frozen* o IQF. Las mismas pueden estar enteras, fileteadas o cubeteadas, con la opción de contener o no azúcar.

Como productos derivados, encontramos dulces, mermeladas, conservas en almíbar, pulpas, jugos concentrados y frutas deshidratadas.

Otros productos derivados de la frutilla son los licores y aguardientes de frutas. Sin embargo, las industrias que adquieren la fruta para este tipo de actividad, están ubicados en los centros industriales de Santa Fe y Rosario. Las mismas se constituyen como demandantes de fruta madura que en determinados casos, como ya mencionamos, es desechada por el desconocimiento de este tipo de utilización.⁴²

El sector industrial corondino procesó en los últimos años 3.500 a 4.000 toneladas anuales de frutillas. El **Gráfico 12**, que es de elaboración propia, nos muestra un desagregado por producto.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ADER San Jerónimo.

La capacidad industrial disponible en la región para congelar con el sistema IQF y en bloque es de 5.200 kg/hora, que no alcanza para cubrir los requerimientos de los industriales.

La disponibilidad de cámaras de baja temperatura (-20°C) para el almacenamiento de productos congelados es de unas 10.000 t/año. Esta capacidad tampoco es suficiente, ya que se alquilan almacenes de frío en Rosario y Santa Fe para cubrir un faltante de aproximadamente 5.000 toneladas.

Las industrias de la zona concentran aproximadamente el 90% de la producción local.

⁴² Íd. página 41 y 42.

La comercialización internacional de estos productos frescos y elaborados, es incipiente. En el año 1998 se enviaron productos congelados con destino a Holanda, Alemania y Brasil por un total de 600 toneladas, y en 1999 la Sociedad Cooperativa de Agricultores de Coronda pudo concretar la exportación de alrededor de 230 toneladas de frutilla a USA. Otros mercados de importancia fueron Canadá y países de la Unión Europea. En la campaña 2002/2003 se exportaron 200 toneladas de frutilla congelada y en la 2003/2004, aproximadamente 1.500 toneladas.

2.6. Resumen de resultados – Análisis FODA.

Para finalizar este capítulo, presentamos la Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas o Matriz FODA, que elaboramos con los resultados que obtuvimos a lo largo de nuestro análisis del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda, durante el período septiembre de 2010 a septiembre de 2012.

2.6.1. Fortalezas

- Condiciones agroecológicas favorables para obtener productos de alta calidad.
- Conocimiento del proceso productivo desde la preparación de la tierra hasta el despacho de la mercadería por parte de todos los productores.
- Incorporación constante de nuevas tecnologías.
- Implementación de nuevas y mejores prácticas.
- Existencia de asesoramiento técnico por personal capacitado, utilizado por todos los productores.
- Producción en contra-estación con respecto a los principales productores mundiales, lo que permite un mejor acceso a los mercados del hemisferio norte.
- Acceso directo a los mercados del país.
- Sector industrial especializado y articulado en cadena.

2.6.2. Debilidades

- Capacidad ociosa de las industrias.
- Dificultad para superar la estacionalidad.
- Bajo grado de inserción comercial internacional.
- Altos requerimientos de calidad para exportar (Poscosecha).
- Falta de capacidad frigorífica para mantener la fruta y contar con stock en los meses que no se produce.
- Precios de venta fijados por los clientes y el mercado.
- Altos costos financieros por falta de recursos.

2.6.3. Oportunidades

- Posibilidad de transformarse en un proveedor alternativo en los mercados del hemisferio norte
- Aumento de la demanda de productos derivados en países muy poblados.

- Políticas públicas provinciales que apoyan al sector a través del financiamiento.

2.6.4. Amenazas

- Elevado grado de protección en muchos mercados.
- Fuerte competencia por parte de productores subsidiados (principalmente en la Unión Europea).
 - Alta variabilidad de la producción local que no permite la especulación de mejores precios con la fruta de primicia.
 - Alta variabilidad de la producción local que limita la expansión de las exportaciones.
- Competencia y reciente liderazgo de otras zonas productoras a nivel nacional.

CAPITULO III

CLIMA DE NEGOCIOS Y CADENA DE VALOR DE LA FRUTILLA CORONDINA.

En este capítulo describiremos el clima de negocios del sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda, durante el período septiembre 2010 - septiembre 2012, en base a los resultados obtenidos en nuestra investigación.

Para llegar a los mismos, tomamos contacto con los diferentes integrantes de la cadena productiva: un grupo de productores primarios, los comerciantes que proveen de los insumos críticos, actores del sector financiero y crediticio, algunos de los responsables de las industrias de la zona, las personas que comandan las empresas que se encargan del transporte de la fruta y de los subproductos, y representantes de la esfera pública, tanto a nivel local como a nivel provincial.

3.1. Análisis del clima de negocios.

3.1.1. Condiciones de los factores.

La zona analizada es reconocida como la tradicional cuenca frutillera de la República Argentina, debido entre otras cosas, a la rapidez con que se difundió este tipo de cultivo y a las características únicas que presenta el fruto producido en esta región.

La misma, comprende la región que bordea el río Coronda, desde el distrito Desvío Arijón hasta el distrito Arocena, y cuenta con excelentes condiciones medioambientales para el desarrollo de este tipo de producción.

Entre las condiciones favorables se puede destacar que el clima de la zona es templado húmedo, verificándose una media de 1000 milímetros anuales de precipitación, con una época primavera-estival con incidencia de granizo. En el invierno se presentan heladas, las cuáles también pueden verificarse de manera tardía, durante la primavera.

Otro aspecto a considerar es la existencia de suelos aptos tanto para la producción de frutillas como de una amplia variedad de especies frutihortícolas.

Los suelos de esta zona, son característicos de las lomas arenosas de modelación fluvial que dominan la geomorfología local. Asimismo, se trata de superficies jóvenes con gran porcentaje de arena que se están desarrollando sobre un suelo enterrado rico en arcilla, lo que los hace ligeramente ácidos y en su mayoría no presentan problemas de encharcamiento.

La rotación del cultivo para el cuidado del suelo, es una práctica común entre los productores locales. Esta consiste en ocupar distintos espacios de tierra de un año a otro de manera de no agotar el suelo.

Algunos productores se dedican al cultivo alternativo de hortalizas como berenjenas, zapallitos y morrones; o al de otro tipo de frutas como melones y sandías. La siembra de los mismos se realiza a partir de diciembre, una vez terminada la cosecha de frutillas, y se extiende hasta inicios del mes de marzo, que empiezan los preparativos para la nueva campaña⁴³.

Esta alternativa permite también que se mantenga ocupada la mano de obra durante estos meses de receso del cultivo principal⁴⁴.

Asimismo, hay una reducida cantidad de productores, que prefieren dedicarse a cultivos extensivos para hacer cobertura de los suelos, inclinándose por la siembra de sorgo granífero u otro tipo de verdeos⁴⁵.

Las tierras destinadas a la producción en la región son aproximadamente 567 hectáreas, pero sólo están afectadas a la explotación unas 267 hectáreas, es decir, el 47%⁴⁶. La ubicación de las mismas es en su mayoría sobre la margen izquierda del río, o lo más próximo posible al mismo, ya que se utiliza su caudal de agua para el riego de los cultivos.

El Sr. Ramírez, nos explicó la necesidad de canalizar las aguas del río para aprovechar mejor las tierras disponibles, pero que están un poco más distantes, y que hoy no son utilizadas. Esto permitiría expandir la superficie explotada y, por consiguiente, la cantidad de fruta producida y los ingresos obtenidos.

Es habitual que los pequeños productores realicen contratos de arrendamiento de las hectáreas que dedican al cultivo durante una campaña, mientras que los más grandes, explotan las superficies de su propiedad o se inclinan por ambas opciones.

Encontramos casos particulares en los que las tierras han sido heredadas, y por tradición familiar, se continúa con el legado de tal actividad, y otros, en los que directamente se destinan para obtener ingresos mediante su renta.

En cuanto a recursos humanos, en la etapa primaria la mano de obra es poco especializada, y participa en tareas como la plantación, las labores culturales (fumigación y mantenimiento de los lomos), la cosecha a mano, el despalillado y el envase y embalado de la fruta. Generalmente, su remuneración es por kilogramo cosechado/despallado por día y trabajan de lunes a sábado, salvo en tiempo de cosecha, que puede extenderse a domingo inclusive.

Cabe destacar que gran parte de la población de la región se encuentra ocupando cargos en la administración pública al estar ubicadas la Unidad Regional N° XV, Unidad Correccional N° 1 Julio César Tabares, y la Residencia

⁴³ Entrevistas en profundidad realizadas durante el trabajo de campo.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ BEDETTA, B.; GAVATORTA, M. y RÉ, C. 2008. "Encuesta al sector frutillas". ADER SJ. Encuesta y presentación Institucional.

Juvenil, y que son los llamados trabajadores “golondrina” y sus familiares, que generalmente llegan de Chaco, los que trabajan en las quintas.

En todos los casos analizados, el personal no posee capacitación formal, sino una vasta experiencia en cuanto a las repetitivas tareas que realizan, por lo que ni la patronal ni ellos mismos, están interesados en formación adicional.

También tomamos conocimiento de un gran problema que se viene evidenciando en los últimos años, como consecuencia de la actual reglamentación laboral que enmarca esta explotación agropecuaria. Todos los productores coincidieron en que se necesita flexibilizar lo que se refiere a trámites y plazos de alta de empleados, ya que es muy común la transición de las personas por diferentes quintas, lo que impide en la mayoría de los casos, que la actividad provea empleos formales y duraderos.

Otro grave inconveniente que comenzó a presentarse en las últimas campañas, es la escasez de personal en las quintas, como resultado de los planes asistenciales entregados por el gobierno nacional.⁴⁷

Otra particularidad a resaltar de esta etapa, es la segregación por género de las tareas. El 90% del personal dedicado al despallado de la fruta en los galpones son mujeres, mientras que las tareas de envase y embalaje son tradicionalmente realizadas por los hombres.⁴⁸

El sector cuenta con gran cantidad de graduados terciarios y universitarios en temáticas afines al sector (como técnicos en química de alimentos; ingenieros químicos, agrónomos e industriales; técnicos en administración y gestión contable, etcétera). Aunque la mayoría de los empresarios de la región son muy tradicionalistas, de a poco han empezado a mostrar un cambio hacia la contratación de este tipo de servicios y/o conocimientos, permitiendo que estos jóvenes tengan la oportunidad de desarrollarse en las industrias locales.

Los recursos de capital disponibles para el sector son provistos por instituciones bancarias, como las sucursales en Coronda del Banco de la Nación Argentina y el Nuevo Banco de Santa Fe; y por instituciones intermedias, como la Sociedad Argentina Socorros Mutuos de Coronda y la Asociación Mutual del Club de Bochas Central Coronda.

Ambos bancos ofrecen líneas de financiamiento estándares, que hacen hincapié en la producción extensiva de cereales y oleaginosas, como así también, en la adquisición de capital de trabajo, como herramientas y maquinarias agrícolas que se afectarán a dicha actividad. En las dos entrevistas con el personal bancario, nos resaltaron que todas las opciones crediticias están disponibles para los productores de la región, aunque específicamente no se centren en su actividad económica.⁴⁹

Para el caso de las industrias y empresas proveedoras de insumos, la situación es diferente, ya que la mayoría de los entrevistados, nos expresó haberse endeudado a través de estas instituciones de crédito, por razones como

⁴⁷ Entrevistas realizadas, *op. cit.* página 47.

⁴⁸ Entrevista en profundidad al Sr. Ricardo Ramírez.

⁴⁹ Entrevistas realizadas, *op. cit.* páginas 47 y 48.

la adquisición de nuevas tecnologías, la ampliación o el mejoramiento de la infraestructura, la provisión de insumos o bienes de cambio según sea el caso, el incremento del capital de trabajo como vehículos para realizar las entregas, entre otros.⁵⁰

Tanto la Sociedad Argentina Socorros Mutuos de Coronda, como la Asociación Mutual del Club de Bochas Central Coronda, brindan ayuda económica a los productores frutilleros, a las industrias y a los proveedores de insumos de la región.

Para el caso puntual de los productores frutilleros asociados, ofrecen líneas especiales de préstamos, a una tasa mensual del 3% desde el mes de marzo hasta el fin de cosecha, o mediante el pago de tres cuotas en los meses de octubre, noviembre y diciembre. Además, una de ellas, brinda asesoramiento agrotécnico gratuito, un día a la semana durante tres horas en la sede donde se ubican sus oficinas.⁵¹

Creemos oportuno resaltar que en el mes de octubre de 2010, el Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe, lanzó dos líneas de financiamiento para insumos, capital de trabajo y activos fijos, en especial macrotúneles, riego, galpones y cámaras de frío para capital de trabajo, destinada a pequeños productores e industrializadores del sector frutihortícola de la provincia.⁵²

Una de ellas, es financiada por las dos mutuales corondinas que ya hemos mencionado. La misma, está destinada a la compra de insumos, agroquímicos, plantines y labores de implantación; y prevé un monto máximo de diez mil pesos y un plazo de amortización de hasta doce meses (incluido un periodo de gracia de seis meses). Se trata de créditos a sola firma, a una tasa del 14% anual en pesos, o con garantía solidaria conforme a evaluación de la entidad mutualista.⁵³

La segunda línea de créditos, son préstamos otorgados por el Consejo Federal de Inversiones (CFI). Es intención del Ministerio que sirvan para la implementación de macrotúneles, instalación de riego, galpones y cámaras frigoríficas, así como capital de trabajo para plantines, cajones y agroquímicos, entre otros. El monto máximo es de cincuenta mil pesos para micro pymes, de cien mil para pequeñas empresas y de doscientos mil para firmas medianas. Estos montos pueden destinarse todo para activo fijo o hasta un 30% para capital de trabajo. El plazo máximo de devolución es de cuatro años, dentro del cual se puede incluir un año de gracia, y una tasa de interés de 9,5% anual.⁵⁴

No obstante ello, todos los entrevistados coincidieron en que el financiamiento disponible no es acorde a las necesidades del sector y las tasas son demasiado altas, y aunque han recurrido a las ofertas financieras que ofrecen

⁵⁰ *Íd.* página 48.

⁵¹ *Íbidem.*

⁵² www.infocampo.com.ar (8/10/2010).

⁵³ *Íbidem.*

⁵⁴ *Íbidem.*

las instituciones del sector en el pasado, hoy día se financian mediante aportes propios o de familiares.⁵⁵

En cuanto a infraestructura, podemos mencionar que la región se encuentra estratégicamente ubicada en el centro sur de la provincia de Santa Fe, teniendo acceso directo a la Ruta Nacional N° 11, a la Autopista Santa Fe - Rosario y a los ferrocarriles General Belgrano y Mitre, por lo que el traslado tanto de la fruta a los mercados en fresco, como de los subproductos, está asegurado.

Las empresas de transporte de la región, brindan servicios de carga seca general y carga refrigerada o congelada, tanto para fletes nacionales como internacionales. Se trata de empresas familiares, que cuentan con no más de cuatro equipos propios (salvo el caso particular de Transporte Jorge Bianchi e Hijos SRL, que posee más de cincuenta equipos refrigerados y cuatrocientos de carga seca general).

Son estas empresas las que se encargan de transportar la fruta en fresco hacia los mercados regionales durante la temporada de cosecha; la fruta refrigerada o congelada para las industrias y los subproductos a lo largo del año; y, los agroquímicos u otro tipo de complementos, que encargan las entidades proveedoras de insumos críticos de la región.

Debido a que en algunos casos son los mismos productores los que transportan su producción, con equipos propios, dichas empresas trabajan de manera secundaria y eventual para el sector frutillero, mientras que su actividad principal es el transporte de graneles secos, como cereales y oleaginosas, muy frecuentes también en la región.

Como mencionamos anteriormente, la producción de frutilla es una actividad generadora de empleos, ya que es intensiva en mano de obra, lo que le permite tener una gran influencia sobre la economía y el desarrollo de la región, ya que es la actividad productiva por excelencia.

Hoy día, esta actividad genera directa e indirectamente alrededor de tres mil puestos de trabajo por temporada, motivo por el cual, desde hace algunos años, muchos de estos trabajadores eventuales han decidido radicarse en la ciudad de Coronda y sus alrededores, lo que conllevó a la formación de asentamientos informales que bordean las vías del ferrocarril, cercanos a las quintas donde se encontraban trabajando.

Como recursos de conocimiento dentro del sector, encontramos al Campo Experimental del INTA en Coronda y la Asociación Civil Campus Educativo Coronda (ACCEC).

El primero de ellos es un centro de información que brinda datos sobre el clima, el suelo, los cultivos, la evolución de precios, y otros temas referentes al cultivo de frutilla. El mismo nace de un convenio entre la Municipalidad de Coronda, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la Facultad de Ciencias Agrarias de Esperanza, productores, y distintas instituciones y entidades relacionadas al sector productivo.

⁵⁵ BEDETTA y MIRANDA, *op. cit.* páginas 35 y 40; y Entrevistas realizadas, *op. cit.* páginas 47 y 48.

El mismo se ubica en un predio de 1 $\frac{3}{4}$ ha, ubicado en calle Belgrano al sur, destinado a realizar ensayos en frutilla y cultivos alternativos, que le sirvan al productor y a los demás actores del sector a mejorar sus prácticas habituales.⁵⁶

El segundo, es una entidad sin fines de lucro cuyo objetivo fundamental es el desarrollo de la sociedad a través de la educación, la capacitación y la formación en sus distintas modalidades.⁵⁷

Se trata de una institución con un poco más de catorce años, que debe sus orígenes a una alianza entre las dos mutuales que ya nombramos; la Cooperativa de Servicios Coronda (CO.SER.CO)⁵⁸; y, el Centro Comercial e Industrial de Coronda, para promocionar la educación a distancia. Obtuvo su personería jurídica en 2007 y cuenta en la actualidad con un equipo de 20 docentes y 15 especialistas interdisciplinarios para dar respuesta a demandas educativas, mediante programas presenciales y a distancia, cursos presenciales y proyectos especiales y culturales, que incluyen diferentes áreas.

Como aporte cultural de la región, queremos mencionar dos instituciones locales. La primera de ellas, es la Asociación que organiza la Fiesta Nacional de la Frutilla; una institución conformada hace más de cincuenta años atrás por un grupo de productores que, desde entonces, organiza los festejos de terminación de la temporada de frutilla a mediados del mes de noviembre de cada año.

La segunda, es la Asociación de Productores de Coronda y zona, que se creó en el año 1987, con el objetivo de dar soluciones a una serie de problemas técnicos del cultivo y de la comercialización, mediante la unión y coordinación de esfuerzos. Hasta el año pasado, la Asociación estuvo acéfala debido a que el mandato de la anterior Comisión Directiva había concluido, y no se había convocado a asamblea para conformar su nuevo cuerpo directivo debido a conflictos internos y diferencias irreconciliables entre algunos integrantes. En esta nueva etapa, se vislumbra el compromiso por el trabajo en equipo de los hijos de los antiguos asociados, que comprenden que la mejor manera de ser escuchados es uniéndose y logrando una mayor representación del sector.

Queremos resaltar que, durante la gestión de la antigua comisión directiva de dicha Asociación, se generó la “Denominación de Origen Frutillas de Coronda”. La misma, surgió como resultado de un Seminario Taller realizado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y la iniciativa del Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe, con el apoyo del INTA y la participación de productores e industriales.

Sin embargo, actualmente no está siendo utilizada, debido a la desactualización de los protocolos de calidad y porque falta la tramitación legal pertinente, que debía instrumentarse a la conclusión del mandato del Consejo Directivo.

⁵⁶ Municipalidad de Coronda, *op. cit.* página 32.

⁵⁷ Página oficial de ACCEC: <http://campuscoronda.com.ar>. (28/10/2010).

⁵⁸ Se trata de una cooperativa que abastece a la ciudad de Coronda de los servicios de agua potable, gas natural, cloacas, cable video e internet.

Queda en evidencia que los productores están desaprovechando este mecanismo de diferenciación que les permitiría establecer un precio diferencial mayor al momento de la negociación, porque es un aval de calidad.⁵⁹

Para culminar con el análisis de factores disponibles, y tomando en cuenta la Jerarquía de los Factores que presenta *Porter*, podemos decir que la región analizada presenta una gran cantidad de Factores Básicos y Generalizados, que en su mayoría son Heredados, como las excelentes condiciones agroecológicas y culturales de la zona; la abundante mano de obra poco especializada, pero con vasta experiencia en esta actividad; su ubicación estratégica en cuanto a infraestructura vial; y la disponibilidad y acceso a recursos de terceros.

No obstante, el sector cuenta también con Factores Avanzados, que fueron creados por medio de inversión pública y/o privada, como los graduados terciarios y universitarios en temáticas afines al sector, y la presencia del centro de experimentación del INTA, como fuente de conocimientos e innovación.

Por último, queremos asentar que durante nuestra investigación no encontramos pruebas de Desventaja Selectiva en Factores Básicos.

3.1.2. Condiciones de la Demanda.

En las encuestas de sabores dulces preferidos por los consumidores, la frutilla ocupa el segundo lugar, después del chocolate.

Se trata de un alimento rico en vitaminas, carbohidratos, fibras, azúcares y antioxidantes. Puede consumirse como fruta fresca o procesada en una gran variedad de productos derivados.

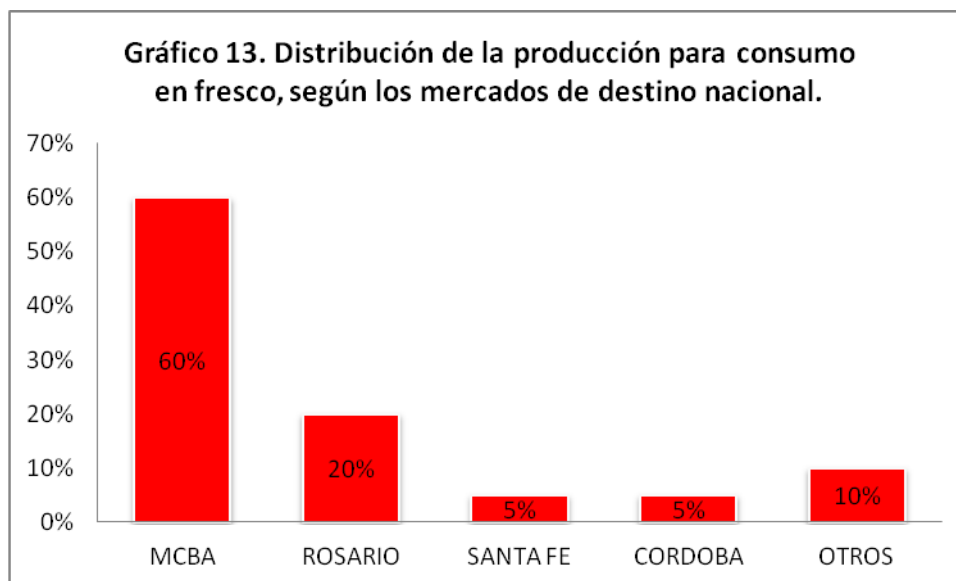
Como ya comentamos, su consumo se ha incrementado debido a las fuertes campañas acerca del impacto positivo que tienen las frutas y hortalizas en la salud. Por ello, son cada vez más las industrias que incorporan esta fruta en sus alimentos, como sucede con los lácteos, las golosinas, los cereales en barra, las bebidas sin alcohol y el té, entre otros. También las industrias farmacéutica y de cosméticos han empezado a incluirla en sus productos.

Para describir la segmentación de la demanda interior del sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda, dividiremos nuestro enfoque en productos primarios y productos derivados.

Los dos principales demandantes nacionales de la producción primaria corondina, son los vendedores consignatarios ubicados en los mercados de productores; y las industrias procesadoras de la región.

⁵⁹ BEDETTA y MIRANDA, *op. cit.* páginas 35, 40 y 50.

La producción corondina es vendida en las plazas de Buenos Aires (Central, La Plata, Beccar, 3 de Febrero y Mar del Plata), Rosario (Fisherton y de Productores), Santa Fe, Córdoba, y otros; donde la fruta se ofrece fresca o frigo conservada, para prolongar su vida útil. El **Gráfico 13**, que es de elaboración propia, muestra los porcentajes de distribución de la producción para consumo en fresco.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ADER San Jerónimo.

La sede corondina de la multinacional austríaca, Agrana Fruit SA, es la principal industria del sector, y por ende, la que mayor cantidad de fruta demanda. Le siguen Brucor SH, Elaboradores de Fruta SRL, Pulpas Vanesa, y en menor cantidad, Conosur, Bella Fruit, Facchi, Mendocor, Finca Marilia y Regional Trade SRL, todas ubicadas en Coronda excepto Conosur, que se encuentra en el distrito Desvío Arijón.⁶⁰

Otro canal de comercialización son los supermercados y las verdulerías de las principales ciudades de la región, como así también la venta directa a los turistas que pasan frente a las quintas, y compran la fruta fresca directamente al productor.

Cabe mencionar también que uno de los productores entrevistados⁶¹, nos comentó que con su producción, provee el 80% del mercado de heladerías en la ciudad de Rosario, que demanda frutilla refrigerada y/o congelada.

Por otro lado, los principales consumidores internos de productos derivados del procesamiento de la frutilla, son los servicios gastronómicos y turísticos, como hoteles y posadas; vendedores mayoristas y minoristas; heladerías, industrias panificadoras y pastelerías; supermercados y despensas, entre otros.

⁶⁰ *Íd.* página 52.

⁶¹ Entrevista en profundidad con el Sr. Mauro Bondino.

Las principales zonas de venta de subproductos son Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

Podemos asegurar que tanto los trabajadores, como los habitantes de la región corandina, son consumidores entendidos y exigentes. Su vasta experiencia en la degustación de los frutos y sus derivados, les permiten diferenciar e identificar los productos de calidad. Además, por ser este cultivo tan representativo de la zona, su consumo se ha convertido en una pasión compartida por los lugareños.

Los productos elaborados a base de frutillas están muy presentes en los hábitos del consumidor argentino, por ello se puede decir que las necesidades de éstos son precursoras de las necesidades de los consumidores de otras naciones, porque aunque el consumo de frutillas frescas está muy difundido tanto en países desarrollados como en los Países en Desarrollo (PED), la demanda de algunos subproductos con alto potencial exportador todavía es incipiente en la mayoría de ellos.

El tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda del mercado interno se mantuvieron más allá del crecimiento de la actividad económica y de los niveles de ingresos nominales de la población.

En primer lugar, Argentina ocupa el sexto puesto del ranking de países cuyos consumidores reducen sus gastos frente a aumentos de ciertos productos básicos.

Hacia principios del año 2006 “los productos de alto valor agregado vuelven a las góndolas” y crece fuertemente el consumo de alimentos no básicos.

El gasto promedio de alimentación en los hogares ronda el 35% del total. Es decir que, de un ingreso familiar de 2000 pesos, casi 700 se van en alimentos y bebidas.

Como mecanismos que transmiten las características de la demanda interna al extranjero se pueden mencionar la creciente presencia de turistas de distintas partes del mundo, en las principales ciudades turísticas de nuestro país y la significativa emigración de lugareños de la región productora hacia Estados Unidos y diferentes países de la Unión Europea.

3.1.3. Sectores afines y de apoyo.

Encontramos un gran número de proveedores de insumos y servicios básicos y complementarios, que forman parte del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda. Como en el apartado precedente, vamos a dividirlos en proveedores especializados en la actividad primaria, y aquellos que atienden a las industrias.

Los proveedores especializados en la etapa productiva, se dividen a su vez en cuatro subgrupos, según los insumos o servicios que aporten. Así, tenemos proveedores de plantines, proveedores de fertilizantes, abonos, tecnología de riego y protección de cultivos, proveedores de herramientas y tecnología de cultivo; y proveedores de servicios varios.

Todos los productores primarios entrevistados, independientemente de su tamaño, compran al menos parte de los insumos necesarios para su labor a empresarios locales.

Cabe destacar que los productores medianos y/o grandes deciden su compra en función al precio, la posibilidad de financiación y la calidad de los productos, por lo que muchas veces acuden a otras empresas que se encuentran en Santa Fe o Rosario.

Los viveros multiplicadores cuentan con oficinas comerciales en la región, y es a través de sus agentes de ventas, que comercializan sus productos en esta zona.

VIANSA - Viveros Andinos S.A., produce plantines de variedades como Sweet Charlie, Earlibrite, Festival, Winter Dawn, Fortuna y Elyana, que son variedades licenciadas de la Facultad de Florida.

Elaboradores de Fruta S.A., en cambio, provee plantines de variedades como Camarosa, Camino Real, Palomar, Albién, Aromas, San Andreas, Portolas y Monterrey, que son licenciadas por la Universidad de California.

Ambas oficinas son lideradas por productores frutilleros, que hace aproximadamente 25 años, empezaron a diversificarse hacia la venta de plantines de frutilla. Hoy día, ambos han dejado prácticamente la actividad productiva, para dedicarse de lleno a la provisión de este insumo primordial, ya que les resulta una tarea más rentable y con menos trabas y controles.

Según los datos resultantes de nuestra investigación, las variedades más utilizadas son Camarosa, Camino Real, Festival y Fortuna. Aunque la variedad Camarosa sigue liderando, es marcado el desplazamiento de las preferencias de algunos productores hacia otras variedades, que les han demostrado mejores resultados.

También encontramos a Don Antonio, que es una empresa que revende el material de los viveros de Patagonia Agrícola S.A. Como Elaboradores de Fruta S.A., ofrece las variedades de la Universidad de California. Sin embargo, cuenta con otras variedades adicionales como Ventana, Diamante, Seascape, Selva y Fern. Su dirección está a cargo del Ingeniero Agrónomo José Luis Berra.

Con respecto a los proveedores de los demás insumos, podemos decir que se trata de empresas pymes en crecimiento, con un promedio de vida de 20 años.

Sólo algunas, que prestan servicios como adicional a la venta de agroquímicos y tecnología de cultivo y protección, ofrecen asesoramiento técnico de un ingeniero agrónomo.

La mayoría son emprendimientos dedicados tradicionalmente a otros rubros, que en los últimos años se han especializado en la provisión de insumos para la producción frutillera. Para otros pocos, en cambio, sucedió al revés, ya que han comenzado con la venta de insumos y de a poco se han diversificado hacia otras actividades, como por ejemplo, hacia la elaboración de alimentos balanceados.

Agropecuaria Los Vascos es la única empresa entrevistada que importa directa e individualmente los productos que revende. Los demás, compran los insumos a los mayoristas que tienen la representación regional.

El proveedor exclusivo de herramientas para el cultivo es AG Metalúrgica. Se trata de un emprendimiento familiar, de casi 40 años, que siempre se concentró en el campo y apuntó al progreso y al apoyo del productor de frutilla, porque, en palabras del propio dueño, “es la actividad exponente de la región”.

AG Metalúrgica construye y vende macrotúneles y máquinas alomadoras de diseño propio, provee repuestos y servicios de post-venta y realiza reparaciones de maquinarias y herramientas en general.

Tienen clientes locales, regionales, nacionales y en el exterior. En su mayoría, son productores de hortalizas, frutillas y otros *berries*.

Sus principales destinos de exportación son Uruguay, Brasil, Chile, Perú, Panamá, Guatemala y México. Aunque su actividad comercial externa es todavía itinerante, muestran un marcado interés por avanzar en este aspecto.

Por último, están los proveedores de servicios varios. En este grupo, se encuentran los productores medianos y grandes que poseen herramientas propias y proveen los servicios de preparación de la tierra a los productores más pequeños, de los que ya hemos hablado en párrafos anteriores.

Las industrias compran sus insumos a proveedores ubicados en diferentes ciudades del país. La frutilla es casi exclusivamente proveniente de Coronda. Las demás frutas procesadas y los otros insumos son adquiridos principalmente en Rosario, Santa Fe y Buenos Aires.⁶²

Como sectores conexos, encontramos a la Agencia de Desarrollo Regional para el Departamento San Jerónimo. Se trata de una asociación civil con participación pública y privada, que apoya y contribuye al crecimiento del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda.

Su colaboración se basa en la publicación de investigaciones económicas y la formulación y evaluación de proyectos relevantes para el sector; la difusión y el asesoramiento sobre líneas de financiamiento; la capacitación y el perfeccionamiento de los recursos humanos; y, la capacitación y la asistencia técnica a los emprendedores locales.⁶³

3.1.4. Estructura, estrategia y rivalidad empresarial.

Todas las empresas entrevistadas coincidieron en sus orígenes como emprendimientos familiares con una trayectoria promedio de 18 años en el sector.

No obstante, encontramos casos en los que los empresarios se dedicaron a esta actividad por diversificación de sus negocios o para salir de una situación de desempleo o crisis económica personal.

⁶² Entrevistas realizadas, *op. cit.* páginas 47 y 48.

⁶³ Página oficial de ADER SJ: <http://www.adersanjeronimo.org.ar> (14/09/12).

Nos pareció interesante resaltar que hay muy pocas mujeres avocadas a las actividades productivas e industriales. Los hombres lideran, casi exclusivamente, los puestos directivos tanto del sector primario como el de procesamiento.

Para hablar de las metas de los empresarios vamos a volver a diferenciarlos según la actividad a la que están avocados. Así, encontramos que los empresarios del sector productor no trabajan con metas definidas que guíen su desempeño, sino que van adaptándose a los cambios y van decidiendo sobre la marcha de qué manera van a resolver la situación que se les presenta. No vemos decisiones ni planificaciones a mediano plazo. Creemos que esto es así por la incertidumbre con que deben lidiar muchas veces durante su labor.

Los industriales, en cambio, muestran un marcado interés en su crecimiento y en el bienestar de sus empleados. Asumen compromisos en cuanto a calidad e innovación. A tal efecto, y también como estrategia comercial, algunas empresas ya aplican protocolos de producción como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y los principios HACCP. Sin embargo, sólo algunos han demostrado interés en la internacionalización de sus empresas.

En cuanto al clima organizacional, podemos decir que es favorable tanto en la etapa primaria como en la etapa industrial. Esto permite la motivación del personal, lo que promueve que desarrollen sus tareas con esfuerzo y dedicación, comprometiéndose también con el deseo de crecimiento de los empresarios.

Si bien no vimos en la etapa primaria un nivel elevado de fidelización, encontramos casos puntuales de personas, e incluso familias, que trabajan con los productores desde sus comienzos.

Como comentamos anteriormente, hay muchas personas que se dedican a la producción de frutillas, por lo que podemos decir que la rivalidad es intensa, sobre todo entre pequeños y medianos o grandes productores. No obstante, y debido a la extensa tradición de esta actividad en la región y a las reglas de juego que determina la misma, todos conviven medianamente en buenos términos y tienen acceso a las mismas oportunidades, o por lo menos están trabajando para que ello suceda.

La actividad industrial, por otra parte y como ya expresamos, se basa exclusivamente en el procesamiento de la frutilla y otras frutas, razón por la cual la rivalidad también es importante en un aspecto general. No obstante, queremos destacar que hay mucha variedad de productos finales, por lo que la competencia se torna menos intensa si dividimos a las empresas según los productos que elaboran. Así, encontramos una alta concentración de empresas que elaboran pulpas de frutas y frutas congeladas. Debido a que no hay muchas variantes para los productos congelados, la competencia por los mercados es intensa. Para el caso de las pulpas, la situación es diferente porque existen varios canales de venta, como heladerías, coctelería, pastelerías y confiterías.

Los productores de conservas, dulces, almíbares, jugos concentrados y fruta desecada o glaseada compiten entre sí por los mercados pero de manera moderada. Las plazas habituales son las ciudades de Santa Fe y Rosario. Sólo algunas industrias se han insertado en Buenos Aires o Córdoba.

En el área industrial, observamos que implementan como estrategia de diferenciación, la elaboración de una línea de productos dietéticos y la difusión de la condición de “elaboración artesanal” de los productos.

Debido a todo esto, el nivel de presión existente por esta rivalidad incentiva la reducción de precios, la mejora de la calidad y los servicios y la creación de nuevos e innovadores procesos productivos.

Un fenómeno que se viene dando hace algunos años, y que nos pareció interesante comentar, es que algunos productores comenzaron a agregarle valor a los productos primarios que producían, elaborando mermeladas, dulces y pulpas artesanalmente. Esto es lo que *Porter* denomina creación de nuevas empresas por mecanismos de diversificación interna.

Se puede decir también que, en cierta medida, se alienta el ingreso al sector de nuevos competidores, porque se comprende que un gran número de jugadores dinamiza el sector y afianza los roles competitivos.

Como es habitual, las empresas y los establecimientos productivos están pendientes de la actuación de sus rivales y continuamente comparan su desempeño con el de éstos. Por ello, en el momento en que uno de ellos decida expandirse al mercado exterior para obtener mayor eficacia y rentabilidad, es muy probable que esto incentive a los demás a hacerlo también.

3.1.5. Rol de la Casualidad o Causalidad.

La volatilidad de los precios de las materias primas y las adversidades macroeconómicas que han estado experimentando varias naciones de Europa y los Estados Unidos, son indicios de que una nueva crisis económica global se ha disparado.⁶⁴

En el ámbito macroeconómico, la volatilidad de los precios de los alimentos impacta en la inflación, en el tipo de cambio y en el balance fiscal, ya que se trata de bienes con gran peso dentro de la canasta básica y que tienen una alta participación en las exportaciones de muchos países.⁶⁵ Claramente, esta es la realidad actual de nuestra economía.

Datos aportados por el *Global Trade Alert*, indican que desde 2008 se observa un incremento de las presiones proteccionistas en todo el mundo. En los países industrializados se trata principalmente de políticas aplicadas fronteras adentro, tales como subsidios y preferencias nacionales en las compras públicas. En los PED, en cambio, predominan las medidas en frontera, como aranceles, licencias no automáticas, valores aduaneros mínimos, entre otras. En ambos grupos ha habido un aumento de las medidas antidumping.⁶⁶

En este escenario, la aplicación de medidas restrictivas magnifica la contracción del comercio, dificultando que los circuitos intrarregionales funcionen

⁶⁴ ARIAS, J. y otros. “Boletín N°1: Respuestas de los países de América Latina y el Caribe al alza y volatilidad de precios de los alimentos y opciones de colaboración”. CEPAL/FAO/IICA. Santiago de Chile. Edición digital febrero 2012. Páginas 1 - 37 (16/09/2012).

⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶ *Íd.* página 58.

como camino de escape frente a los impactos externos, lo que se traduce en mayor presión al alza sobre los precios internacionales.⁶⁷

A pesar de todo esto, todo indica que el ascenso de los países emergentes, encabezados por China y la India, continuará dinamizando las posibilidades de desarrollo de las economías regionales de Argentina en las próximas décadas.⁶⁸

Debido a las profundas transformaciones económicas y sociales ocurridas en las últimas décadas, gran parte de la población mundial que históricamente estuvo marginada se está integrando velozmente a las filas de la clase media en China, la India y otros PED que incluyen también a África Sub-Sahariana. Esta clase media emergente mundial demanda cada vez más y mejores alimentos, productos procesados, forestales y mineros.⁶⁹

Más de 4000 millones de personas en el mundo emergente, casi 2/3 de la población mundial, está incrementando a gran velocidad sus ingresos desde niveles muy bajos con consecuencias directas y sin precedentes sobre la demanda mundial de alimentos.⁷⁰

Este escenario es una oportunidad histórica para que las provincias argentinas mejoren su inserción en el comercio internacional, ya que estos cambios implican una demanda sostenida que, como adelantamos, dinamizará las posibilidades de desarrollo de las economías regionales.⁷¹

Por otro lado, y a un nivel más local, las intensas heladas sufridas durante la temporada estival 2012, han provocado pérdidas para el sector frutillero de Coronda que ascienden a 25,5 millones de pesos. Se declaró la emergencia frutihortícola en el distrito a nivel municipal, debido a daños que fluctúan desde muy severos a severos en flores y frutas, estimando una pérdida aproximada del 60% al 70% de la fruta denominada “primicia”, que si bien no es la totalidad de los kilogramos obtenidos durante la cosecha, son los kilos que se venden a mayor precio y que le permiten al productor poder comenzar a solventar algunos de los gastos incurridos hasta el momento para la plantación.⁷²

Para solucionar definitivamente las adversidades climáticas en la región es fundamental la instalación de macrotúneles. Los pocos productores que pudieron acceder a esta tecnología, no sufrieron las consecuencias de las fuertes heladas. Sin embargo, como el costo actual de una hectárea completa (macrotúneles y 50 mil plantines), más insumos y mano de obra, oscila entre los 260 y 280 mil pesos, se vuelve imprescindible conseguir el acceso a créditos blandos.⁷³

3.1.6. Rol del Gobierno.

⁶⁷ *Ibidem*.

⁶⁸ CASTRO, L. y SASLAVSKY, D. 2009. “Cazadores de mercados. Políticas de promoción de exportaciones provinciales”. Edición digital. Buenos Aires: Fundación CIPPPEC (18/09/2012).

⁶⁹ *Ibidem*.

⁷⁰ *Ibidem*.

⁷¹ *Ibidem*.

⁷² <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2012/07/20/regionales/REGI-04.html> (16/09/2012).

⁷³ *Íd.* página 59.

Para desarrollar este apartado, hemos categorizado a las políticas públicas según las esferas públicas donde nacen y son implementadas. Así, tenemos las creadas por el Gobierno Nacional, las llevadas a cabo por el Gobierno Provincial y las impulsadas por el Gobierno municipal.

Como ya comentamos en capítulos anteriores, las políticas de desarrollo social llevadas a cabo por el Gobierno Nacional han provocado un desgaste de los valores de la cultura de trabajo, lo que perjudica al sector productor y procesador de frutilla.

Otro aspecto, que también comentamos, es la necesidad de mayor flexibilidad en las leyes laborales que conciernen al sector. Se vuelve imprescindible que el Estado, con todas sus dependencias, reanude su compromiso analizando la situación desde otra óptica y con mayor presencia en la región.

El Ingeniero Ricardo Bochinfusso, representante del Consejo Económico Frutihortícola Provincial (CEF)⁷⁴, nos explicó que el gobierno de la provincia de Santa Fe ha encarado una serie de políticas sectoriales, partiendo de la división de las diferentes producciones santafesinas en cadenas productivas de valor. Así, encontramos la cadena de carne, la cadena láctea, la cadena de maquinarias agrícolas, la cadena frutihortícola, entre otras.

El CEF ha estado generando espacios de debate, en los que mensualmente, varios delegados de las diferentes producciones frutihortícolas de Santa Fe, pueden reunirse y tomar contacto con representantes de diferentes facultades, con los mercados de concentración, con actores de la actividad privada, con Asociaciones de Productores, con comerciantes, etcétera.

Como nos comentaba también el Ingeniero, es alto el porcentaje de representación de la cadena en general, salvo en el eslabón frutilla, porque se requiere la presencia de instituciones que representen esta actividad productiva y que nucleen a todos los productores individuales que encontramos a lo largo de la provincia, y en Coronda todavía no existe una institución que cumpla este cometido. No obstante, desde el CEF se está trabajando con un grupo pequeño de productores corondinos que intentan institucionalizar la actividad mediante la formación de una asociación de productores que los represente y vele por su bienestar tanto individual, como a nivel de explotación productiva local. Personal de la Municipalidad de Coronda, de la ADER para el Departamento San Jerónimo y de INTA, están trabajando en conjunto con el CEF y este grupo de interesados, para cumplimentar el cometido de una representación de la actividad frutillera corondina.

En palabras textuales, el entrevistado nos dijo que “defienden las actividades asociativas, porque creen que la crisis de la actividad frutihortícola de nuestra provincia, como de nuestro país, se debe a la dispersión de los productores. Si se juntaran más, harían valer sus potencialidades”.⁷⁵

Asimismo, distinguió al sector productor de frutillas de Coronda por el alto porcentaje de productores que obtuvieron la certificación de Buenas Prácticas

⁷⁴ Entrevista en profundidad con el Ingeniero Ricardo Bochinfusso.

⁷⁵ *Íd.* página 60.

Agrícolas (BPA), y por la constante solicitud de asesoramiento técnico. Además, destacó que hay un desarrollo industrial importante en torno a la producción primaria, como no ocurre en otro tipo de explotaciones frutihortícolas provinciales.

Con respecto a la presencia internacional del sector, el Ingeniero expuso que la producción frutihortícola de Coronda, a diferencia de otras explotaciones frutihortícolas de la provincia, ha tenido la suerte de encontrar nichos de mercado para poder exportar itinerantemente a lo largo de los últimos años, en mayor o menor cantidad.

A opinión personal nos expresó que considera que la exportación es una locomotora que arrastra el desarrollo de la actividad frutihortícola, porque permite conocer y emplear nuevas tecnologías, exige mantener un estándar de modernidad, permite aprender a asumir compromisos serios y de manera responsable; cosas que no se genera tanto cuando la comercialización es en el mercado doméstico.

Otro proyecto llevado a cabo por el CEF es el de formación de Grupos de Cambio Rural. Se trata de una actividad co-coordinada con INTA. La misma reúne a ocho productores para brindarles asesoramiento técnico gratuito, también se los lleva a visitar otras explotaciones para aprender de otras realidades, y sobre todo, se trabaja el concepto de que “la unión hace la fuerza”. Todavía no se ha podido formar ninguno en Coronda.

A nivel municipal, la complementación de lo público con lo privado resulta imprescindible para generar espacios de sinergia y planificación estratégica, con el objetivo de lograr y fomentar la cooperación local y regional, desarrollando estrategias cooperativas, basándose en información, capacitación, asistencia y gestión.

En este momento, desde la Sub-Secretaría de Producción se están ejecutando diferentes tareas en pos de la principal actividad económica de la región. Algunas de ellas son la difusión de las actividades productivas que se realizan en el distrito; organización de charlas técnicas, muestras y rondas de negocios; participación en exposiciones regionales y en lanzamientos de programas provinciales con productos de la zona; gestión de trámites ante el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación; participación activa en las reuniones del CEF; participación en la Agencia de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa, para informar rápida y claramente sobre todos los créditos disponibles dentro del Ministerio de la Producción; entre otras.

CAPÍTULO IV:

EL CLUSTER DE LA FRUTILLA EN LA REGIÓN DE CORONDA.

Como explica *Porter*⁷⁶, hoy el mapa de la economía mundial está configurado por *clusters*, es decir, masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región estratégicamente seleccionada.

Así, aunque convivimos en una economía globalizada, paradójicamente, muchas de las ventajas competitivas se desarrollan por determinados factores locales. “La proximidad geográfica y cultural provee a las compañías de mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas difíciles de alcanzar por competidores lejanos”.⁷⁷

En este contexto, es de suma importancia revisar la forma en que compiten las empresas y las naciones. Nuestro trabajo propone esta renovación competitiva, sugiriendo la formación de un *cluster*, como estrategia para competir y lograr un posicionamiento internacional rentable.

En este último capítulo, revisaremos los resultados que expusimos en el capítulo anterior, y evaluaremos la factibilidad de la conformación de un *cluster* en la región de Coronda.

4.1. Algunos fundamentos sobre el desarrollo de *clusters*.

Como dijimos anteriormente, *Porter* define a los *clusters* como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Dentro de los mismos se aglomeran varias industrias y entidades relacionadas, que son importantes para competir. Estas pueden ser por ejemplo, proveedores de insumos críticos y de infraestructura especializada, canales de distribución, fabricantes de productos complementarios, organismos gubernamentales, universidades, centros de estudio, proveedores de

⁷⁶ *PORTER*, “Los *clusters*...”, cit. página 10.

⁷⁷ *Íbidem*.

capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico, entre otros.⁷⁸

Los distritos industriales italianos que se constituyeron a finales de los años ochenta, principio de los noventa, se convirtieron en el modelo de organización empresarial y competitiva, que los países latinoamericanos intentaban adoptar.⁷⁹

Si bien las economías regionales argentinas se caracterizan por tener como origen un sector de actividad dominante en torno al cual se articuló todo el entramado productivo, en los últimos años, esas estructuras productivas se han ido diversificando. Esto ha promovido la creación de nuevas formas de organización económica, ya no en torno a una actividad particular, sino en torno a aglomeraciones empresariales ubicadas en determinados lugares geográficos.⁸⁰

La premisa fundamental para el éxito de estas nuevas configuraciones conocidas también como *clusters*, es que los grupos adquieran cada vez más complejidad, que se generen lazos de cooperación y competencia, que se definan intereses y beneficios comunes y que se alcancen mayores niveles de competitividad conjunta.

Uno de los mayores beneficios que se obtiene de la conformación de un *cluster* es la mayor credibilidad y una mejor imagen de las empresas e instituciones que lo conforman, como así también, de sus productos y/o servicios. Otra consecuencia favorable, no menos importante, es el mejoramiento de la calidad de vida de la región sede, debido a la creación de riquezas y empleos.

Autores como *Andersson, Schwaag-Serger, Sörvik y Hansson*⁸¹, enumeran siete elementos claves para la formación de un *clusters*, pero aclaran que no necesariamente tienen que estar presentes en cada *cluster* específico. Estos son: concentración geográfica, especialización, actores, dinámica y encadenamientos, masa crítica, ciclo de vida e innovación. El **Cuadro 2**, que es de elaboración propia en base a lo expuesto por estos autores, muestra y describe brevemente cada uno de estos elementos.

Según *Porter*, cuando un *cluster* empieza a conformarse, un “ciclo de auto fortalecimiento” incita su crecimiento, siempre que, como ya comentamos, las instituciones locales brinden apoyo y la competencia local se mantenga vigorosa. A medida que dicho *cluster* se va expandiendo, también aumenta su influencia sobre otros actores como lo son el gobierno y las entidades privadas.⁸²

Este autor también expresa que numerosos estudios de casos mencionan que los *clusters* necesitan una década, o más, para crear una profunda y real ventaja competitiva.⁸³

⁷⁸ *Id.* página 62.

⁷⁹ DUARTE, M. y JUNCAL, S. 2007. “El *cluster* redefine los términos de la economía regional” Trabajo elaborado para la I Jornada de Economía Política organizada por el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Publicación digital (15/06/2013).

⁸⁰ *Ibidem.*

⁸¹ GARCÍA ÁLVAREZ, A. y MARQUETTI NODARSE, H. “Cadenas, redes y *clusters* productivos: aspectos teóricos”. Publicación digital. (27/06/2013).

⁸² PORTER, “Los *clusters*...”, *cit.* páginas 10 y 62.

⁸³ *Ibidem.*

Este tipo de estructuras evolucionan constantemente. Con esto queremos decir que es posible que el *cluster* mantenga su competitividad por varias décadas; pero, también es probable que pueda perder su fortaleza competitiva debido a la presión de fuerzas externas o internas.

Cuadro 2. Elementos claves en la formación de un <i>cluster</i> .	
Concentración geográfica.	Es un elemento esencial. La cercanía geográfica permite, por ejemplo, compartir los recursos naturales disponibles, la disminución de los costos de transacción, un mejor acceso a la información, la sofisticación de la demanda y el reforzamiento de las relaciones por las interacciones diarias, entre otras cosas.
Especialización o denominador común.	La formación de un <i>cluster</i> puede traspasar las relaciones del interior de un sector o a lo largo de la cadena de valor. Los límites se vuelven obsoletos, por lo que se necesitan interrelaciones más intensas entre todo tipo de actividades de producción y servicios.
Actores.	Se trata de los integrantes básicos de un <i>cluster</i> . Hay cuatro categorías fundamentales: empresas, gobiernos, comunidad científica e instituciones financieras. También es común la presencia de instituciones de colaboración, como asociaciones industriales por ejemplo.
Dinámica y encadenamiento.	Las conexiones e interrelaciones entre los actores pueden tener características tanto de competencia como de cooperación o colaboración.
Masa crítica.	Se considera que una determinada masa crítica permite alcanzar las economías de escala y vuelve a la estructura más resistente a presiones externas.
Ciclo de vida.	El <i>cluster</i> es un modo de organización de largo plazo. Tiene un ciclo de vida que involucra varias etapas: <u>aglomeración</u> (empresas + instituciones + concentración geográfica); <u>cluster emergente</u> (empresas + instituciones + concentración geográfica + cooperación + actividad económica central + beneficios); <u>cluster en desarrollo</u> (empresas + instituciones + concentración geográfica + cooperación + actividad económica central + beneficios + nuevos actores + configuración de una identidad única); <u>cluster maduro</u> (masa crítica + nuevas relaciones); y, <u>transformación del cluster</u> (cluster maduro evoluciona hacia una nueva actividad).
Innovación.	Se la relaciona al conocimiento que nace de la interacción social. Se trata del proceso mediante el cual una firma domina y pone en marcha un cambio tecnológico, comercial u organizacional.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos publicados por Álvarez y Nodarse, *op. cit.*

Las discontinuidades tecnológicas son la mayor amenaza externa, porque neutralizan y vuelve irrelevantes a ventajas como la información de mercado, las habilidades de los empleados, la experiencia científica y técnica, entre otras.

Los convenios entre empresas para controlar precios, la inflexibilidad de las regulaciones o las normas sindicales, el estancamiento de la calidad de las

escuelas y las universidades, son algunas de las amenazas que pueden socavar un *cluster* desde su interior.

En conclusión, y tomando algunas palabras de *Porter*, “los *clusters* afectan la forma de competir aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación, basamento del futuro crecimiento de la productividad; y estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al *cluster*”.⁸⁴

4.2. El “*cluster* de la frutilla corondina”.

La teoría que utilizamos como base para nuestra investigación, determina que la manera en que se manifiestan las “fuentes de competitividad” de un ambiente de negocios, y cómo interactúan entre sí, es lo que permite explicar cómo hacen las empresas de un determinado sector, para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas.

Las empresas consiguen ventajas competitivas cuando su nación/región de origen permite y apoya la rápida acumulación de activos y técnicas; cuando obtienen la mejor información continuada sobre las necesidades de productos y procesos para saber por dónde orientar su actuación; cuando las metas perseguidas sirven de base para un compromiso e inversiones continuadas; cuando su entorno doméstico es el más dinámico y estimulante, ya que incentiva a las empresas a modernizar y ampliar sus ventajas competitivas con el tiempo.⁸⁵

Lo antes dicho, nos demuestra que el efecto de un determinante depende del estado de los otros, como ya comentamos, y que la ventaja competitiva que se genera en uno de ellos puede forjar y/o perfeccionar ventajas competitivas en los otros. Es muy probable que las naciones/regiones tengan mayores posibilidades de éxito en los sectores donde el diamante nacional sea más favorable.

Sin embargo, para alcanzar y mantener el éxito en un determinado sector es necesario contar con ventajas competitivas en todo el “diamante nacional”, ya que la interacción de la ventaja conseguida en cada uno de los determinantes produce beneficios que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los competidores.

A continuación, presentaremos la aplicación de la teoría de *Porter*, según los resultados que hemos obtenido en nuestra investigación.

4.2.1. Condiciones de los factores en la región de Coronda.

Como la mezcla de factores utilizados difiere según del sector de que se trate, es importante recordar que las empresas obtienen ventajas competitivas si poseen factores de menor costo o de mayor calidad, del tipo que sea más significativo para la competencia en un sector determinado. Esta ventaja

⁸⁴ *Íd.* página 63.

⁸⁵ *PORTER*, “Ventaja...”, *cit.* página 13.

competitiva, depende no solo de su accesibilidad, sino también de la eficiencia y efectividad con que se despliegan esos factores.⁸⁶

Aunque desarrollamos este tema en el capítulo anterior, a continuación presentamos una síntesis que nos servirá para aplicar la teoría que hemos tomado como base de nuestra investigación.

La región estudiada dispone de una gran gama de factores, a saber:

- Recursos humanos: como dijimos anteriormente, son personas que migraron de otras provincias del norte de nuestro país y se han asentado en la región, las que llevan a cabo las tareas en la etapa primaria. Debido al carácter repetitivo de las mismas, no poseen una capacitación formal, pero consideramos que la amplia experiencia en este tipo de trabajo, los vuelve sumamente valiosos.

También registramos una gran cantidad de graduados terciarios y universitarios en temáticas afines al sector, que han empezado a incorporarse en algunas de las industrias del mismo.

- Recursos físicos: una de las características más destacables son las excelentes condiciones medioambientales de la región, que permitieron la proliferación de este tipo de cultivo principal, como de otros alternativos. Nos parece importante hacer hincapié en la implementación de la práctica de rotación de cultivos, ya que esto demuestra el interés de los actores involucrados, en el cuidado y la conservación de este recurso tan importante para el sector.

En cuanto a la accesibilidad a los recursos, nos parece relevante insistir con la necesidad de encarar una obra de canalización de las aguas del río para utilizar eficientemente las tierras disponibles en la región, especialmente las que están más alejadas.

Como ya vimos anteriormente, la forma en que se formaliza la explotación de las tierras cultivables, es muy variada. Así, hay productores que por tradición familiar, continúa con su legado en las tierras heredadas; pequeños productores que tienden a arrendar parcelas; y, otros más grandes, que explotan las superficies de su propiedad o también arrendan.

- Recursos de conocimiento: la presencia de un centro de información como INTA Campo Experimental y de una institución que brinda capacitación como la ACCEC, es de suma importancia para el sector, porque ambas proveen a los actores del mismo con las herramientas necesarias para tomar buenas decisiones y competir eficientemente.

- Recursos de capital: el sector se financia a través de las líneas de crédito que ofrecen las dos sucursales bancarias que están ubicadas en la zona, y gracias a las ayudas económicas o los subsidios que otorgan las dos mutuales, también con sede en la región.

Es importante que destaquemos que en el primer caso, se trata de líneas de financiamiento estándares, que muchas veces no contemplan la realidad ni las necesidades de los actores primarios sobre todo, ya que aunque estén disponibles para ellos, rara vez califican para obtenerlos. Para los industriales, las cosas

⁸⁶ *Id.* página 65.

funcionan diferentes, ya que estos resultan de gran ayuda al momento de inversiones en infraestructura y capital de trabajo, por ejemplo.

- Infraestructura: como dijimos, este tipo de explotación es una actividad que tiene una gran influencia sobre la economía y el desarrollo de la región analizada. Es por ello, que muchos trabajadores han decidido radicarse definitivamente en la región, formando asentamientos informales cercanos a las quintas donde trabajan.

Otra característica a resaltar es la ubicación estratégica de la región, ya que está conectada con los principales mercados y ciudades del país, a través de rutas y autopistas.

Hay un sistema de transporte bien desarrollado, que si bien se dedica principalmente al transporte de graneles secos, atiende semi especializado las necesidades de distribución del sector, durante la época de cosecha para los productores o de temporada alta de producción para el caso de las industrias.

La labor de la Asociación que organiza la Fiesta Nacional de Frutilla y la Asociación de Productores de Coronda y zona, son los aportes culturales a destacar.

Como mencionamos, se trata de instituciones con una larga trayectoria de trabajo, pero que han venido atravesando una crisis de índole estructural por falta de iniciativa colectiva y de motivación por alcanzar metas y objetivos preestablecidos.

Hoy en día, el legado de las nuevas generaciones permite vislumbrar una nueva etapa de cambios, avances, compromiso y trabajo sostenido en el tiempo.

Para finalizar, queremos volver a retomar lo que expresamos en el capítulo anterior, sobre la “jerarquía de factores” que presenta *Porter* en su trabajo.

Como dijimos, muchos de los factores disponibles en la región son básicos y generalizados. Algunos son heredados, como las excelentes condiciones agroecológicas y culturales de la zona y su ubicación estratégica en cuanto a infraestructura vial; mientras que otros son creados a partir de una modesta inversión o como consecuencia de ella, como es el caso de la abundante mano de obra poco especializada, pero con vasta experiencia en esta actividad y la disponibilidad y acceso a recursos de terceros.

Si bien el autor nos dice que este tipo de factores sólo permiten obtener ventajas competitivas básicas e insostenibles, también explica que los mismos se vuelven relevantes en sectores extractivos o agrícolas, como es el caso del sector que tomamos en consideración para nuestro trabajo. La premisa es que se invierta en innovación para crear nuevas ventajas competitivas que suplanten a las actuales.

El sector cuenta también con factores avanzados y especializados, que fueron creados por medio de inversión pública y/o privada, como son los graduados terciarios y universitarios en temáticas afines al sector; el sistema de transporte semi-especializado que cubre las necesidades de distribución y la presencia del centro de experimentación del INTA y la ACCEC, como fuentes de conocimientos e innovación.

En definitiva, y después de haber dicho todo lo anterior, podemos afirmar que el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda, cuenta con ventajas competitivas en lo que respecta a disponibilidad de factores. No obstante, es necesario trabajar para aumentar la productividad de todos los factores, mejorando su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares del *cluster*.⁸⁷

4.2.2. Las condiciones de la demanda en la región de Coronda.

Como en una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño. *Porter* nos propone analizar una serie de atributos y características de la demanda interior, que determinan la creación de las ventajas necesarias para competir.

Estudiar la composición de la demanda les permite a las empresas locales, interpretar y dar respuesta a las necesidades del consumidor de manera más temprana que sus rivales, ya que la proximidad y similitud cultural permiten una comunicación clara y frecuente.

La segmentación de esta demanda, ayuda a definir prioridades y a enfocar esfuerzos. Lo ideal es que se encuentren grandes segmentos que requieran ventajas competitivas de orden superior, porque las empresas locales se verán con la obligación de perfeccionar sus ventajas con el paso del tiempo, para conservar una posición competitiva sustentable en los mismos.

Como comentamos anteriormente, los dos principales demandantes nacionales de la producción primaria corondina, son los vendedores consignatarios ubicados en los mercados de productores; y las industrias procesadoras de la región. Otros canales de comercialización son los supermercados y las verdulerías de las principales ciudades de la región y la venta directa en las quintas.

Por otro lado, los principales consumidores internos de productos derivados son los servicios gastronómicos y turísticos; vendedores mayoristas y minoristas; heladerías, industrias panificadoras y pastelerías; supermercados y despensas.

La existencia de consumidores locales entendidos y exigentes para con el producto/servicio de un sector determinado, aporta una ventaja competitiva valiosa, ya que los mismos empujan a las empresas a alcanzar niveles muy altos de calidad y servicio. Generalmente los clientes son más exigentes cuando hay un gran número de oferentes. Las pasiones nacionales son una pista importante para detectar en qué campos serán entendidos los clientes.⁸⁸

Como dijimos, el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda cuenta con consumidores entendidos y exigentes, debido a que tanto trabajadores como habitantes de la zona poseen una vasta experiencia en la degustación de los frutos y sus derivados, y esto les permite diferenciar e

⁸⁷ CONFESOR, Silverio. 2000. "Los *clusters* y la competitividad de la Pyme". Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de República Dominicana – CAMPE. Publicación digital (17/05/2010).

⁸⁸ PORTER, "Ventaja...", *cit.* páginas 13 y 65.

identificar los productos de calidad. Además, se trata de una pasión compartida por los lugareños y reconocida por los consumidores de otras zonas.

También pueden conseguirse ventajas competitivas si las necesidades locales son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. La demanda interior es un indicador de las necesidades que van a generalizarse, y esto estimula el constante perfeccionamiento de los productos y potencia la capacidad de competir en nuevos segmentos.⁸⁹

En el capítulo anterior, expresamos que debido a que los productos elaborados a base de frutillas están muy presentes en los hábitos del consumidor argentino, nosotros afirmamos que las necesidades de éstos son precursoras de las necesidades de los consumidores de otras naciones, porque la demanda de algunos subproductos con alto potencial exportador todavía es incipiente en muchos países.

Tanto el tamaño como las pautas de crecimiento de la demanda pueden reforzar las ventajas competitivas de un sector. El tamaño es ventajoso si fomenta la reinversión y el dinamismo, pero representa una desventaja si las empresas locales no ven la necesidad de iniciar ventas internacionalmente porque el mercado local ofrece oportunidades muy amplias.⁹⁰

La tasa de crecimiento de la demanda de un sector, por el contrario, condiciona las inversiones y se convierte en una ventaja competitiva sólo si la composición de la demanda es favorable.

Retomamos lo antes dicho, ratificando que tanto el tamaño como las pautas de crecimiento de la demanda interna del sector en estudio, se mantuvieron más allá del crecimiento de la actividad económica y de los niveles de ingresos nominales de la población.

En cuanto a mecanismos de internacionalización de la demanda interna, podemos mencionar la creciente presencia de turistas de distintas partes del mundo, que toman contacto con los productos que ofrece el sector analizado, en las principales ciudades turísticas de nuestro país; y la significativa emigración de lugareños de la región, hacia Estados Unidos y diferentes países de la Unión Europea

Con lo antes dicho, solo resta agregar que el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda posee una clara ventaja en cuanto a las condiciones de su demanda interna. No obstante, creemos importante remarcar que es necesario para progresar, seguir trabajando en pos del desarrollo de mercados locales más exigentes y con consumidores que presionen a las empresas para que mejoren de manera continua.

4.2.3. Sectores afines y de apoyo en la región de Coronda.

Este determinante trata sobre lo que *Porter* denomina, sectores proveedores y sectores conexos.

⁸⁹ *Íd.* página 68.

⁹⁰ *Íbidem.*

Como dijimos, los sectores proveedores confieren ventajas a las empresas de una región, porque producen insumos muy empleados y de gran importancia para la innovación o la internacionalización.⁹¹

La presencia de proveedores internacionalmente competitivos, aporta ventajas competitivas por dos motivos. En primer lugar, porque permite que las empresas de una región accedan rápida, eficaz y preferencialmente a los insumos más rentables; y en segundo lugar, porque se obtienen beneficios en cuanto a innovación y perfeccionamiento, debido a las estrechas relaciones de trabajo que existen entre los proveedores locales y las empresas del sector.

Sólo si los proveedores son internacionalmente competitivos poseerán los medios para perfeccionar sus propias ventajas y facilitar, posteriormente, el necesario flujo de tecnología a sus clientes domésticos.⁹²

No obstante, no es primordial que la nación posea ventajas competitivas en todos los sectores proveedores, ya que se puede compensar la inexistencia de un sector proveedor crítico cuando el sector usuario está bien desarrollado y representa un uso especializado del producto del sector proveedor.⁹³

Nuestra investigación arrojó que en la región de Coronda, hay un gran número de proveedores de insumos y servicios básicos y complementarios.

En la etapa productiva, encontramos proveedores de plantines, proveedores de fertilizantes, abonos, tecnología de riego y protección de cultivos, proveedores de herramientas y tecnología de cultivo; y proveedores de servicios varios.

Se trata de empresas medianas y emprendimientos familiares, con un promedio de vida de veinte años y que deben sus orígenes a la producción frutillera, aunque hoy día se han diversificado y especializado en las tareas de provisión de insumos críticos.

Evidenciamos una estrecha relación entre los productores de la región y los proveedores de insumos, ya que los primeros, independientemente de su tamaño, compran una gran parte de los insumos necesarios para su labor a los empresarios locales.

Siguiendo con nuestro análisis, creemos oportuno destacar dos cosas de las que ya hemos hablado. La primera, es que sólo dos de las empresas entrevistadas, ofrecen el asesoramiento técnico de un ingeniero agrónomo como servicio adicional para diferenciarse; y, la segunda, es que solo una de ellas es un importador individual directo.

En el capítulo anterior también expresamos que las herramientas y la tecnología de protección de cultivo eran fabricadas exclusivamente por una sola empresa. Se trata de un emprendimiento familiar de casi cuarenta años de experiencia que trabaja con productores de hortalizas, frutillas y otros *berries*, regionales, nacionales y del exterior.

⁹¹ *Íd.* página 69.

⁹² *Íbidem.*

⁹³ *Íbidem.*

Aunque su actividad comercial externa es todavía itinerante, y se concentra en Latinoamérica, su dueño muestra un marcado interés por avanzar en este aspecto.

Por último, están los proveedores de servicios varios para la etapa primaria, que son un grupo de productores medianos y grandes que poseen herramientas propias y proveen los servicios de preparación de la tierra a los productores más pequeños. Como pasa en otro tipo de cultivos, estos servicios son muy requeridos.

En el caso de las industrias, como ya mencionamos anteriormente, sus principales proveedores de insumos están ubicados en diferentes ciudades del país. La frutilla es casi exclusivamente proveniente de Coronda. Las demás frutas procesadas y los otros insumos son adquiridos principalmente en Rosario, Santa Fe y Buenos Aires.

Pasemos a los sectores conexos, que son aquellos con los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor o aquellos que comprenden productos complementarios.

Porter nos dice que su presencia permite un flujo de información y de intercambios técnicos, que se ve beneficiado debido a la proximidad y similitud cultural, al igual que con los proveedores nacionales.

Por tanto, el éxito de una nación/región es posible si la misma obtiene ventajas competitivas en un buen número de sectores conexos significativos para la innovación del sector o en aquellos donde se comparten actividades críticas.⁹⁴

En la región de Coronda, como expresamos, encontramos como sector conexo a la Agencia de Desarrollo Regional para el Departamento San Jerónimo, una asociación civil con participación pública y privada, que colabora con el sector encarando investigaciones económicas y formulando proyectos relevantes para el mismo; brindando asesoramiento sobre líneas de financiamiento; y capacitando y perfeccionando los recursos humanos locales.

Para finalizar, y tomando en consideración todo lo que hemos dicho, estamos en condiciones de aseverar que el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda posee ventajas competitivas en cuanto a sus sectores proveedores y sectores conexos.

No obstante, es necesario que se siga invirtiendo tiempo y recursos en procesos de innovación y fraternidad entre proveedores y compradores locales, de manera tal que todos se benefician de las ventajas que conlleva el trabajar en equipo.

Además, es importante que se ponga atención y se promulgue la participación internacional de las empresas proveedoras del sector, de manera que su intercambio provea al sector de conocimiento y procesos modernos y necesarios para competir.

⁹⁴ *Íd.* página 70.

4.2.4. Estructura, estrategia y rivalidad empresarial en la región de Coronda.

Las circunstancias presentes en una región determinada, afectan mucho la forma en que se gestionan y compiten las empresas. Por ello, las naciones tendrán éxito en los sectores donde las prácticas directivas y las formas de organización sean adecuadas para generar ventajas competitivas.⁹⁵

Porter nos dice que las actitudes entre trabajadores y directivos, las normas sociales de conducta, el sistema educativo, la historia social y religiosa, las estructuras familiares, entre otras cosas, son aspectos que afectan la capacidad de las empresas de una región, para competir a nivel mundial.⁹⁶

Además, agrega que la aptitud hacia el viaje, las aptitudes lingüísticas y hacia el aprendizaje de nuevos idiomas, la política gubernamental y la postura política de la nación, desempeñan un papel fundamental en el fomento de la mundialización de algunos sectores.⁹⁷

Empezaremos el análisis de este determinante, detallando los resultados a los que hemos llegado en cuanto a las metas de los empresarios que hemos entrevistado y las de sus empleados.

El autor dice que las regiones tendrán éxito en los sectores donde las metas y motivaciones del personal y los directivos estén en línea con las fuentes de ventajas competitivas, y donde haya un extraordinario compromiso y esfuerzo⁹⁸.

Ya adelantamos que todas las empresas entrevistadas coincidieron en sus orígenes como emprendimientos familiares y poseen, en promedio, dieciocho años de trabajo en el sector analizado. No obstante, también encontramos algunos casos excepcionales, en los cuales los empresarios se dedicaron a esta actividad por diversificación de sus negocios o para salir de una situación de desempleo o crisis económica personal.

Algo singular que queremos volver a retomar, es el hecho de la escasa participación de las mujeres en las actividades productivas e industriales. Son los hombres los que lideran, casi exclusivamente, los puestos directivos en ambas etapas.

Como en los determinantes ya tratados, para hablar sobre las metas de los empresarios vamos a distinguirlos según la actividad a la que se dedican.

Como ya vimos, los empresarios del sector productor, presentan una actitud reactiva que tiende a la sobrevivencia, ya que no tienen metas definidas y su desempeño depende de la forma en que van adaptándose a los cambios y van resolviendo la situación que se les presenta a medida que van surgiendo.

Los industriales, en cambio, asumen compromisos en cuanto a calidad e innovación y muestran un marcado interés en cuanto a su crecimiento y al

⁹⁵ *Íd.* página 71.

⁹⁶ *Íbidem.*

⁹⁷ *Íbidem.*

⁹⁸ *Íbidem.*

bienestar de sus empleados. Sin embargo, sólo algunos han demostrado cierta aptitud hacia la internacionalización de sus empresas.

El clima organizacional, como adelantamos, es favorable en ambas etapas y esto permite que el personal esté motivado y que desarrolle sus tareas con esfuerzo y dedicación, comprometiéndose también con el deseo de crecimiento de los empresarios.

Otra cosa que nos llamó la atención y que queremos retomar, es que si bien el nivel de fidelización por parte del personal que interviene en la etapa primaria es incipiente, encontramos casos puntuales de personas, e incluso familias, que trabajan con los productores desde sus comienzos.

Retomamos lo antes dicho, para volver a afirmar que la rivalidad doméstica es intensa, tanto en la etapa primaria como la etapa secundaria.

Una gran cantidad de productores de diferentes escalas participan en la producción de frutillas y esto genera una importante competencia, pero debido a la extensa tradición de esta actividad en la región y a las reglas de juego que determina la misma, todos conviven medianamente en buenos términos y tienen acceso a las mismas oportunidades, o por lo menos están trabajando para que ello suceda.

En la etapa secundaria, como expresamos anteriormente, la rivalidad también es importante en un aspecto general, pero si dividimos a las empresas según los productos finales que elaboran, la competencia se torna menos tensa.

Debido a que no hay muchas variantes para los productos congelados, la competencia por los mercados es intensa. En cambio, para el caso de las pulpas, la situación es diferente porque existen varios canales de venta, como heladerías, coctelería, pastelerías y confiterías.

Los productores de conservas, dulces, almíbares, jugos concentrados y fruta desecada o glaseada compiten entre sí por los mercados pero de manera moderada.

Además, encontramos que como estrategia de diferenciación, algunas empresas implementan la elaboración de una línea de productos dietéticos y la difusión de la condición de “elaboración artesanal” de los productos.

Debido a todo esto que hemos destacado, es evidente que el nivel de presión existente por esta rivalidad, incentiva la reducción de precios, la mejora de la calidad y los servicios y la creación de nuevos e innovadores procesos productivos, que permita a las empresas colocarse en un mejor lugar respecto de las demás.

Desde hace algunos años, se viene evidenciando la creación de nuevas empresas a través de mecanismos de diversificación interna, ya que algunos productores comenzaron a elaborar artesanalmente mermeladas, dulces y pulpas, agregando valor a sus productos primarios. Este fenómeno nos demuestra que la rivalidad incentiva las nuevas incorporaciones y permite que se reconfiguren los roles competitivos dentro del sector.

Como es habitual en todos los sectores, las empresas y los establecimientos productivos monitorean la actuación de sus rivales y comparan su desempeño con el de estos. Por ello, podemos afirmar que en el momento en que uno de ellos decida expandirse al mercado exterior para obtener mayor eficacia y rentabilidad, es muy probable que incentive a los demás a hacerlo también.

Todo lo que hemos dicho en este apartado, demuestra que el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda posee ventajas competitivas en cuanto a su estructura, su estrategia y la rivalidad empresarial.

Como en los otros determinantes, hay cosas en las cuales es necesario profundizar para obtener ventajas competitivas superiores, pero la base está y es posible partir de allí.

4.2.5. Rol de la Casualidad o Causalidad en la región de Coronda.

Porter define a la causalidad o casualidad como aquellos sucesos o incidentes, que están fuera del control y la capacidad de influencia de las empresas y el Gobierno.⁹⁹

Estos son importantes porque crean discontinuidades que ocasionan cambios en la posición competitiva de los jugadores, anulando las ventajas competitivas de los competidores establecidos y creando oportunidades para que nuevas empresas puedan ocupar sus puestos, consiguiendo ventajas en respuesta a las nuevas y diferentes condiciones.¹⁰⁰

A continuación retomaremos lo que desarrollamos en capítulo anterior, sobre los sucesos casuales que afectan al sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda.

El primero de ellos, y uno de los más relevantes, es la subsistencia de una nueva crisis económica global, que se ve reflejada en la volatilidad de los precios de las materias primas y las adversidades macroeconómicas que han estado experimentando USA y varias economías europeas.¹⁰¹

Como comentamos, esta volatilidad en los precios de los alimentos también impacta macroeconómicamente a la economía de nuestro país, de tres maneras:

- Genera inflación, pues los alimentos tienen un gran peso dentro de la canasta básica;
- Interfiere en el tipo de cambio, en el caso especial de los países con alta participación de los alimentos en las exportaciones; y,
- Afecta el balance fiscal, ya sea por la disminución de los ingresos fiscales debido a la reducción de aranceles a la importación, o por la necesidad de aumentar el gasto público en programas sociales.¹⁰²

⁹⁹ *Íd.* página 72.

¹⁰⁰ *Ibidem.*

¹⁰¹ ARIAS, *op. cit.* página 58.

¹⁰² *Ibidem.*

El segundo incidente se trata del incremento de la aplicación de medidas proteccionistas. Como dijimos, desde el 2008, tanto los países industrializados como los países en desarrollo, han implementado diferentes medidas que han magnificado la contracción del comercio mundial.

Existen muchos indicios que indican que el surgimiento de los países emergentes, encabezados por China y la India, continuará dinamizando las posibilidades de desarrollo de las economías regionales de Argentina en las próximas décadas, y esto nos permite tener perspectivas favorables con respecto al sector analizado.¹⁰³

La consolidación de una nueva clase media emergente mundial, originada por las profundas transformaciones económicas y sociales en países como China, la India y otros PED que incluyen también a África Sub-Sahariana, es otro aspecto positivo, ya que se trata de un nuevo segmento que históricamente estuvo marginado y que hoy día se está integrando velozmente a la economía mundial, demandando cada vez más y mejores alimentos, productos procesados, forestales y mineros.¹⁰⁴

Como ya comentamos, este escenario es una oportunidad histórica para que las provincias argentinas mejoren su inserción en el comercio internacional, ya que estos cambios implican una demanda sostenida que, como adelantamos, dinamizará las posibilidades de desarrollo de las economías regionales.¹⁰⁵

Otras de las causalidades que afectaron al sector, pero a un nivel más local y que mencionamos también, son las intensas heladas sufridas durante la temporada estival 2012. Debido a las mismas se perdió aproximadamente del 60% al 70% de la fruta denominada “primicia” (que es con la que se obtiene un diferencial de precio, porque ingresa antes al mercado), por lo que se declaró emergencia frutihortícola a nivel municipal.

Como también adelantamos, la única manera de contrarrestar estas inclemencias en la región es la utilización de macrotúneles como tecnología de protección del cultivo, ya que los resultados de los ensayos llevados a cabo por CEE INTA y algunos productores que pudieron acceder a esta tecnología, arrojaron ausencia de incidencia en los frutos por estas fuertes heladas. Sin embargo, el costo actual de implementación sigue siendo alto, y aquí se vuelve imprescindible conseguir el acceso a créditos blandos.

4.2.6. Rol del Gobierno en la región de Coronda.

Porter nos dice que este determinante se basa en la influencia positiva o negativa que tienen las políticas públicas en los cuatro determinantes del diamante nacional, y a la vez, se puede ver influenciado por aquellos.

Es importante que resaltemos que el gobierno puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventajas competitivas, pero carece de la capacidad para crearlas por sí mismo.

¹⁰³ *Íd.* página 74.

¹⁰⁴ CASTRO, *op. cit.* página 59.

¹⁰⁵ *Íbidem.*

Para desarrollar este apartado, al igual que en los otros, vamos a categorizar las políticas públicas según las esferas gubernamentales desde donde nacen y son implementadas.

Como ya comentamos en capítulos anteriores, las políticas de desarrollo social llevadas a cabo por el Gobierno Nacional han provocado un desgaste de los valores de la cultura de trabajo, lo que perjudica al sector productor y procesador de frutilla, porque provoca una escasez de personal en las quintas.

Otro aspecto, que también comentamos, es la necesidad de mayor flexibilidad en las leyes laborales que conciernen al sector.

Para solucionar ambas problemáticas, sería importante que se ponga en conocimiento al gobierno nacional sobre la situación del sector, en estos temas particulares, para que en la medida de lo posible, se trabaje en conjunto para encontrar alguna solución de emergencia a través de la cual se establezca esta situación y se pueda avanzar en medidas más profundas que permitan el crecimiento y el progreso del sector.

Algo que hemos mencionado anteriormente y nos parece relevante retomar es que desde la esfera pública provincial, más precisamente desde el Ministerio de Producción de la Provincia, desde 2010, se encuentran disponibles dos líneas de financiamiento. Sin embargo, pese a su voluntad y a su intención de apoyo al sector, todos los entrevistados coincidieron en que el financiamiento disponible no es acorde a las necesidades del sector porque las tasas son demasiado altas, y aunque han recurrido a las ofertas financieras que ofrecen las instituciones del sector en el pasado, hoy día, se financian mediante aportes propios o de familiares.

Todo esto demuestra que se vuelve imprescindible que el Estado reanude su compromiso, analizando la situación desde una óptica más acertada y con mayor presencia en la región.

El gobierno de nuestra provincia ha encarado desde 2007, una serie de políticas sectoriales, partiendo de la división de las diferentes producciones santafesinas en cadenas productivas de valor, lo que promueve las estrategias que tienden al agrupamiento, a unir esfuerzos y a la especialización, para alcanzar el éxito competitivo.

Como explicamos anteriormente, el Consejo Económico Frutihortícola Provincial (CEF), dependiente del Ministerio Producción de la Provincia, ha organizado una serie de encuentros que brindan espacios de debate, en los que mensualmente, varios delegados de las diferentes producciones frutihortícolas de Santa Fe, pueden reunirse y tomar contacto con los demás partícipes de las cadenas productivas.

Como nos comentaba el ingeniero responsable del CEF, la representatividad de la región de Coronda se ha visto dificultada en los últimos años debido a la inexistencia de una institución que nuclea a los productores regionales. Sin embargo, hoy día, personal de la Municipalidad de Coronda, de la ADER para el Departamento San Jerónimo y de INTA, están trabajando en conjunto con el CEF para institucionalizar la actividad mediante la formación de

una asociación de productores que los represente y vele por su bienestar tanto individual, como conjunto.

Otro proyecto llevado a cabo por el CEF junto con INTA, y que consideramos pertinente destacar, es el de formación de Grupos de Cambio Rural. El mismo busca concientizar a los productores sobre el concepto de que “la unión hace la fuerza”, para que haya muchos más emprendimientos en conjunto.

A nivel municipal, como dijimos, la complementación de lo público con lo privado resulta imprescindible para lograr y fomentar la cooperación local y regional, desarrollando estrategias cooperativas, basándose en información, capacitación, asistencia y gestión. Es por ello que la Sub-Secretaría de Producción de la Municipalidad de Coronda, lleva a cabo diferentes tareas de difusión y promoción trabajando además en conjunto con otras instituciones, en pos del desarrollo de la principal actividad económica de la región.

Para finalizar, podemos decir que el gobierno, en sus diferentes dependencias, influye casi totalmente de manera positiva en el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda, ya que sólo la incidencia de las políticas asistenciales y la inflexibilidad laboral crean inestabilidades para el sector. Si bien estas no son menores, creemos que pueden sobrellevarse mientras se trabaje para modificar las fuentes que las originan.

4.2.7. Conformación del cluster de la frutilla en la región de Coronda.

El diamante nacional/regional del sector que estudiamos es sumamente favorable, debido a que presenta ventajas competitivas de diferentes magnitudes, en todos los determinantes; y es por ello que estamos convencidos de que las condiciones del clima de negocios de esta región, propician la conformación del “cluster de la frutilla corondina”.

Cabe aclarar, que con lo anterior queremos decir que existen las bases para encarar este tipo de estrategia de organización colectiva, pero que hay mucho por hacer todavía.

La condición fundamental para el desarrollo de este tipo de agrupaciones, que suponía la teoría con la que trabajamos en nuestra investigación, era la interacción extendida en el tiempo de las fuentes de competitividad que analizamos, y es por ello que los futuros esfuerzos a encararse deben ser en pos del fortalecimiento de las relaciones existentes entre los diferentes partícipes del sector; y el desarrollo de nuevos lazos entre las empresas y las organizaciones que existen y que vayan incorporándose al mismo.

Es necesario que el Gobierno, las entidades intermedias, educativas y financieras, los productores y las empresas, diseñen una agenda de trabajo consensuada que refleje y atienda tanto las necesidades colectivas como las de cada actor en particular.

Creemos que sería pertinente que como mínimo, la misma debe incluir las siguientes cuestiones:

- El establecimiento de redes de trabajo entre todos los actores de la cadena productiva.

- Promoción del proceso de innovación y de la incorporación de nuevas tecnologías.
- Retomar el proyecto de la Denominación de Origen “Frutillas de Coronda”.
- Constante capacitación de la mano de obra local y el involucramiento de todos los actores sociales en el proceso.
- Fomento del desarrollo y crecimiento de instituciones intermedias, estatales y privadas, que colaboren aportando información de interés para el sector, introduciendo mejoras en tecnología o procesos, desarrollando inteligencia comercial y promoviendo negocios internacionales.

Para concluir este capítulo, nos parece provechoso determinar cuántos de los elementos claves de *Andersson*, *Schwaag-Serger*, *Sörvik* y *Hansson*, encontramos en el sector:

- Concentración geográfica: Este elemento esencial está presente, ya que todos los participantes del sector se agrupan en la región analizada.
- Especialización o denominador común: Hay que seguir trabajando para conseguir relaciones más intensas entre los diferentes actores.
- Actores: Encontramos empresas, gobiernos, comunidad científica, instituciones financieras e instituciones de colaboración.
- Dinámica y encadenamiento: Presencia de relaciones de competencia y en algunos casos, también de cooperación o colaboración. Es necesario seguir trabajando para afianzar ambas.
- Masa crítica: Se puede hablar de una masa crítica adecuada que con el paso del tiempo, se volverá resistente a las presiones externas.
- Ciclo de vida: La situación del sector demuestra que se trata de la etapa de *cluster* emergente, es decir, empresas e instituciones concentradas geográficamente en pos de una actividad económica central, con relaciones de cooperación y con la obtención de algunos beneficios.
- Innovación: Hay que afianzar el proceso de innovación e incentivar a las firmas para que participen del mismo, de manera que se produzca el cambio tecnológico, comercial u organizacional necesario para conformar un *cluster*.

CONCLUSIONES

La frutilla es una fruta fina que pertenece al grupo conocido como *berries*, junto con la frambuesa, el arándano, la grosella y la mora. Años atrás, este rubro fue uno de los más dinámicos del comercio mundial, pese a los pocos volúmenes comercializados en comparación con otro tipo de frutas. Hoy día, existe una demanda insatisfecha y creciente en el mercado internacional, lo que nos da pruebas del importante potencial de oportunidades de negocios que tenemos para explotar en esta área.

La participación de Argentina en la producción mundial de este tipo de frutas es todavía muy pequeña ya que, salvo las frutillas, es muy reciente el desarrollo de los *berries* en nuestro país. Sin embargo, problemas como los pocos volúmenes cosechados y una inadecuada logística, hacen que se dificulte demasiado la concreción de negocios fronteras afuera.

Aprovechar la estacionalidad de este tipo de frutas, nos permitirá ingresar y afianzarnos en los principales mercados importadores de la Unión Europea, de Norteamérica y de Asia Pacífico. Oportunamente, los envíos se concentran entre los meses de octubre y enero, en contra cosecha para estos destinos y, además, coincide con la declinación de la oferta de los principales competidores argentinos, que son Chile y Nueva Zelanda. Claramente es una oportunidad única y sumamente ventajosa.

Estas señales del mercado mundial proveen al sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda, de las pautas necesarias para planificar y encarar una estrategia competitiva que le permita ingresar y posicionarse en el lugar deseado a nivel internacional.

Tradicionalmente, la zona de Coronda ha sido la principal región productora de frutillas del país, pero actualmente ha sido desplazada por las ciudades productoras ubicadas en Tucumán. Recuperar ese lugar requerirá un compromiso continuado de trabajo, que logre contrarrestar las falencias actuales del sector, explotando eficientemente sus potencialidades.

El análisis las fortalezas y debilidades del sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda, nos muestra qué aspectos favorables hay que explotar y cuáles requieren un perfeccionamiento. Si a esto le sumamos un repaso de las oportunidades y las amenazas que brinda el entorno, podemos tener una visión más completa de la situación, de lo que somos capaces de enfrentar y de aquello que requiere trabajo para corregir.

La frutilla es un producto con un gran potencial de crecimiento y su cultivo permite a los productores de la zona, obtener un rápido retorno del capital

invertido ya que produce buenos rendimientos en el corto plazo, motivo por el cual, se ha convertido en la actividad económica por preferencia en la región de Coronda.

Otra cualidad de este tipo de producción, es que fomenta el desarrollo social de la región debido a que necesita la utilización intensiva de mano de obra, por lo que se convierte en una importante fuente de empleo para muchas personas de la zona y de otras regiones del país.

Por todo esto, y por las condiciones favorables que descubrimos en su clima de negocios, nos atrevemos a afirmar que, sin dudas, este sector de la economía regional que desde hace varios años funciona como polo de desarrollo local, se irá consolidando en los próximos años, recuperará su identidad competitiva frente a otras zonas productivas y conseguirá su lugar en el mercado mundial.

Retomar el proyecto de la denominación de origen “frutillas de coronda”, como ya dijimos, permitirá el desarrollo tanto nacional como internacional de este sector agroalimentario, ya que se trata de un instrumento de diferenciación de producto, que tiende a mejorar las condiciones de la comercialización de la frutilla producida en la región, porque muestra el vínculo entre la calidad del producto y su origen, como consecuencia de factores naturales y humanos presentes en el mismo.

Como mencionamos, la economía mundial nos exige innovar competitivamente para conservar las posiciones obtenidas o para conquistar nuevos mercados. Encontramos en la implementación de la estrategia competitiva de formar un *cluster* regional la solución para esto, ya que ayudará a todos los partícipes regionales a competir de una manera más sofisticada y que les devolverá mayores beneficios en cuanto a la obtención de tecnologías y conocimientos avanzados.

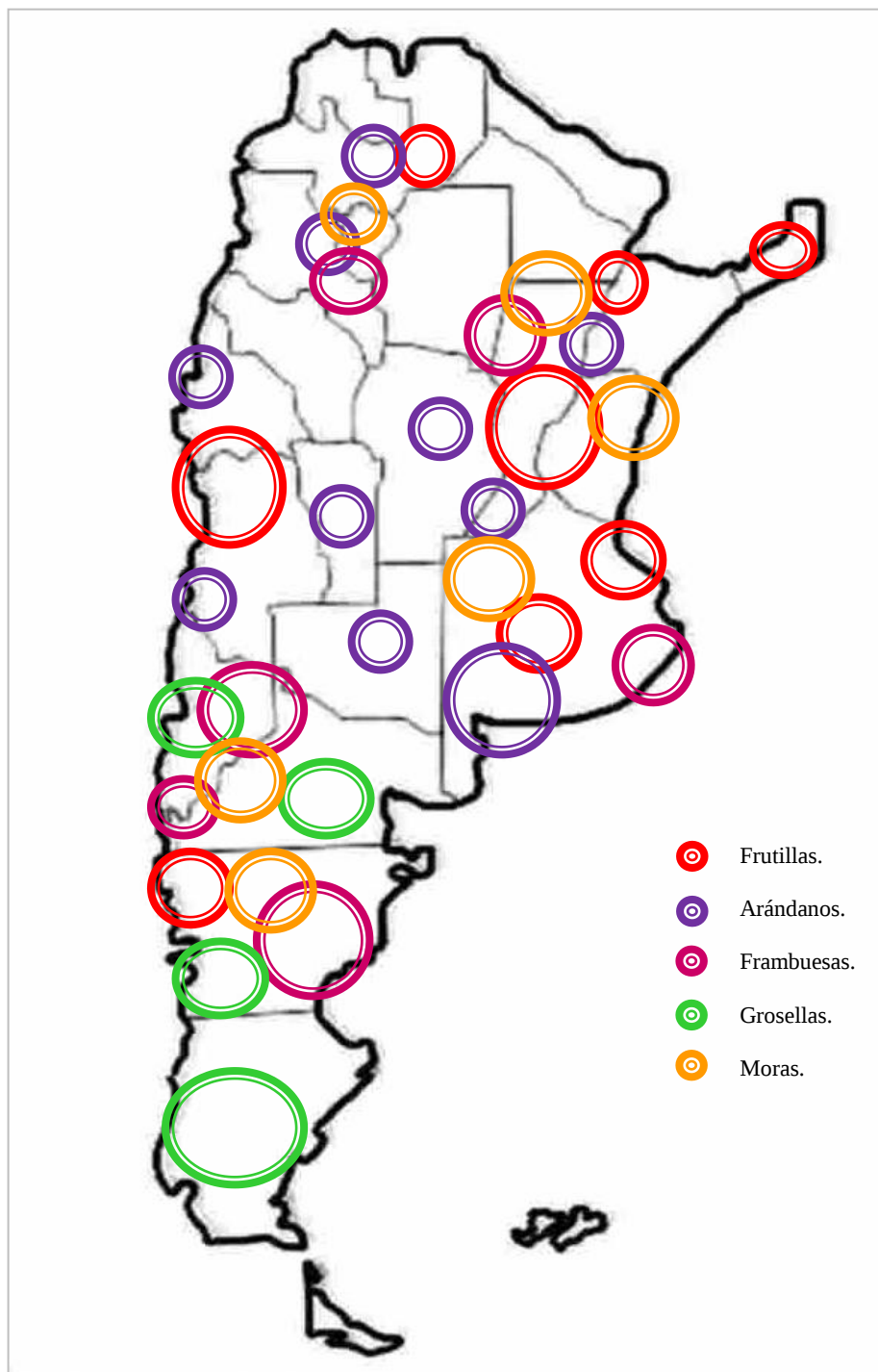
Aunar esfuerzos creando vínculos de cooperación; invertir en el desarrollo de nuevos conocimientos, técnicas y procesos; y, delinear metas y objetivos conjuntos a través de una identidad compartida, serán las premisas fundamentales para que el sector productor y procesador de frutilla de la región de Coronda recupere y mantenga su tradicional liderazgo, y consiga una posición estratégicamente competitiva en el mercado global.

Con todo lo antes dicho, podemos exponer, que la hipótesis que nos planteamos para realizar nuestro trabajo ha sido validada, es decir, que durante el periodo 2010-2012, el clima de negocios del sector productor y procesador de frutillas de la región de Coronda reunió las condiciones que *Porter* denomina necesarias para competir internacionalmente y conseguir un posicionamiento estratégico. Además, comprobamos que la conformación de un *cluster* productivo es la opción estratégica adecuada para lograr esta competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

ANEXOS

ANEXO I.

Mapa 1. Principales zonas de cultivo de las frutas finas, en Argentina.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de obtenidos de Revista Agroalimentos Argentinos N°37 y diferentes informes elaborados por SENASA.

ANEXO II.

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ARGENTINAS DE FRUTAS FINAS, DURANTE EL PERIODOD 2005-2011.

Tabla 5. EXPORTACIONES ARGENTINAS DE BERRIES 2005-2010 (En US\$ FOB).							
PANCM	Descripción	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
8092000	Cerezas frescas.	5.531.230	6.929.879	7.683.998	8.073.835	7.463.813	9.524.969
8101000	Frutillas (fresas) frescas.	219.384	159.813	95.190	92.210	29.880	100.164
8102000	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa frescas.	9.201	15.124	1.768	5.768	0	8.188
8103000	Grosellas, incluido el casis, frescas.	0	153	0	0	0	0
8104000	Arándanos y otros frutos del género	28.374.709	46.195.949	62.775.610	66.715.350	77.733.576	115.073.682
8111000	Frutillas (fresas) congeladas.	10.334.922	20.099.069	21.889.340	21.310.933	13.063.077	13.898.071
8112000	Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesas y grosellas congeladas.	255.814	438.838	472.829	438.174	608.536	280.886
8121000	Cerezas conservadas provisionalmente.	326.750	370.601	193.363	122.813	42.500	49.375
TOTAL BERRIES		45.052.010	74.209.426	93.112.098	96.759.083	98.941.382	138.935.335

Fuente: elaboración propia a través de datos publicados por la CCE, INDEC y el Min.RI, CI y C.

Tabla 6. IMPORTACIONES ARGENTINAS DE BERRIES 2005-2010 (En US\$ CIF).							
PANCM	Descripción	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
8092000	Cerezas frescas.	95.383	56.010	218.852	98.409	80.007	68.118
8101000	Frutillas (fresas) frescas.	73.267	0	34.727	18.214	5.173	157.952
8104000	Arándanos y otros frutos del género vaccinium frescos	0	70	63	0	0	17.066
8111000	Frutillas (fresas) congeladas.	7.967	9.392	112.615	491.746	37.089	802.197
8112000	Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesas y grosellas congeladas.	555.409	857.535	807.361	1.003.422	1.047.289	1.035.441
8121000	Cerezas conservadas provisionalmente.	293.773	15.551	19.331	637.103	95.701	449.950
TOTAL BERRIES		1.025.799	938.558	1.192.949	2.248.894	1.265.259	2.530.724

Fuente: elaboración propia a través de datos publicados por la CCE, INDEC y el Min.RI, CI y C.

Tabla 7. EXPORTACIONES ARGENTINAS DE BERRIES FRESCOS 2005 - 2011 (En TON)									
Producto	Participación en TON en el total	Participación en % en el total	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Frutilla	66.358	0,68	7.754	12.590	12.212	10.535	7.533	8.202	7.532
Arándano	81.180	0,83	2.898	6.362	8.884	12.276	12.538	18.772	19.450
Cereza	16.382	0,17	2.396	2.253	2.252	2.629	1.841	2.813	2.198
Frutas varias	3.883	0,04	247	881	641	574	1.044	344	152
Otros	4.593	0,05	598	781	526	814	787	467	620
Demás frutas	9.646.620	98,24	1.447.280	1.367.460	1.540.044	1.502.773	1.263.629	1.226.360	1.299.074
TOTAL RUBRO FRUTAS	9.819.016	TOTALES ANUALES	1.461.173	1.390.327	1.564.559	1.529.601	1.287.372	1.256.958	1.329.026

Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados por la Oficina de Estadística de Comercio Exterior del SENASA.

ANEXO III.

PRINCIPALES INDICADORES DE LA COMERCIALIZACIÓN EXTERNA, EN FRESCO, DE LA FRUTILLA ARGENTINA.

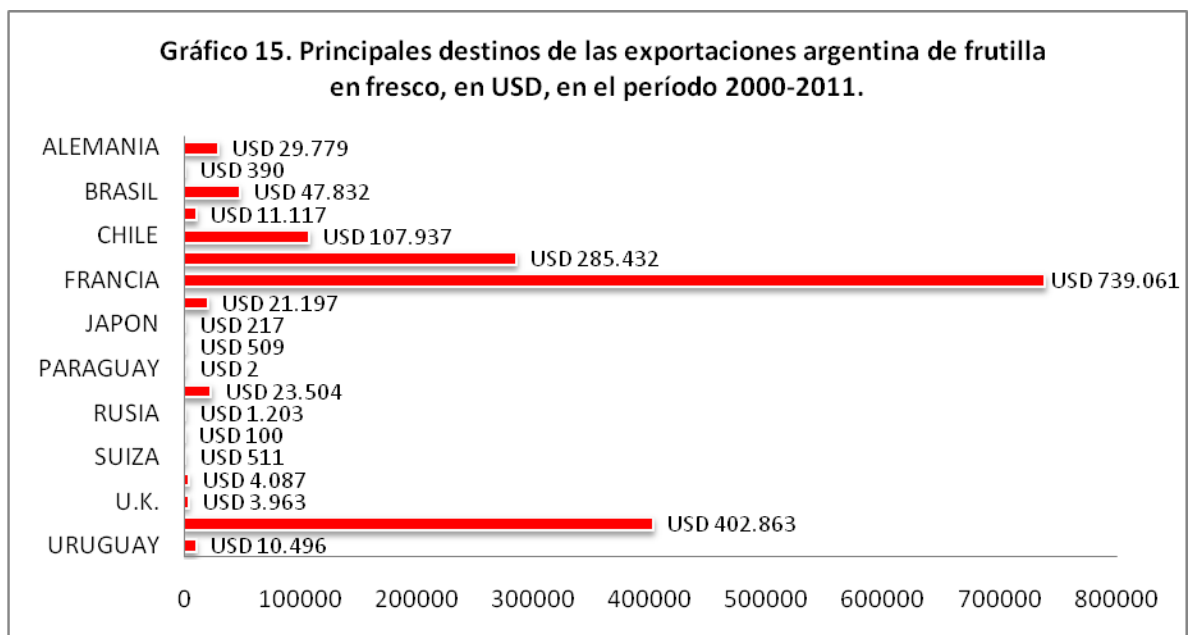
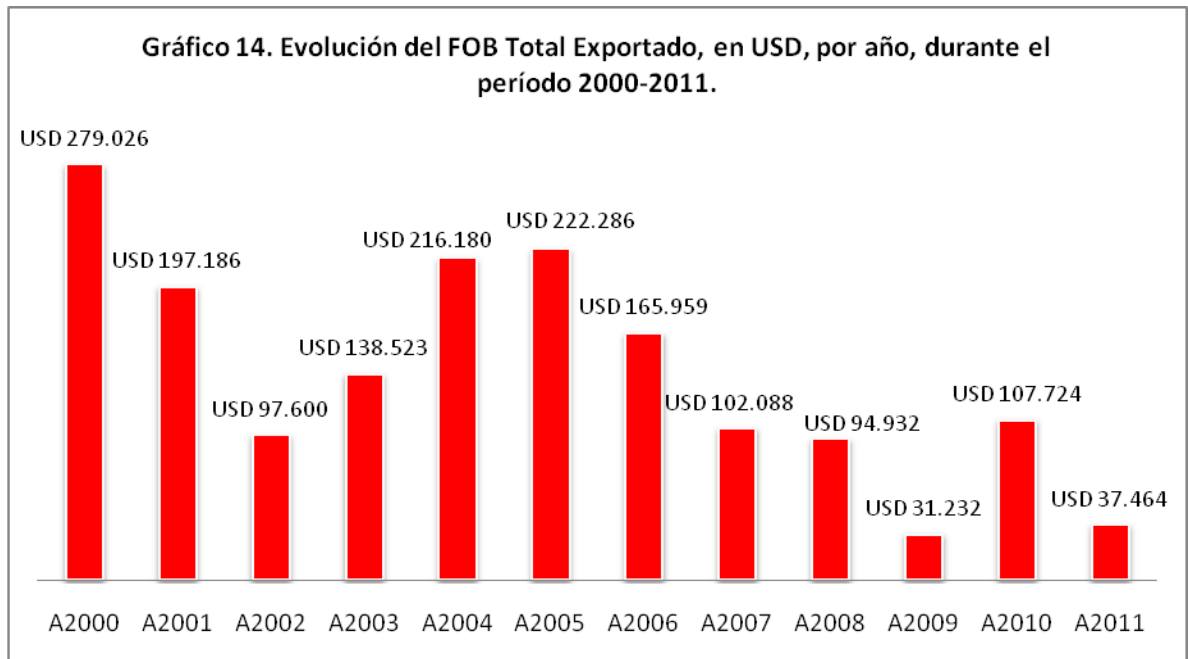


Gráfico 16. Principales destinos de las exportaciones argentinas de frutilla en fresco, por países, en porcentajes, durante el período 2007-2011.

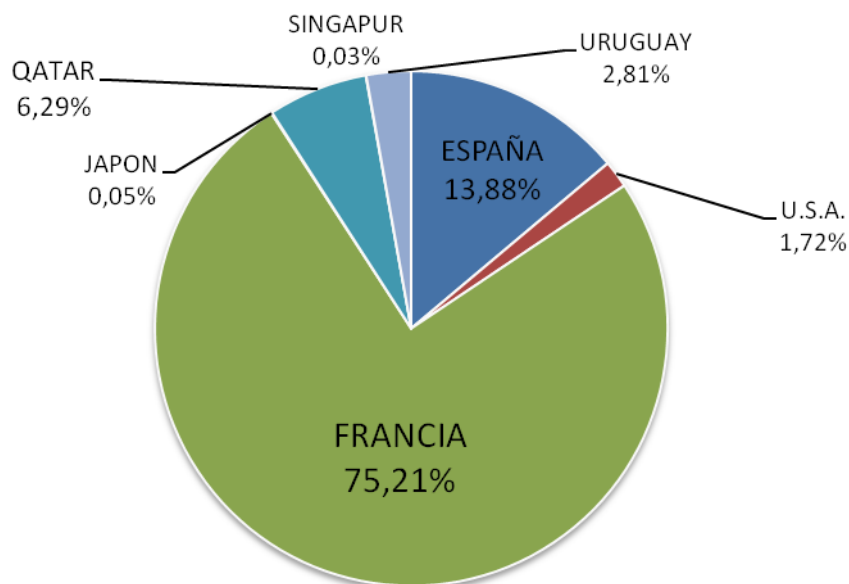


Gráfico 17. Principales destinos de las exportaciones argentinas de frutilla en fresco, por países, en porcentajes, durante el período 2000-2006.

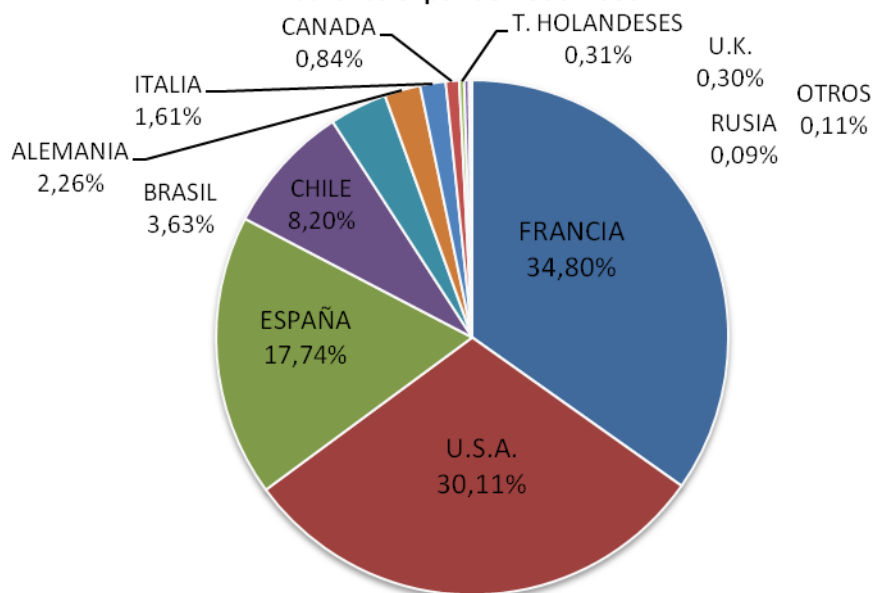


Gráfico 18. Evolución del FOB Total exportado a Brasil, en USD, por año, durante el período 2000-2011.

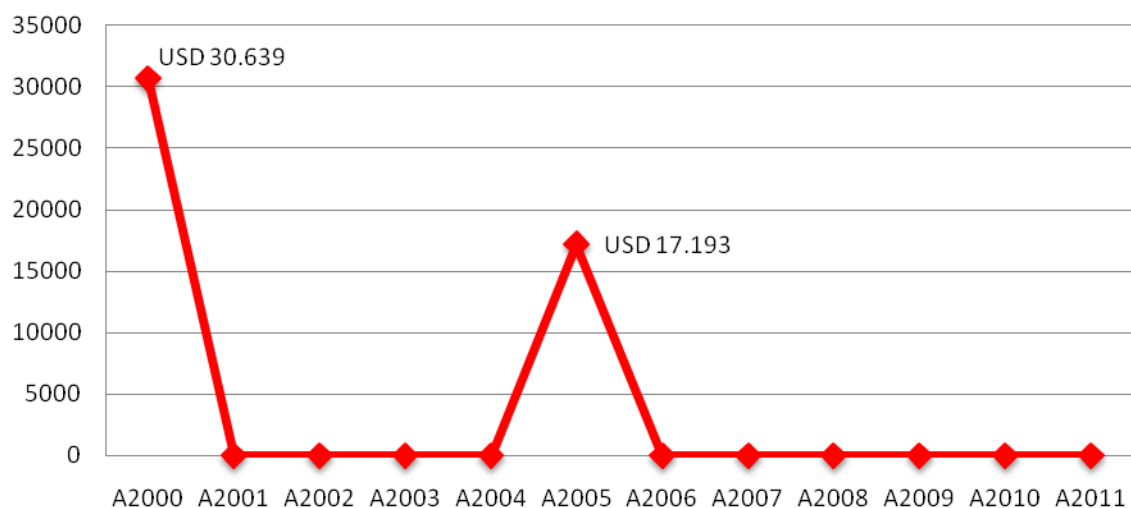


Gráfico 19. Evolución del FOB Total exportado a Chile, en USD, por año, durante el período 2000-2011.

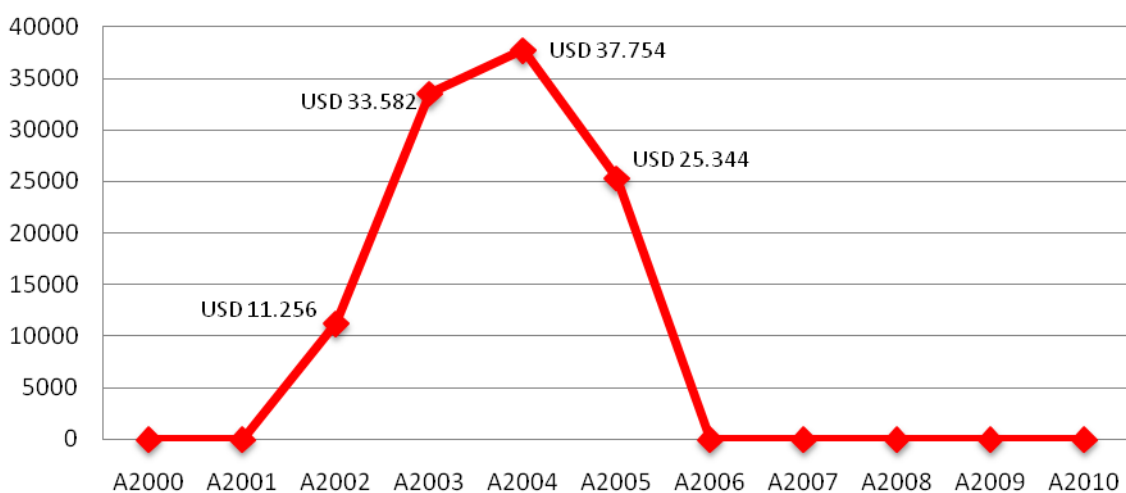


Gráfico 20. Evolución del FOB Total exportado a España, en USD, por año, durante el período 2000-2011.

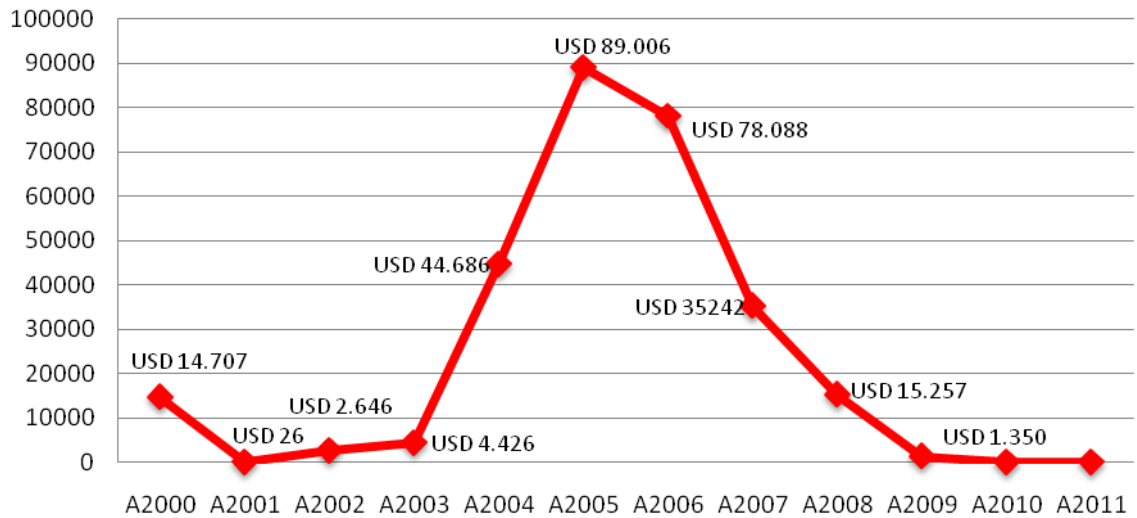


Gráfico 21. Evolución del FOB Total exportado a Francia, en USD, por año, durante el período 2000-2011.

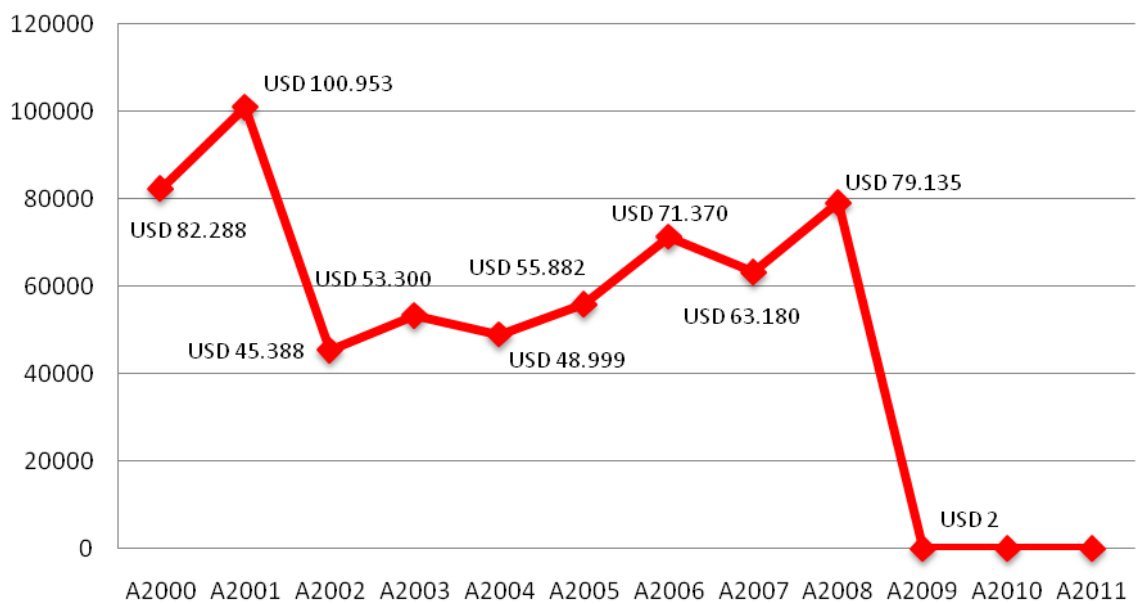


Gráfico 22. Evolución del FOB Total exportado a Japón, en USD, por año, durante el período 2000-2011.

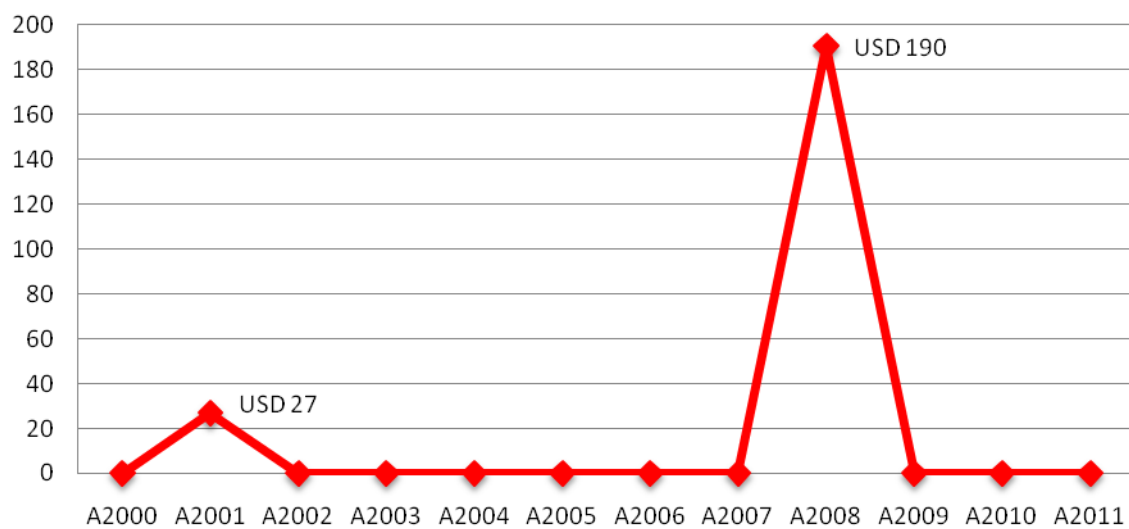
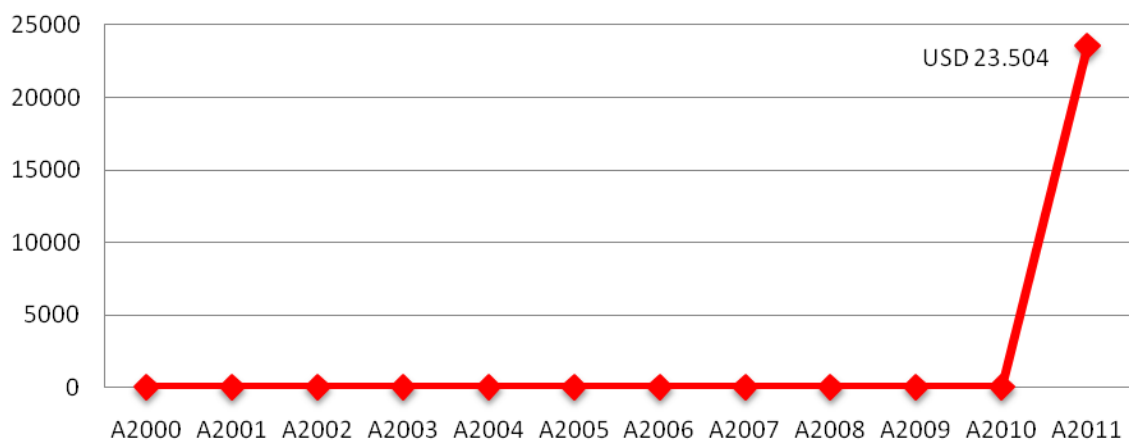


Gráfico 23. Evolución del FOB Total exportado a Qatar, en USD, por año, durante el período 2000-2011.



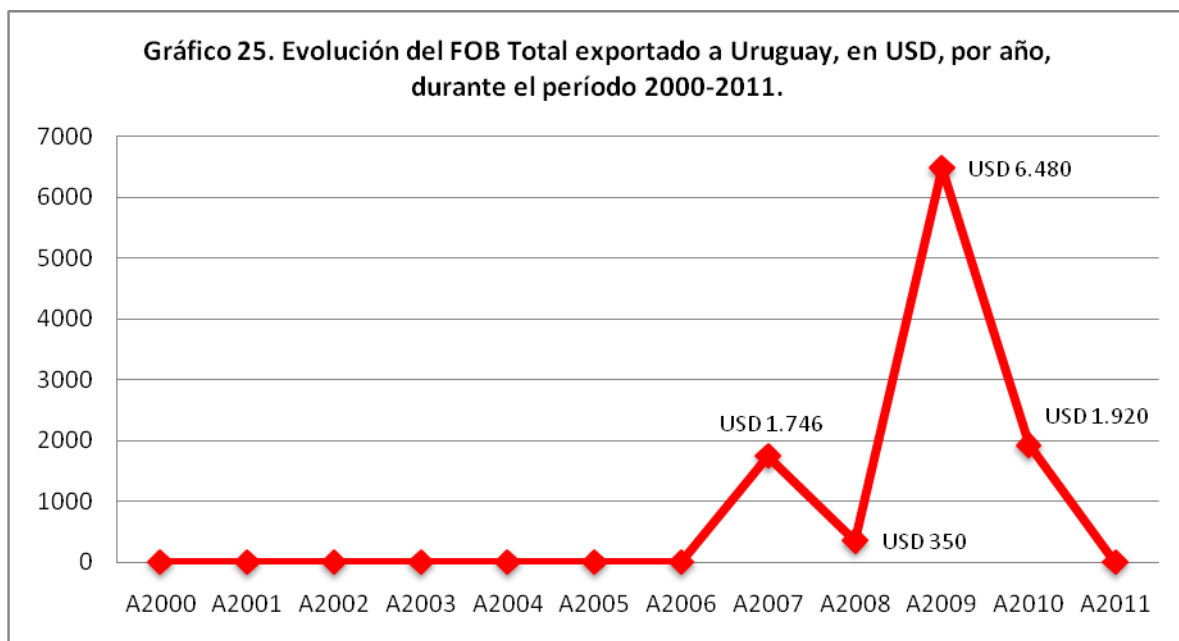
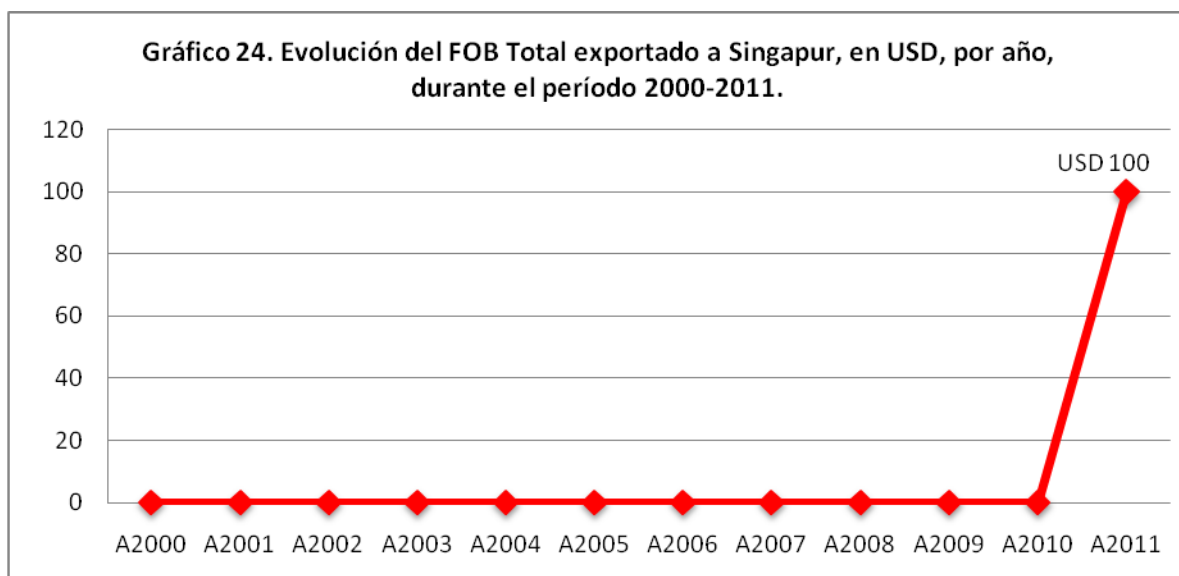


Gráfico 26. Evolución del FOB Total exportado a U.S.A., en USD, por año, durante el período 2000-2011.

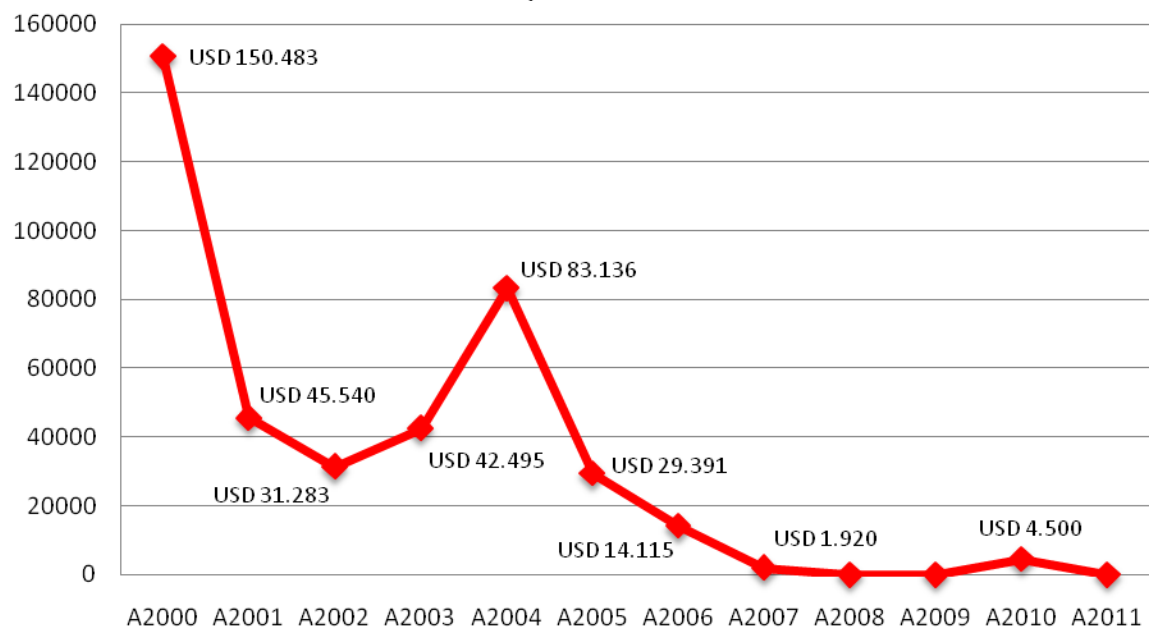


Gráfico 27. Evolución de las toneladas de frutillas exportadas en fresco, en toneladas por año, durante el período 2000-2011.

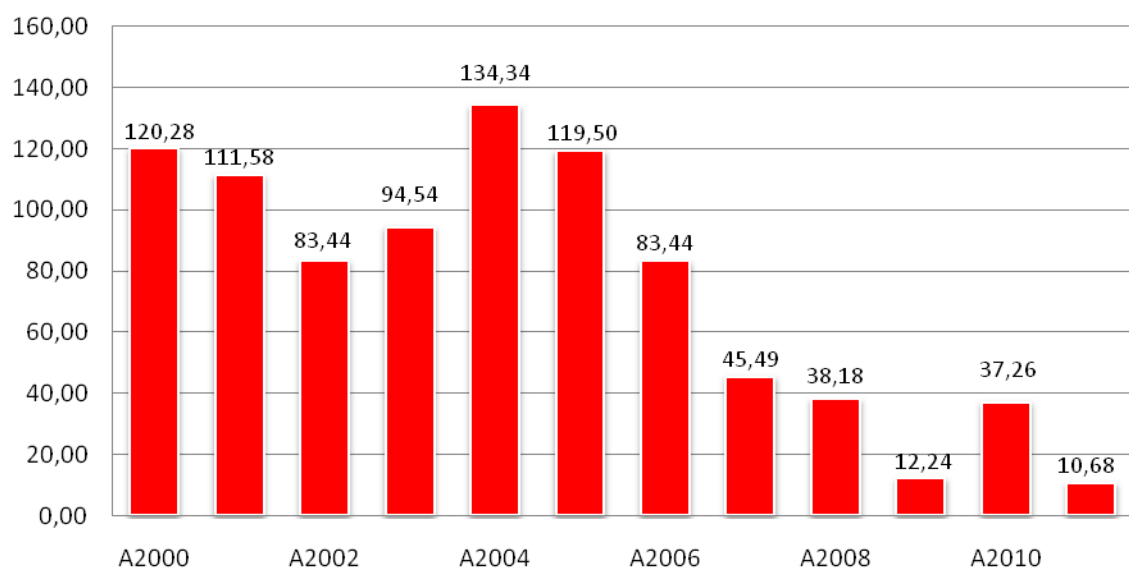


Gráfico 28. Principales exportadores de frutilla en fresco, por empresa, en USD, durante el período 2000-2011.

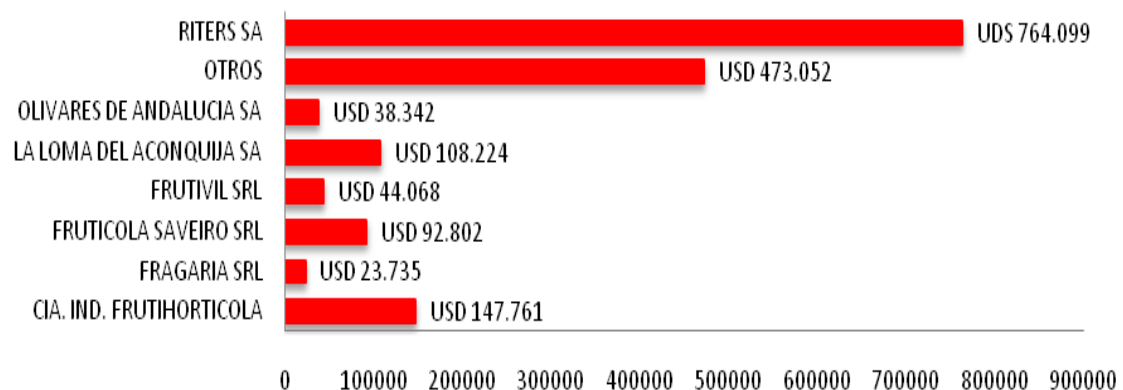


Gráfico 29. Participación en las exportaciones totales de frutillas en fresco, según actividad, en el período 2000-2011.

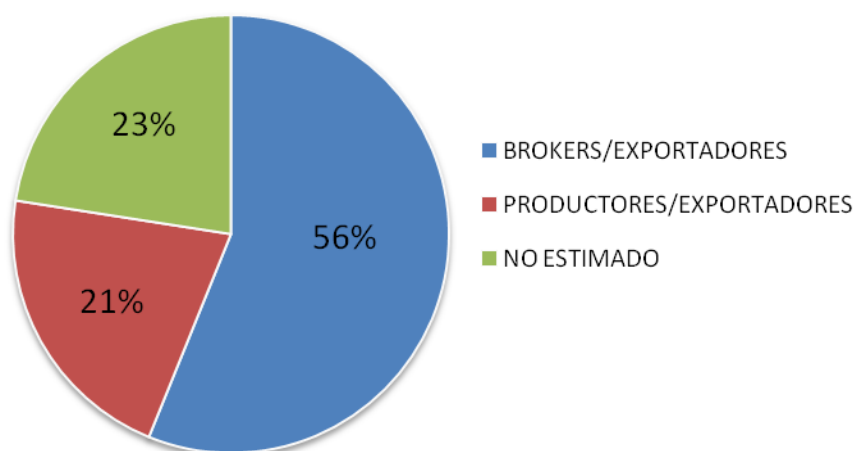


Gráfico 30. Desagregado del rubro BROKERS, por empresa, en total de USD, durante el período 2000-2011.

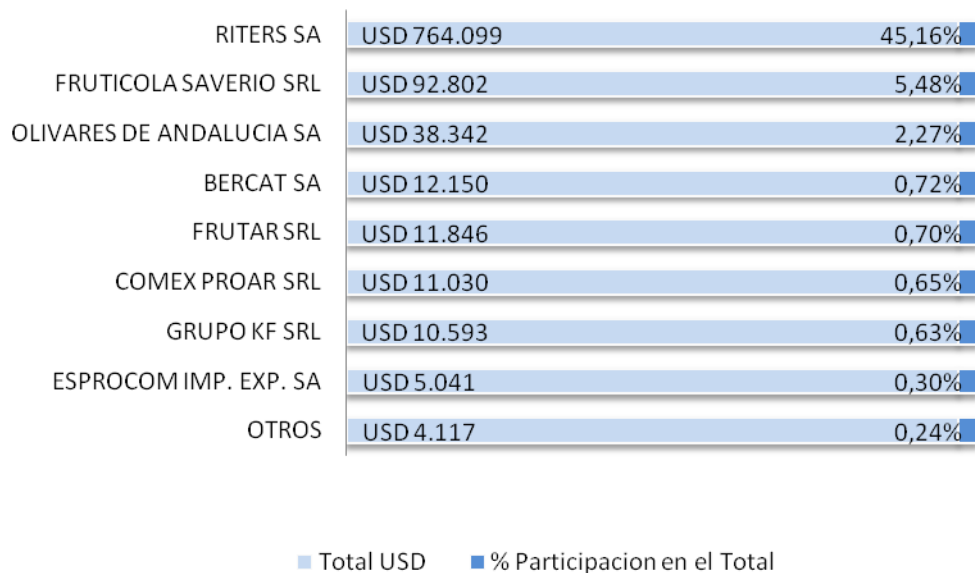


Gráfico 31. Desagregado del rubro PRODUCTORES, por empresa, en total de USD, durante el período 2000-2011.

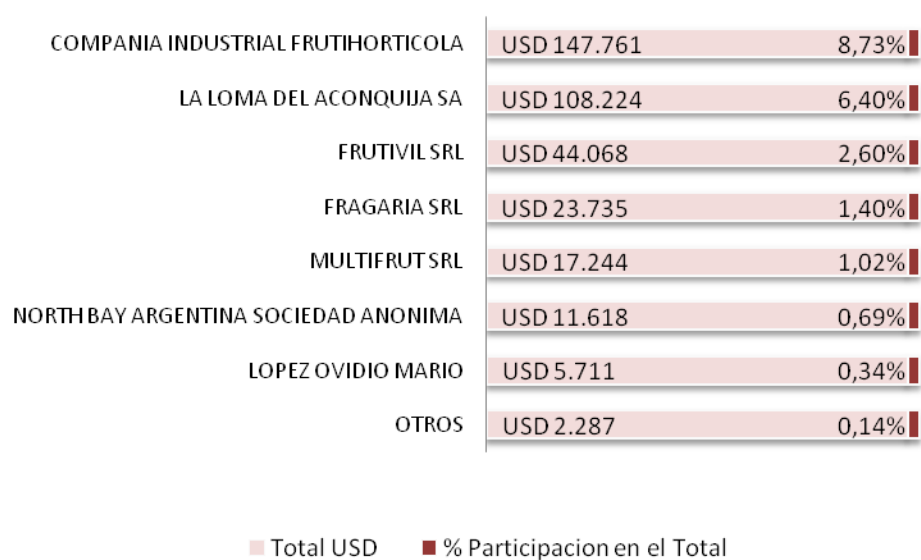


Gráfico 32. Destinos habituales de los principales exportadores de frutilla en fresco, por países, durante el período 2000-2011.

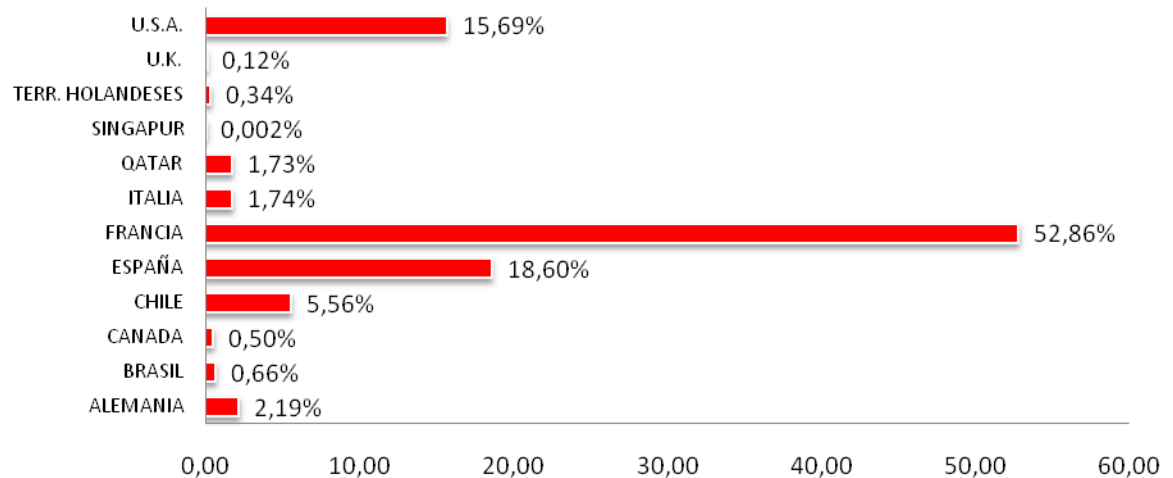


Gráfico 33. Destinos habituales de los exportadores esporádicos de frutilla en fresco, por países, durante el período 2000-2011.

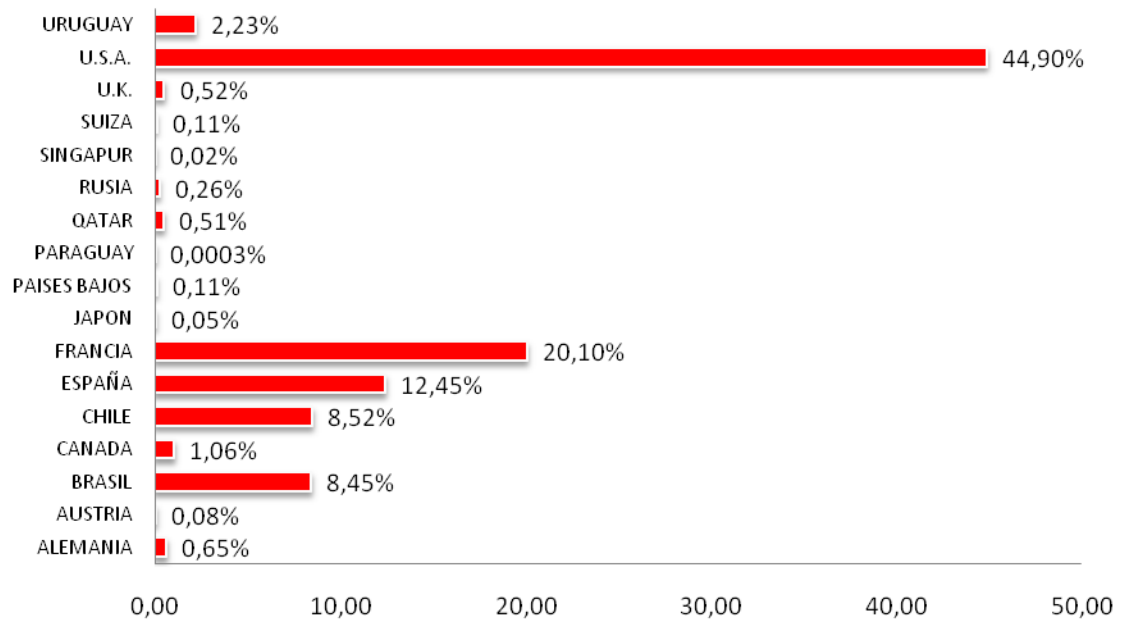


Gráfico 34. RITERS SA: Principales destinos de las exoportaciones de frutilla en fresco, durante el período 2000-2011.

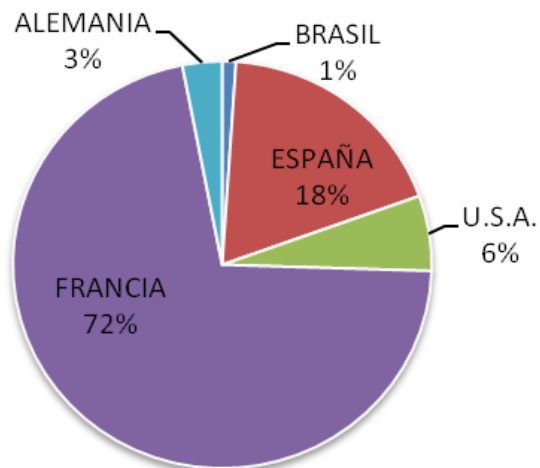


Gráfico 35. CIA INDUSTRIAL FRUTIHORTICOLA: Principales destinos de las exoportaciones de frutilla en fresco, durante el período 2000-2011.

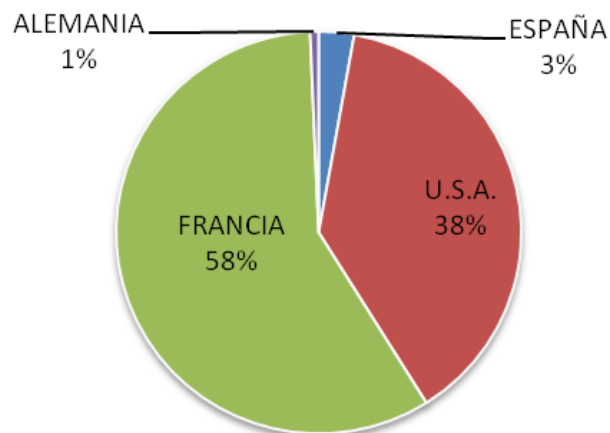


Gráfico 36. Origen de las eportaciones argentinas de frutilla en fresco, por provincia, durante el período 2000-2011.

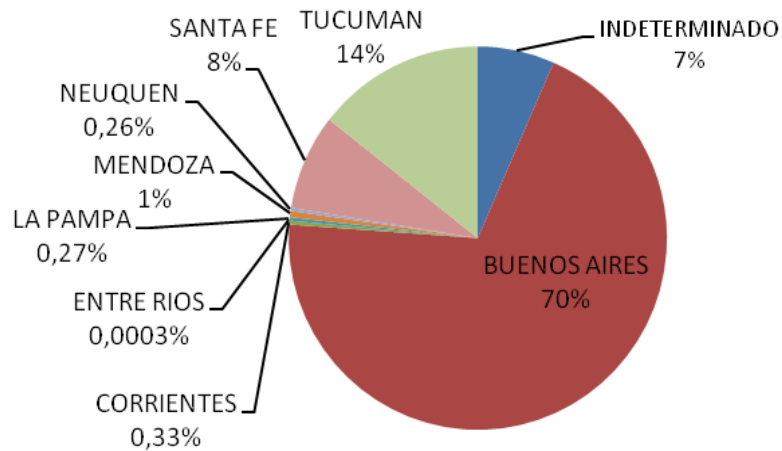
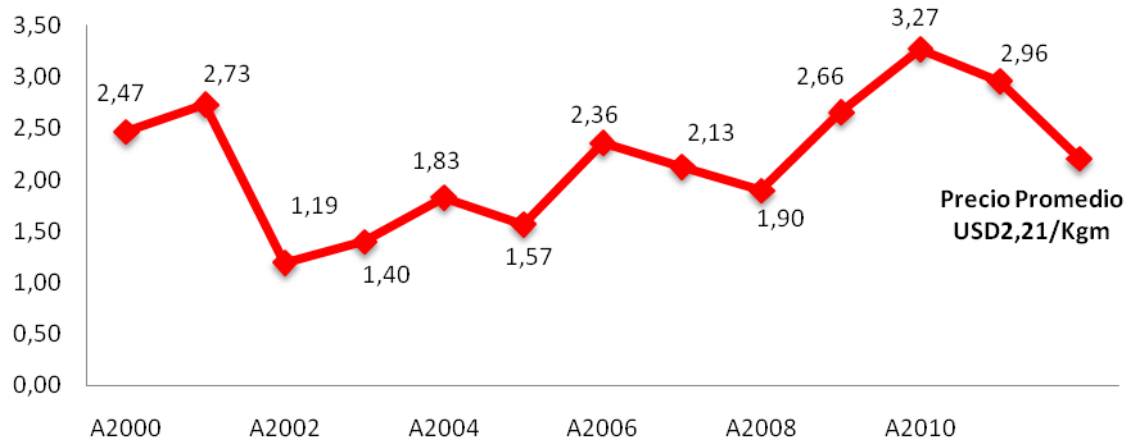


Gráfico 37. Evolución del precio promedio de exportación de frutilla en fresco, en USD/kgm, durante el período 2000-2011.



ANEXO IV.

ARGENTINA Y EL PROTOCOLO DE MONTREAL.

A. Tratamiento de plaguicidas contemplado en el Protocolo de Montreal.¹⁰⁶

El Protocolo de Montreal, elaborado en 1987 bajo los auspicios del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, entro en vigor el 1° de Enero de 1989. El mismo definió las medidas que debían adoptar sus signatarios para limitar la producción y el uso de sustancias controladas, inicialmente cinco Clorofluorocarbonos (CFC) y tres halones. En 1998 eran Partes en el Protocolo más de 160 países.

El Protocolo de Montreal y el Convenio de Viena fueron los acuerdos precursores de los cuales nacieron los primeros acuerdos mundiales destinados a proteger la atmósfera.

No obstante, luego de varias revisiones, quedo demostrado que el Protocolo original no protegería de modo suficiente la capa de ozono. Es por tal motivo que en la cumbre realizada en Londres en junio de 1990, se adoptaron medidas de control suplementarias, y se previó una asistencia técnica y financiera para los países en desarrollo signatarios.

Las enmiendas de Londres establecieron, entre otras cosas, controles sobre otros 10 CFC, el tetracloruro de carbono y el metilcloroformo, y fijaron plazos para la eliminación de las sustancias controladas.

Desde entonces las partes han aprobado varias medidas adicionales para controlar las Sustancias Agotadoras del Ozono (SAO), entre ellas el Bromuro de Metilo que se añadió en la enmienda de Copenhague de 1992.

En 1995 los países signatarios del Protocolo de Montreal decidieron eliminar el bromuro de metilo en 2010 en los países desarrollados (PD) y congelar el consumo y la producción en el 2002 en los países en desarrollo (PED).

En la Reunión de las partes que se celebró en 1997 en Montreal, se fijaron nuevos requisitos para la reducción y eliminación del uso de bromuro de metilo, dándose más tiempo a los PED.

Quedo establecido entonces que el consumo de esta sustancia por los PD se congeló en 1995 al nivel básico de 1991 (con excepciones para los usos de pre-embarque y cuarentena); y que se debe reducir su utilización en 25% más en 1999, en 50% en 2001 y en 70 % en 2003, con una eliminación total en 2005. Para los PED el consumo se deberá congelar en 2002 a los niveles medios de 1995 - 1998, reducir en 20 por ciento en 2005 y eliminar en 2015. Puede que en el futuro se adopten nuevas medidas de control.

B. Argentina y el Protocolo de Montreal.¹⁰⁷

Frente a la problemática del adelgazamiento de la capa de ozono, la Argentina firmó la Convención de Viena el 22/03/85 y la ratificó el 18/01/90 (Ley 23.724). Además, firmó el Protocolo de Montreal el 29/06/88 y lo ratificó el 18/09/90 (Ley 23.778). Asimismo, ratificó las enmiendas de Londres y Copenhague el 4/12/92 y el 20/04/95, respectivamente y la de Montreal en el año 2001.

Como mencionamos anteriormente, el Protocolo identificó las Sustancias que Agotan la Capa de Ozono (SAO) y estableció un programa para su reducción. Bajo el Protocolo de Montreal, la producción y el consumo de sustancias controladas deben ser reducidas y eliminadas a través del desarrollo y la introducción de sustitutos y tecnologías alternativas. En esencia el Protocolo establece un programa de reducción y eliminación de sustancias controladas. Cada sustancia controlada posee un Potencial de Agotamiento de la Capa de ozono (PAO) en relación con el CFC-11, al cual le fue arbitrariamente dado el valor de 1. Estos valores son usados para computar el total de toneladas de PAO sustancias controladas producidas y consumidas.

¹⁰⁶ Sitio web oficial de la Red de Acción en Plaguicidas y sus Alternativas de América Latina (RAP-AL). http://www.rap-al.org/index.php?seccion=1&f=que_es.php. (08/11/2010).

¹⁰⁷ Sitio web oficial de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. Oficina Programa Ozono. <http://www.ambiente.gov.ar/default.asp?IdArticulo=848>. (08/11/2010).

El Fondo Multilateral para la aplicación del Protocolo de Montreal (FMPM) establecido en la Enmienda de Londres, ofrece ayuda monetaria, expertos y ayuda técnica, información y capacitación a los PED que elaboren un programa de reducción de uso de las SAO para que implementen tecnologías que permitan sustituir las SAO por otras sustancias que no agotan la capa de ozono.

Por tal motivo, el Gobierno Argentino elaboró el Programa País que fue presentado y aprobado por el Comité Ejecutivo del FMPM en su 13° Reunión en julio de 1994. Este programa que refleja la política del Gobierno para la implementación del Protocolo de Montreal en la Argentina, está dirigido a establecer las estrategias del gobierno para eliminar el consumo de SAO, los mecanismos del control de implementación del programa y las propuestas de los proyectos para la reconversión industrial y agrícola, y contiene:

- ✓ La descripción y el análisis del consumo, exportación e importación de las sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).
- ✓ La estructura industrial.
- ✓ El marco institucional para el desarrollo del Programa País.
- ✓ La política general.
- ✓ La estrategia del gobierno para eliminar el consumo de SAO.
- ✓ El plan de acción.
- ✓ Los roles de los diferentes sectores del gobierno.
- ✓ El calendario de reducciones y eliminación del consumo de SAO.
- ✓ El costo global de implementación del presente programa.
- ✓ Las propuestas de proyectos para la reconversión industrial.

El Programa de reducción incluido en este Programa País refleja los objetivos del Gobierno y la industria para reducir el consumo de sustancias controladas en la Argentina y al mismo tiempo, procura minimizar y compensar el costo social derivado del cumplimiento de las obligaciones contraídas por el país con el Protocolo de Montreal.

El Programa País establece, entre otros, un programa de reconversión industrial de las empresas que emplean sustancias que agotan la capa de ozono (SAO) hacia el uso de tecnologías alternativas. Los proyectos son financiados con fondos provenientes del FMPM y ejecutados por cuatro Agencias de Implementación:

- ✓ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- ✓ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
- ✓ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
- ✓ Banco Mundial.

C. INTA y el Programa Tierra Sana.¹⁰⁸

Desde el INTA Campo Experimental Coronda, se está desarrollando el programa Tierra Sana, el cual trabaja en la búsqueda e implementación de alternativas al uso de bromuro de metilo. Su objetivo principal es acompañar al productor en la etapa de reconversión tecnológica que implica este reemplazo.

Las técnicas alternativas propuestas por los especialistas de esta institución son:

- ✓ Químicas: reemplazarlo por otras sustancias como el metam sodio, metam potasio y metam amonio.
- ✓ Físicas: utilizar la solarización, que consiste en la desinfección mediante el empleo de energía solar al calentar el suelo húmedo con una película de polietileno transparente.
- ✓ Técnica que utiliza el vapor de agua: con una caldera que genera el vapor se pasa el mismo a través del suelo elevando la temperatura y destruyendo los organismos perjudiciales para el cultivo.
- ✓ Biológicas: practicar la biofumigación. Ésta combina la solarización con la descomposición de cultivos (como el estiércol y los restos de cultivos) incorporados al suelo.

Este programa está financiado por el Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal (FMPM), la agencia implementadora del mismo es la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el INTA es el organismo que lo ejecuta.

¹⁰⁸ Municipalidad de Coronda, *op. cit.* páginas 32 y 51 (08/11/2010).

ANEXO V.

TECNOLOGIA DE CULTIVO, TECNICAS DE RIEGO Y DE SIEMBRA.

A. Microtúneles.

1. Objetivo principal: adelantarse a las fechas normales de siembra y lograr precocidad en los cultivos en épocas templadas o frías.
2. Su uso en la producción de frutillas fue rápidamente difundido a fines de 1980, debido a los resultados alcanzados mediante su implementación.
3. Los materiales para la cubierta deben ser transparentes, generalmente de polietileno o PVC, y de calibres más gruesos que para el mulch de polipropileno.
4. También resguarda la plantación ante amenazas de heladas y granizos.
5. Solamente el uso masivo del polietileno permitió extender el período de producción, que era de septiembre a diciembre, desde junio a mediados de diciembre. Esta extensión del período de producción, permite la provisión de frutillas al mercado interno en temporadas bajas, donde la oferta es menor y consecuentemente los precios son más altos¹⁰⁹.

B. Mulch de polipropileno.

1. Objetivo principal: incremento en los rendimientos, cosechas precoces y de mayor calidad, y el ahorro de mano de obra, agua, fertilizante y plaguicida, principalmente¹¹⁰.
2. Es una técnica de agricultura simple, que consiste en la colocación sobre el suelo de una película de plástico impermeable al agua, que va anclada al suelo en sus bordes con la misma tierra.
3. Tiene efectos muy notorios sobre la humedad, la temperatura, la compactación y la fertilidad del suelo y sobre el control de malezas, plagas y actividad microbiana entre otros.

C. Macrotúneles.

1. Estructura de acero galvanizado muy liviana, en forma de túnel, que sostiene una película plástica con aditivos especiales, y que al ir unido con cada túnel, por medio de sogas y accesorios de sujeción, se forman naves.
2. Duración → Dos años expuestos permanentemente a la intemperie.
3. Alta inversión para adquirirlo
4. Movilidad → Materiales livianos y resistentes que facilitan el transporte, la instalación, el mantenimiento y el desarmado para reparar el terreno para una siguiente temporada. Se traduce en ahorro de tiempo y, por ende, en eficiencia productiva.
5. Gran adaptabilidad a la geometría del terreno.
6. Protección de los cultivos de inclemencias climáticas como las heladas, el granizo y las lluvias.
7. Controla la insolación → La cubierta plástica aporta la sombra y la temperatura adecuadas para el desarrollo de una planta con mayor vigorosidad; y frutos de mayor tamaño, mejor color, con más uniformidad en su maduración y mayor precocidad en su producción.
8. Reducción del uso de plaguicidas → Disminuye la presencia de insectos y hongos nocivos para el cultivo.
9. Menor utilización de agua para el riego.

D. Plantación de otoño.

1. Plantas frescas → Los plantines se cosechan en abril y se trasplantan inmediatamente ose refrigeran en cámaras por poco tiempo.
2. Se utilizan de 47000 a 50000 unidades por hectárea.
3. Altos rendimientos por hectárea: puede alcanzar las 60 ton/ha.
4. Amplio período de cosecha → Junio a diciembre.
5. Requiere altos costos de inversión en tecnología de protección de cultivos.
6. Reducido período de trasplante → 79 días.

E. Plantación de verano.

¹⁰⁹ CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS, *op. cit.* páginas 34, 37, 39, 40 y 41.

¹¹⁰ BEDETTA y MIRANDA, *op. cit.* páginas 35, 40, 50 y 52.

1. Plantas frigoconservadas → Los plantines se cosechan en julio y son colocados en cámaras frigoríficas de 6 a 8 meses, para ser plantados en febrero o marzo del año siguiente.
2. Se utilizan 10000 unidades por hectárea. Entre mayo y junio se saca retoño de la misma planta.
3. Bajo costo del plantin.
4. Concentración elevada de producción en pocos meses de cosecha → Septiembre a diciembre.
5. Pocos requerimientos de mano de obra y de inversión en infraestructura.
6. Amplio período de trasplante → 170 días aproximadamente.

BIBLIOGRAFIA

Libros generales

- PORTER, Michael E. 1991. "Ventaja Competitiva de las Naciones". 1a Edición. Buenos Aires: Vergara. Páginas 63 – 185.

Revistas y libros especializados

- CEJAS, Omar. 2006. "Dirección estratégica. Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia". 1a Edición. Buenos Aires: Nobuko. Páginas 212 - 215.

- DEI, H. Daniel. 2006. "La tesis: como orientarse en su elaboración". 2ª Edición. Buenos Aires: Prometeo Libros.E

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA, Lucio P. 2007. "Metodología de la investigación". 4ª Edición. México: Mc Graw Hill.

- PORTER, Michael E. "Los clusters y la competencia", "Harvard Business Review" en "Gestión", Volumen 4 N° 1; Buenos Aires, HSM Argentina SA, Enero - Febrero 1999, páginas 158 a 174.

- SABINO, Carlos A. 1998. "Como hacer una tesis y elaborar todo por escrito". Buenos Aires: Lumen - Hvmánistas.

- SCAVONE, Graciela M. 2002. "Como se escribe una tesis". 1a Edición. Buenos Aires: La Ley S.A.E.el.

Informes impresos

- BEDETTA, B. y MIRANDA, D. 2008. "Diagnóstico Sector Frutillas". Trabajo presentado durante el Curso de Posgrado: Desarrollo local y competitividad territorial, dictado por la Fundación Potenciar.

- MINISTERIO DE LA PRODUCCION GOBIERNO DE SANTA FE. 2011. "Cadena Frutihortícola Santafesina. Una visión para la producción y el desarrollo". Santa Fe: Imprenta Oficial.

- SACCONI, Karina. 2004. "Caracterización de la zona de Coronda como productora de frutillas". Trabajo elaborado por la Subsecretaría de Producción y Medio Ambiente de la Municipalidad de Coronda.

- SCAGLIA, E.; SORDO, M. y PERNUZZI C. 2004. "Cultivo de la frutilla en la zona de Coronda (Provincia de Santa Fe)". Estación experimental Agropecuaria Rafaela – Agencia de Extensión Rural Santa Fe. 1ª Edición. INTA.

- BEDETTA, B.; GAVATORTA, M. y RÉ, C. 2008. "Encuesta al sector frutillas ". ADER SJ. Encuesta y presentación Institucional.

Entrevistas

- ALZUGARAY, Julio. Gerente Sucursal en Coronda del Nuevo Banco de Santa Fe, Coronda, 03 de noviembre de 2010.-

- APPENDINO, Marcelo D. Sub-Gerente de la Mutual Argentina de Socorros Mutuos de Coronda, Coronda, 03 de noviembre de 2010.-

- BEDETTA, Betina. Personal integrante de la Agencia de Desarrollo para el Departamento San Jerónimo, Coronda, 27 de julio de 2010.-

- BIANCHI, Hugo. Propietario de Compañía Agroindustrial S.R.L., Coronda, 12 de noviembre de 2010.-

- BIANCHI, Jorge. Socio Gerente de "Jorge M. Bianchi e Hijos S.R.L.", Coronda, 09 de noviembre de 2010.-

- BOCHINFUSSO, Ricardo. Ingeniero Agrónomo representante del Consejo Económico Frutihortícola, dependiente del Ministerio de la Producción de Santa Fe, Santa Fe, 15 de noviembre de 2010.-

- BONDINO, Mauro. Productor independiente de frutillas y titular de la Sub-Secretaría de la Producción de la Municipalidad de Coronda durante el período 2011-2012, Coronda, 12 de septiembre de 2012.-

- BRUSA, Patricia. Propietaria de "Brucor S.H.", Coronda, 03 de noviembre de 2010.-

- FOGLIATTI, Miguel. Propietario de "Fachy", Coronda, 09 de noviembre de 2010.-

- GIMENEZ, Daniel. Propietario de "AG Metalúrgica", Coronda, 28 de octubre de 2010.-

- GONZALEZ, Ariel. Propietario de Transporte ROHELE, Coronda, 12 de junio de 2012.-

- JULIA, Carlos Alberto. Personal administrativo en la sucursal en Coronda del Banco Nación Argentina, Coronda, fecha 03 de noviembre de 2010.-

- MAGUREGUI, Fernando. Ingeniero Agrónomo y propietario de "Agroconsultora Los Vascos S.R.L.", Coronda, 03 de noviembre de 2010.-

- MOSCONI, Marcelo. Productor independiente de frutillas y representante comercial en la zona de Coronda de Viveros Andinos S.A. (VIANSa), Coronda, 03 de noviembre de 2010.-
- NORIEGA, Alberto Oscar. Propietario de “Transporte Gonzalito”, Coronda, 02 de noviembre de 2010.-
- OYARZABAL, Raúl. Pequeño productor independiente de frutillas, Coronda, 10 de septiembre de 2012.-
- PESUTO, Omar. Propietario de “Mendocor”, Coronda 09 de noviembre de 2010.-
- PICCOLI, Fernando. Productor independiente de frutillas e Ingeniero Agrónomo en Elaboradores de Frutas S.R.L., Coronda, 03 de noviembre de 2010.-
- RAMIREZ, Ricardo. Productor independiente de frutillas, propietario del Establecimiento “El Bachi”, Coronda, 03 de noviembre de 2010.-
- SORDO, María del Huerto. Ingeniera Agrónoma titular de la Estación Experimental de INTA en Coronda, Coronda, 27 de julio de 2010.-
- MERLO, Horacio. Presidente del Consejo Directivo de la Mutual del Club de Bochas Central Coronda, Coronda, 03 de noviembre de 2010.-

Páginas Internet

- AACREA - Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola. 2004. “Cadenas, redes y *clusters*”. Publicación digital serie Agroalimentos Argentinos II.
- ACCEC, Asociación Civil Campus Educativo Coronda – Página de internet: <http://campuscoronda.com.ar/>.
- ADER SJ - Agencia de Desarrollo para el Departamento San Jerónimo. Página de internet: <http://www.adersanjeronimo.org.ar>.
- ARIAS, J. y otros. “Boletín N°1: Respuestas de los países de América Latina y el Caribe al alza y volatilidad de precios de los alimentos y opciones de colaboración”. CEPAL/FAO/IICA. Santiago de Chile. Edición digital febrero 2012. Páginas 1 - 37.
- BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA. 2004. Capítulo XVI. “Encadenamiento productivo de la frutilla”, en “Estudio sobre el balance de la economía argentina 2004”. Publicación digital.
- BRUZONE, I. “Cadenas alimentarias: Frutas finas - *Berries*”, en “Revista Alimentos Argentinos”, N° 39; Buenos Aires; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Publicación digital Noviembre 2007. Páginas 30 – 33.

- BRUZONE, I. y otros. “Informe Sector Frutícola – Frutas Finas - N° 8”. Dirección Nacional de Alimentos, Ministerios de Economía y Producción de la Nación. Publicación digital 2006.
- CASTRO, L. y SASLAVSKY, D. 2009. “Cazadores de mercados. Políticas de promoción de exportaciones provinciales”. Edición digital. Buenos Aires: Fundación CIPPPEC.
- CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS DE LA BOLSA DE COMERCIO DE SANTA FE. 2005. “La Cadena de Valor de la frutilla en la región Coronda”. Publicación digital.
- COFECYT - Consejo Federal de Ciencia y Tecnología. “Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo. Frutas finas (arándanos, cereza, frambuesa y frutilla). Tucumán, Entre Ríos y Neuquén”. Publicación digital: http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pdf/productos_alimenticios/Frutihorticola/Frutas_Finas.pdf.
- CONFESOR, Silverio. “Los *clusters* y la competitividad de la Pyme”. Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de República Dominicana – CAMPE. Publicación digital: 2000. (17/05/2010).
- DIARIO EL LITORAL. “Coronda: por las heladas, la producción de frutillas perdió más de \$ 25 millones”. 2012. Página de internet: <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2012/07/20/regionales/REGI-04.html>.
- DUARTE, M. y JUNCAL, S. 2007. “El *cluster* redefine los términos de la economía regional” Trabajo elaborado para la I Jornada de Economía Política organizada por el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Publicación digital.
- EXPORTAPYMES – Centro para la Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas. Página de internet: <http://www.exportapymes.com/modules.php?name=News&file=print&sid=493>.
- FUNDACION EXPORT-AR. 2003. “Informe Mensual: Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas finas y de las exportaciones argentinas”. Publicación digital N°20: <http://www.cadenasdevalor.gov.ar/Fuentes/descarga.php?f=427&r=6&ta=1>.
- GARCÍA ÁLVAREZ, A. y MARQUETTI NODARSE, H. “Cadenas, redes y *clusters* productivos: aspectos teóricos”. Edición digital: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_300806.pdf.
- GHIA - Grupo Horticultura Intensiva Argentina. “Frutilla: con buen manejo los productores líderes logran rindes de 70tn/ha” Publicación digital: 2012, <http://www.grupoghia.com.ar/nota.asp?nid=100>.
- INFOCAMPO - Página de internet: <http://www.infocampo.com.ar>.

- INTA TUCUMÁN. 2002. “El Sistema de Información Técnica sobre Frutilla - Actividades técnicas relacionadas con el cultivo de frutilla que lleva a cabo la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá”. Publicación digital.
- LATIN BERRIES. 2008. “Perfil del Mercado de Frutillas en Argentina”. Publicación digital: <http://latinberries.blogspot.com.ar/2008/03/perfil-del-mercado-de-frutillas-en.html>.
- MUNICIPALIDAD DE CORONDA - Página de internet oficial de la Municipalidad de la ciudad de Coronda: <http://coronda.gov.ar/>.
- MUTUAL ARGENTINA DE SOCORROS MUTUOS DE CORONDA. Página de internet: <http://sumutual.com.ar/portal>.
- MUTUAL DEL CLUB DE BOCHAS CENTRAL CORONDA. Página de internet: <http://www.centralcoronda.com>.
- NUÑEZ, Patricia. Blog “Por una Coronda mejor”. Página de internet: <http://patricia-poruncorondamejor.blogspot.com.ar/>.
- PEREGO, L. 2003. “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales - Un modelo integrado y replicable de *clusters* productivos”. Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magíster en Dirección de Empresas Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Publicación digital.
- RAP-AL - Red de Acción en Plaguicidas y sus Alternativas de América Latina. Página de internet: http://www.rap-al.org/index.php?seccion=1&f=que_es.php.
- RODRIGUEZ, G; PÉREZ, D. y PAREDES, V. 2010. “Cultivo de frutilla: dinámica comercial de la Argentina y Tucumán (2005-2009) y gastos de producción estimados para Tucumán” en “Reporte Agroindustrial - Estadísticas y márgenes de cultivos tucumanos N° 48. Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres – EEAO. Edición digital.
- SECRETARÍA DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA NACIÓN. Página de internet, sección Oficina Programa Ozono: <http://www.ambiente.gov.ar/default.asp?IdArticulo=848>.
- SENASA - Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. 2008. “Exportación de frutillas y arándanos. Informe frutihortícola”. Publicación digital: http://www.infofrut.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=767&Itemid=5.
- URQUIZA, J. y otros. “Cadenas alimentarias: Frutas Finas - *Berries*” en “Revista Alimentos Argentinos”, N° 37; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación. Publicación digital Noviembre de 2007. Páginas 31 a 33.