



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

**Título: Clusterización y cadena de valor para la exportación
de manzanas del Alto Valle de Rio Negro.**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de
Magister en Marketing Internacional de la
Escuela de Postgrado de Marketing Internacional -
Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

Profesor Director de Tesis:

Prof. Enzo Campana

Presentado por:

José M. Artola
Calle 17 N° 908
(1896) City Bell

Fecha de entrega:

27 DE NOVIEMBRE DE 2019

AGRADECIMIENTOS

A Mike y Su,
pilares inquebrantables
del compromiso,
el esfuerzo y el sacrificio.

INDICE

1.	CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA	6
1.1.	<i>Objetivo general</i>	6
1.2.	<i>Objetivos específicos</i>	6
1.3.	<i>Metodología</i>	6
1.4.	<i>Marco teórico</i>	7
2.	CAPÍTULO 2. ACTORES QUE PODRÍAN INTEGRAR EL PROCESO DE CLUSTERIZACIÓN.	10
2.1.	<i>Descripción del sector Frutícola del Alto Valle de Río Negro</i>	10
2.2.	<i>Descripción del producto: Manzanas</i>	10
2.3.	<i>Actores del sector</i>	12
2.3.1.	Productores primarios independientes	12
2.3.2.	Productores primarios integrados	13
2.3.3.	Empresa integrada	13
2.3.4.	Agente comercial (<i>trader</i>)	13
2.3.5.	Principales exportadores	13
2.3.6.	Gobierno Municipal, Provincial y Nacional	14
2.3.7.	Cámaras y Federaciones	14
2.3.8.	Entes de Control Sanitario y de Calidad	15
2.3.9.	Transporte	16
2.3.10.	Puertos de exportación	16
3.	CAPÍTULO 3. POSIBLES ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR	18
3.1.	<i>Descripción de los eslabones</i>	18
3.2.	<i>Integración de la cadena de valor</i>	18
3.3.	<i>Cadena de Valor de M. Porter del sector Frutícola del Alto Valle</i>	19
3.3.1.	Factores claves de la cadena de valor	19
3.4.	<i>Poder de negociación de los actores</i>	20
4.	CAPÍTULO 4. CADENA DE VALOR VIABLE DE LAS MANZANAS AL PROCESO DE CLUSTERIZACIÓN DEL SECTOR FRUTÍCULA.	21

4.1.	<i>Posible cluster del sector frutícola para la exportación de manzana fresca del Alto Valle</i>	21
4.1.1.	Esquema del posible <i>cluster</i>	22
4.1.2.	Investigación y Desarrollo (I&D)	22
4.1.3.	Marketing	23
4.1.4.	Financiamiento	23
4.1.5.	Universidades. Desarrollo del conocimiento.	24
4.2.	<i>Tecnología disponible en el sector</i>	24
4.3.	<i>Mano de obra</i>	25
4.4.	<i>Capacidad asociativa entre los actores</i>	25
4.5.	<i>Manzanas de origen y desarrollo argentino</i>	25
4.5.1.	Patentes y licencias	25
4.5.2.	Marcas registradas	26
5.	CAPÍTULO 5. REQUISITOS EXIGIDOS POR MERCADOS INTERNACIONALES	27
5.1.	<i>Principales mercados de exportación de las manzanas argentinas.</i>	27
5.2.	<i>Países Importadores de Manzanas</i>	28
5.3.	<i>Mercados demandantes de manzanas</i>	30
5.3.1.	Tipos de manzanas demandadas	30
5.3.1.1.	USA	31
5.3.1.2.	Brasil	32
5.3.2.	Unión Europea	32
5.4.	<i>Australia y el patentamiento de nuevas variedades de manzanas</i>	35
5.5.	<i>Modificación genética de manzanas</i>	36
6.	CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	38
I.	<i>Mesas de consenso y reglas de juego.</i>	38
II.	<i>Investigación y Desarrollo (I&D)</i>	39
III.	<i>Patentes Argentinas</i>	39
IV.	<i>Venta de producto para mercado Food Healthy.</i>	39
V.	<i>Marketing</i>	39
7.	BIBLIOGRAFÍA	41

8.	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES _____	44
9.	ÍNDICE DE TABLAS _____	44

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

1.1. Objetivo general

Dar respuesta a la problemática que enfrenta el sector frutícola en materia de comercialización internacional de manzanas del Alto Valle de Rio Negro.

1.2. Objetivos específicos

1. Identificar los distintos actores que podrían integrar el proceso de clusterización.
2. Establecer los posibles eslabones de la cadena de valor de las manzanas del Alto Valle.
3. Integrar la cadena de valor viable de las manzanas al proceso de clusterización del sector frutícola.

1.3. Metodología

La tesina para la obtención del título de Magister en Marketing Internacional, estará orientada a la investigación descriptiva del sector frutícola de la zona del Alto Valle de Rio Negro en Argentina, a fines de hacer un análisis integral de los datos recolectados tanto por fuentes de tipo secundarias, como de tipo primario. Estará orientada a describir la problemática actual que debe enfrentar el sector, a determinar la integración de distintos actores dentro de un *cluster* y la cadena de valor existente para la exportación de manzanas a mercados globales.

Se utilizarán fuentes secundarias de tipo estadístico histórico, provendrán de organismos oficiales y estarán relacionados directamente con el sector económico en estudio.

En tanto que, como fuentes primarias, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con preguntas abiertas para la obtención de datos cualitativos con referentes del sector frutícola y directivos de la alta dirección de empresas líderes.

Las entrevistas tenderán a la descripción de la problemática actual del sector frutícola, y también, lograr definir quienes son los actuales actores del sector, quienes podrían integrar el *cluster* y cual sería su rol dentro del mismo.

1.4. Marco teórico

En el marco del desarrollo de las industrias, un fenómeno que se da a nivel global es el de clusterización. Este proceso que integra a varios actores, tiene como objetivo principal la maximización de los beneficios de un determinado sector económico en pos de generar competitividad a gran escala. Esta integración de distintos actores, fue desarrollada por primera vez por Michael Porter¹. Un *cluster* es un conglomerado de empresas que, ubicados geográficamente y temporalmente, en una determinada zona, buscan beneficios logísticos, impositivos, tecnológicos y financieros, que permiten el desarrollo y el crecimiento del sector.

Esta integración de distintos actores y en el modo de organización², tanto formal como informal, no sólo les permite a las empresas tener una ventaja competitiva en cuanto a su eficiencia, eficacia y flexibilidad, sino que también podemos entender a un *cluster* como una alternativa diferente para organizar la cadena de valor. Este proceso, genera una gran concentración de pequeñas y medianas empresas con un alto grado de especialización productiva, lo cual influye fuertemente en el ambiente socioeconómico de la región. En primer lugar, porque se desarrollan y se crean nuevas Pymes, para abastecer y complementar a las grandes empresas, generando puestos de trabajo y agregando valor. En segundo lugar, una fuerte consolidación de un *cluster* a largo plazo, genera una cultura en la región, donde generaciones de familias están conectadas al desarrollo de la actividad regional, provocando una transferencia de conocimiento y especialización entre las generaciones. En tercer lugar, destacar que alcanzar economías de escala no son sólo para las grandes empresas, sino que también para las pequeñas y medianas empresas que se organizan localmente interactuando con el entorno.

Por otra parte, fomentar el proceso de integración de un *cluster* por parte del Estado, es esencial para el crecimiento social y económico de la región. El estado debe garantizar las condiciones macro y micro económicas, para que este sector crezca y se desarrolle a escala global, y sea sostenible en el tiempo. Para esto, es fundamental que

¹ Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. EEUU: Harvard Business Review

² Klimova, N., Kozyrev, O. y Babkin, E. (2015). *Innovation in Clusters: Understanding Universities, Special Economic Zones, and Modeling*. Suiza: Springer

el estado promueva políticas a largo plazo para estas economías regionales, brindando las condiciones necesarias como infraestructura (caminos, rutas, puertos, aeropuerto, etc.), un sostenimiento de las políticas de régimen cambiario y aduanero en materia de importación de insumos y exportación de productos y servicios, una política impositiva y tarifas eléctricas y de gas en pos al desarrollo del sector. Asimismo, es muy importante el desarrollo de políticas educativas entorno a las necesidades del *cluster*, tanto en niveles técnicos como profesionales, para que pueda existir un alto grado de especialización lo cual atraiga tanto a personas como a empresas a establecerse y desarrollarse en la región.

Según los autores Raphael Kaplinsky and Mike Morris³, la cadena de valor integra a los diferentes actores que intervienen en la producción de bienes, abarcando desde la extracción de la materia prima hasta el consumo final del producto, pasando por todos los intermediarios, que van añadiéndole valor al producto. Todas estas etapas, resultan necesarias para otorgarle a un producto o servicio un concepto, incluso la eliminación del producto luego de su uso.

Resulta importante hacer un correcto análisis de la cadena de valor, ya que los *clusters* tienen como uno de sus principales objetivos la penetración de distintos mercados a nivel global. El efecto de la globalización ha traído aparejado importantes cambios en la eficiencia productiva, debido a que, en las últimas décadas, la división internacional del trabajo ha provocado una dispersión global de los componentes de producción. Esto hizo que la eficiencia productiva se haya convertido en un desafío para las industrias a nivel global.

Según los autores Meine Pieter van Dijk y Jacques Trienkens⁴, la cadena de valor, es una red de vínculos verticales o estrategias entre empresas de un determinado sector. Esto implica una colaboración y una coordinación entre las empresas, para poder dar respuesta a las necesidades que demanda el mercado; estas alianzas que se generan ayudan a las empresas involucradas a alcanzar objetivos individuales que por sí solos no lo podrían alcanzar. La cadena de valor, no sólo posee una integración vertical, sino que

³ Kaplinsky, R.; Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research*. IDRC

⁴ Van Dijk, M. P. (2012). *Global Value Chains: Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets*. Holanda: Amsterdam University Press.

también se puede analizar, el plano horizontal. Cabe mencionar, que en el plano vertical se ve reflejado el flujo de productos y servicios desde el productor hacia el consumidor final; mientras que, en el plano horizontal, se ven reflejadas las relaciones entre los distintos actores en la misma cadena.

En el año 2014 en el Alto Valle, fueron producidas 649.980 toneladas de manzanas las cuales fueron destinadas el 58% como fruta fresca y el 42% fruta a industria⁵. Del total de la producción primaria el 37% fue a abastecer el mercado interno y el 22% a exportación. Mientras que lo producido para la industria fue destinado a jugos concentrados, caldos de sidras y otros productos.

Según el INDEC⁶, en Argentina en 2017 se exportaron un total de 77.745 toneladas por un total de U\$D 77.150.059,50 FOB, siendo los principales países de exportación Estados Unidos (U\$S15.070.092 FOB), Brasil (U\$S12.253.006 FOB) y Rusia (U\$S8.729.692).

El Alto Valle queda ubicado en una parte de la provincia de Rio Negro y otra en Neuquén, en la Patagonia Argentina. Este Valle tiene la peculiaridad que se juntan los ríos Limay y Neuquén dando origen al Rio Negro, limitado en sus lados por barrancas de formación sedimentaria, extendiéndose a lo largo de 65 km junto al río Neuquén, 50 km a lo largo del Limay y 120 km aguas abajo de la confluencia de los ríos Limay y Neuquén. Es una zona que por sus características geográficas resulta excelente la para la producción de frutas de pepita (Manzana y Pera). Es la zona con mayor superficie de frutales de pepita con aproximadamente 38.500 ha de peras y manzanas y 2100 productores aproximadamente.⁷

⁵ Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). *Complejo de Manzana y Pera*. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas.

⁶ INDEC (2016). Instituto Nacional de Estadística y Censo. *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*. Recuperado de <https://comex.indec.gov.ar/search/exports/2016/Y/8081000,8133000/>

⁷ Villarreal, P., Sánchez, E. (2012). *Programa Nacional Frutales: cadena frutales pepita*. Argentina: INTA Estación experimental Alto Valle.

2. **CAPÍTULO 2. ACTORES QUE PODRÍAN INTEGRAR EL PROCESO DE CLUSTERIZACIÓN.**

2.1. Descripción del sector Frutícola del Alto Valle de Río Negro

El Alto Valle se encuentra ubicado gran parte en la Provincia de Río Negro y parte en Neuquén, se caracteriza por ser la intersección de los Ríos Limay y Neuquén dando origen al Río Negro. Esta característica geográfica resulta muy beneficiosa para la producción de frutos de pepita (Manzanas y Peras).

Según la Subsecretaría de Programación Microeconómica⁸ el 53% de los productores se concentran en establecimientos de menos de 10 hectáreas, representando el 29% de la superficie total neta de frutales. Mientras que el 5% de productores de mayor tamaño con más de 50 hectáreas, concentran cerca del 44% de la superficie.

Los mayores niveles de productividad se encuentran en los productores que entre 20 y 50 hectáreas, concentran el 25% de la superficie, en este segmento se encuentra el 17% de los productores.

El rendimiento por hectárea de la superficie cultivada en Argentina, según la Subsecretaría de Programación Microeconómica (2017), se encuentra por debajo del promedio de los países del hemisferio sur, ubicándonos por debajo de Brasil y por encima de Australia, con un valor de 24,6 tn/ha., lo que nos ubica en una posición lejana a los principales países productores.

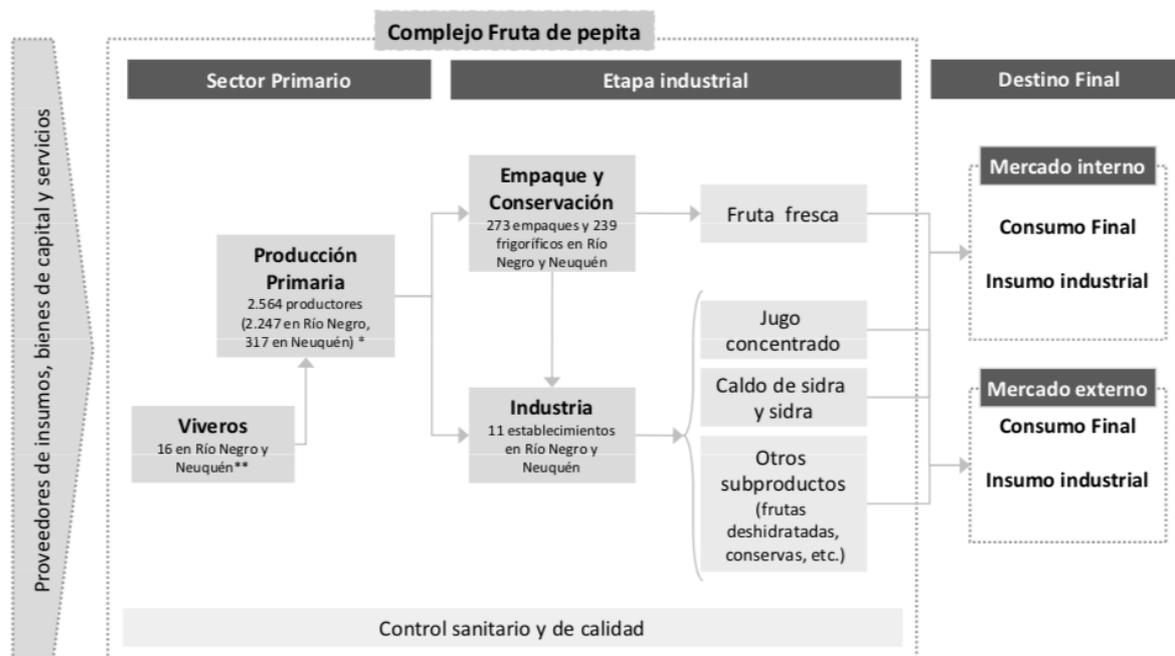
2.2. Descripción del producto: Manzanas

Las principales variedades de producción de manzana del Alto Valle son:

⁸ Subsecretaría de programación microeconómica. (2017). *Cadena de valor Manzana y Pera*. Argentina: Ministerio de Hacienda.

2.3. Actores del sector

Ilustración 1. Complejo de Fruta de Pepita



Fuente: Secretaría de política económica y planificación del desarrollo. (2014). Complejo de Manzana y Pera. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas

2.3.1. Productores primarios independientes

La Secretaría de política económica y planificación del desarrollo¹¹ describe a los productores primarios independientes como aquellos que no se encuentran asociados o integrados con los agentes comercializadores, pero que tienen un fuerte vínculo comercial con las empresas exportadoras.

La relación entre partes se ve regulada tanto por contratos formales como informales, en los cuales se estipulan plazo de entregas, formas y plazos de pago, condiciones de venta, anticipos de venta, entre otros.

¹¹ Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). *Complejo de Manzana y Pera*. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas.

Además, se identifican como productores independientes, a aquellos que se han integrado de forma asociativa al empaque y conservación, entregando su producción ya embalada a los agentes comerciales.

2.3.2. Productores primarios integrados

Así mismo, la Secretaría¹² antes mencionada, se refiere a los productores primarios integrados como aquellos que, de forma individual o asociada, han desarrollado el proceso de conservación y empaque y lo integraron a su actividad primaria, permitiendo así alcanzar los mercados de distribución.

2.3.3. Empresa integrada

La misma fuente, Este agente productivo, reduce a una unidad de negocios, el proceso de producción, conservación, empaque y comercialización.

2.3.4. Agente comercial (*trader*)

Los *traders*¹², comercializan fruta producida y embalada por terceros, de productores primarios independientes asociados al empaque y de empresas integradas. Tienen el vínculo comercial con empresas en el extranjero, su fortaleza está en la capacidad de negociación (producto de la unificación de la oferta) y respaldo financiero.

2.3.5. Principales exportadores

Según la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, del ministerio de Hacienda, los principales comercializadores de frutos de pepita del alto valle son:

¹² Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). *Complejo de Manzana y Pera*. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas.

Ilustración 2. Exportadores

Empresa	Plantas en Argentina	Propietario y origen	Superficie productiva	Productos, Mercados y Marcas	Capacidad Instalada (*)
Expofrut SA	11 plantas de empaque y conservación de frío (Río Negro); 1 frigorífico (Neuquén).	Grupo económico Univeg; Bélgica.	Manzana: 1.200 has; Manzana orgánica: 340 has; Pera: 817 has; Pera orgánica: 240 has	Frutas y hortalizas frescas; productos orgánicos. Marcas comerciales: Happy tree, Campesita, Tatuti, Poker, Cépe, Expofrut.	s/d
Patagonian Fruits Trade SA	22 galpones de empaque.	Trader, con participación de empresas integradas.	3.000 has	Fruta de pepita, uva y fruta de carozo con calidad de exportación.	Exportaciones estimadas: Pera, 45 mil tn (82% fruta convencional y 18% de fruta orgánica); Manzana, 25 mil tn (81% de fruta convencional y 19% de fruta orgánica)
Productores Argentinos Integrados SA	Compuesta por 12 firmas empacadoras (3 de ellas cooperativas) que nuclean más de 280 productores pequeños y medianos.	Asociación de empaques medianos. Nacional.	3.200 has	Frutas frescas; 20% de la exportación corresponde a productos orgánicos.	Estructura de empaque y frío: 4 millones de cajas por año (74 mil tn al año aproximadamente).
Kleppe SA	2 plantas de empaque y 4 frigoríficos (Cipolletti y alrededores).	Empresa integrada. Nacional.	s/d	Fruta fresca. Marca comercial: Gaucho. Exporta aproximadamente el 85% de la producción.	2,5 millones de cajas de fruta propia. Capacidad de empaque: 950 cajas por hora (18 tn por hora aproximadamente). Capacidad de conservación: 33 mil tn.
Moño Azul SACI y AA	2 plantas de empaque y frigoríficos (Río Negro y Neuquén).	GF Group; Italia.	1.500 has	Fruta fresca. Marca comercial: Moño Azul, Salud.	Empaque: 5 millones de cajas por año (92,5 mil tn por año aproximadamente). Frigorífico: 2,5 millones de cajas bajo atmósfera controlada e <i>hidrocooling</i> (46,3 mil tn aproximadamente).
Mario Cervi e hijos SA	Posee plantas de empaque y cámaras propias, ubicadas principalmente en la Ciudad de Neuquén.	Empresa integrada. Nacional.	900 has de fruta de pepita y carozo. Area de producción más importante en Las Perlas, El Chañar y Tratayen.	Fruta fresca de pepita y carozo. Marcas comerciales: Cervi, Cervi top, Dos Rios, Confluencia. Posee puestos propios en el MCBA, los destinos externos principales son MERCOSUR, Unión Europea, Rusia y Estados Unidos. Una parte importante de las exportaciones a Ultramar se canalizan a través de Patagonian Fruits Trade SA.	Capacidad de procesamiento 45 mil toneladas de frutas por año.

Fuente: Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). Complejo de Manzana y Pera. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas

2.3.6. Gobierno Municipal, Provincial y Nacional

El gobierno nacional juega un rol fundamental en cuanto al desarrollo de las políticas públicas que permitan un crecimiento sostenido del sector, en parte, generar las condiciones macroeconómicas para llevar adelante acuerdos bilaterales y de comercio internacional con distintos países o uniones. En tanto que, en el sentido microeconómico, el desarrollo del sector necesita de infraestructura, crédito financiero y un régimen impositivo en línea con los objetivos del sector en desarrollo.

2.3.7. Cámaras y Federaciones

La Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (C.A.F.I.) es la principal agrupación de productores de frutos de pepita del Valle de Río Negro y Neuquén. Definen su misión como "Representar a los productores integrados de frutas de pepita y carozo de la región

de Río Negro y Neuquén manteniendo una activa participación con el sector público y privado para el desarrollo del sector frutícola regional y nacional”¹³

La Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén es una Asociación Civil que agrupa a las entidades gremiales de productores, cuyo objeto consiste en la defensa de sus intereses profesionales. Se encuentra conformada por 19 cámaras situadas en Río Negro y Neuquén. “Somos una organización encargada de promover el equilibrio entre las partes que conforman la estructura productiva frutícola, promoviendo oportunidades para la consolidación y el desarrollo de la modalidad productiva de los pequeños y medianos productores.”¹⁴

2.3.8. Entes de Control Sanitario y de Calidad

A través de las resoluciones 423/2014 y 445/2015 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)¹⁵, los productores agrícolas deben estar inscriptos en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RNSPA) para poder comercializar animales, vegetales y/o productos agroalimentarios.

¹³ Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (2019). Historia y Misión. Lugar de publicación: <http://www.cafi.org.ar/historia-mision/>

¹⁴ Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén (2019). Lugar de Publicación: <https://www.facebook.com/pg/Federacion-de-Productores-de-fruta-de-Rio-Negro-y-Neuquen-170100326484385/about/>

¹⁵ Argentina.gob.ar (2019). Inscribir/reinscribir en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA). Lugar de publicación: <https://www.argentina.gob.ar/inscribirreinscribir-en-el-registro-nacional-sanitario-de-productores-agropecuarios-rensa>

La Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (FunBaPa) tiene un programa especial para la comercialización de Peras y Manzanas del Alto Valle de Río Negro¹⁶ y de lucha contra la plaga *Carpocapsa* o “Gusano de la pera y la manzana”¹⁷

2.3.9. Transporte

La fruta destinada al mercado interno y a Brasil es comercializada vía terrestre, para los cuales se utilizan camiones térmicos o con control de temperatura, los que cargan 1000 cajas equivalentes a 20 *pallets*. En el caso de los camiones con destino a Brasil, cargan 1200 cajas (equivalentes a 22,8 toneladas) y están correctamente refrigerados. El servicio de transporte hacia el resto del mercosur está tercerizado con mayoría de empresas brasileñas.

Para la comercialización con la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos (EEUU) se utilizan distintas modalidades marítimas que cargan con contenedores TEU20', que cargan 10 *pallets*, o FEU40', en los que entran 20 *pallets*.¹⁸

2.3.10. Puertos de exportación

La región del Alto Valle de Río Negro tiene el puerto San Antonio Este, a 440 kilómetros de distancia de las áreas de producción, administrado por el consorcio Patagonia Norte, entidad que cumple un rol fundamental en la organización logística de

¹⁶ Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (2012). *Programa Comercialización de frutas*. Lugar de Publicación: <http://funbapa.org.ar/pcpm/>

¹⁷ Bruzone, I. *Manzana y Pera*. Secretaría de Agricultura, Pesca y Ganadería. Lugar de Publicación: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/47/cadenas/r47_05_ManzanaPera.pdf

¹⁸ Bruzone, I. *Manzana y Pera*. Secretaría de Agricultura, Pesca y Ganadería. Lugar de Publicación: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/47/cadenas/r47_05_ManzanaPera.pdf

las exportaciones de ultramar, quien a la vez administra el muelle multipropósito del Puerto de Bahía Blanca.¹⁹

El puerto San Antonio cuenta con 2 muelles de ultra mar de distintas características conectados a tierra por un viaducto de 290 metros de largo y 12 de ancho. Cuenta además con un pontón flotante para barcos pesqueros, frigoríficos, sala de transferencia, plazoleta para contenedores refrigerados, y sala de consolidado de contenedores.²⁰

Ilustración 3. Puerto San Antonio y Alto Valle



Fuente: Elaboración propia con Google Maps

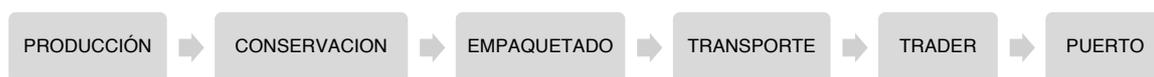
¹⁹ Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (2019). Nuestra producción. Lugar de publicación: <http://www.cafi.org.ar/nuestra-produccion/>

²⁰ Patagonia-Norte (2019). *San Antonio Este. Infraestructura*. Lugar de publicación: <http://www.patagonia-norte.com.ar/index.php/san-antonio-este/infraestructura>

3. CAPÍTULO 3. POSIBLES ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR

3.1. Descripción de los eslabones

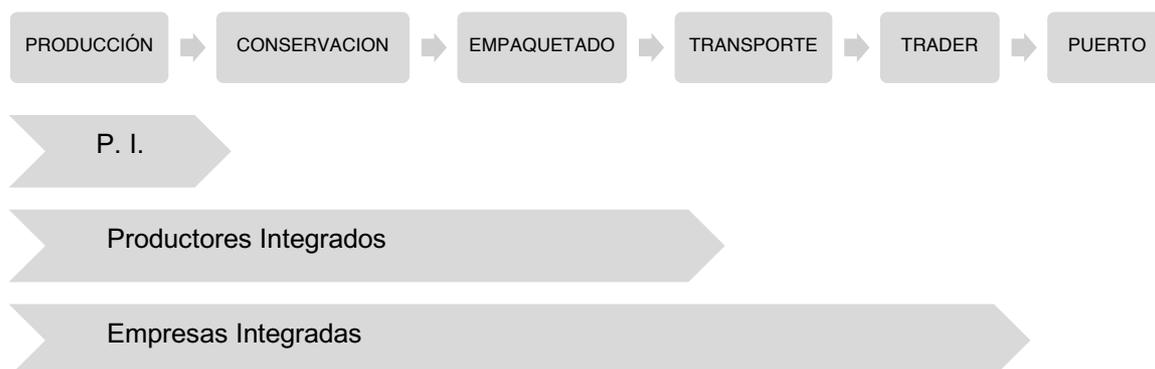
Los principales eslabones de la cadena de valor del sector frutícola para la exportación de manzanas (fruta fresca) del Alto Valle de Río Negro, según Secretaría de política económica y planificación del desarrollo²¹, son la producción (plantación de manzanas y recolección en época de cosecha), la conservación de manzana en cámaras de frío (para abastecer a la demanda), empaquetado (clasificación y armado de los cajones para la comercialización del producto), el agente comercial o trader (quién tiene el vínculo comercial con empresas importadoras de los países de destino), el transporte (empresa de camiones dedicadas a transportar el producto desde su almacén hasta el puerto de exportación) y el puerto de exportación por donde se exporta el producto al país de destino.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Integración de la cadena de valor

Los distintos agentes antes mencionados, se encuentran integrados de distinta forma con la cadena de valor, según su actividad, naturaleza y tamaño.



Fuente: Elaboración propia con información de Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). Complejo de Manzana y Pera. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas

²¹ Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). Complejo de Manzana y Pera. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas

Los productores independientes (P.I.) sólo realizan la actividad de siembra y cosecha de las manzanas, ya que no cuentan con la tecnología para su correcta conservación. Es por eso, que una vez cosechadas deben desprenderse del producto, y no logran alcanzar la cadena de distribución.

En el caso de los productores integrados, ya sea por asociaciones entre ellos o por capacidad instalada, logran incorporar a su proceso la conservación y el empaquetado, alcanzando la cadena de distribución.

En tanto que, las empresas integradas, abarcan más eslabones de la cadena de valor, añadiendo a su unidad de negocios los eslabones de producción, conservación, empaquetamiento, distribución y tienen el vínculo comercial con el país de destino, su proceso llega hasta la puesta de la mercadería en el puerto de exportación.

3.3. Cadena de Valor de M. Porter del sector Frutícola del Alto Valle

Actividades Secundarias	RRHH					DESTINO
	Finanzas y Contabilidad					
	Control de Calidad					
Actividades Primarias	PRODUCCIÓN	CONSERVACIÓN	EMPAQUETADO	TRANSPORTE	PUERTO	

Fuente: Elaboración propia con información de Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). Complejo de Manzana y Pera. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas

3.3.1. Factores claves de la cadena de valor

Según las conversaciones mantenidas con un alto directivo de una empresa frutícola del sector, Ing. Agustín Jaureguiberry, los factores claves de la cadena de valor se dan principalmente en los eslabones de producción y conservación. Ya que, en estos eslabones, los procesos se vuelven críticos para la comercialización de la fruta.

En cuanto a la producción, la correcta estacionalidad y cosecha de la fruta, es clave para contar con un producto que cumpla con los estándares comerciales del mercado interno y eventualmente su exportación a los destinos demandantes de frutas de pepita.

En tanto que la conservación, es fundamental en tanto a los elementos químicos utilizados como preventivos y curativos de plagas, como así también a la conservación de la fruta en estado refrigerado para el abastecimiento de la demanda en todas las épocas del año y no sólo en el momento de la cosecha

3.4. Poder de negociación de los actores

Según conversaciones mantenidas con el Ing. Agustín Jaureguiberry, el poder de negociación de los productores independientes es débil respecto al de las empresas que se dedican a la conservación de manzanas frescas y al que tienen las empresas integradas. Ya que, al no tener capacidad de almacenamiento, no logran retener el producto para alcanzar la cadena de distribución.

En función de la comercialización internacional del producto fresco, los *traders* concentran la capacidad de negociar con clientes en el exterior. En tanto que, los productores independientes como los productores primarios integrados, no tienen el desarrollo suficiente para el alcance de clientes internacionales.

En tanto que los *traders* ven reducida su capacidad de negociación producto de la desventaja competitiva en materia de que no hay diferenciación de productos respecto de la competencia, y los altos costos impositivos y de mano de obra, que hacen que se compita contra países subdesarrollados que tienen menores costos.

4. **CAPÍTULO 4.** CADENA DE VALOR VIABLE DE LAS MANZANAS AL PROCESO DE CLUSTERIZACIÓN DEL SECTOR FRUTÍCULA.

4.1. Posible *cluster* del sector frutícola para la exportación de manzana fresca del Alto Valle

El *cluster* debe integrar a todos los actores del sector, con el fin de buscar un equilibrio sostenido en el largo plazo de la cadena de valor, para la exportación de la manzana fresca del Alto Valle. Cuya finalidad debe ser la consolidación de una estrategia conjunta de largo plazo en materia de creación y captura de valor agregado.

En tal sentido, según el autor Michael Porter²², un *cluster* consolidado genera valor a través del posicionamiento mundial del *cluster* como tal. Para ello, no sólo es necesario el sostenimiento de políticas de estado, como beneficios impositivos, incentivos a la exportación, mejoramiento de la infraestructura de rutas, puertos, riegos, etc.; sino también, la consolidación generacional de familias, pymes y empresas, que permitan el desarrollo constante de investigaciones y conocimiento aplicado a la materia de cultivo de manzanas, desarrollo de productos y mercados, desarrollo de las cadenas de abastecimiento, etc.

Incentivar que las nuevas generaciones aporten valor con ideas innovadoras en materia de marketing, ingeniería genética de productos, investigación y desarrollo de nuevos mercados, estudios de consumidores, incorporación de nuevas tecnologías, entre otras actividades complementarias, generará una mejora del sector sostenida en el mediano y largo plazo para la generación de valor agregado.

En lo personal, considero que el desarrollo del *cluster*, se encuentra en poner el foco en el avance tecnológico e investigación y desarrollo genético de nuevas variedades de manzanas, lo cuál le va a permitir el obtener patentamientos y derechos de propiedad, los cuales también son comercializados junto con las manzanas. El *cluster* va a poder otorgar derechos de importación y comercialización de las nuevas variedades desarrolladas en distintos países.

²² Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. EEUU: Harvard Business Review

4.1.1. Esquema del posible *cluster*

A través de un esquema del *cluster*, podemos interpretar la intervención de los actores en el proceso de la cadena de valor que integran el proceso de clusterización.

Cabe destacar, que algunas de las actividades mencionadas tales como desarrollos genéticos de alimentos y marketing no son actualmente desarrolladas como actividades principales.

Ilustración 4. Esquema del posible *cluster*.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Investigación y Desarrollo (I&D)

Integrar a esta visión de *cluster* la investigación y el desarrollo de nuevas variedades de manzanas, generaría en el largo plazo el avance sostenido respecto del desarrollo científico en el sector, lo que agregaría nuevas patentes y licencias de propiedad intelectual sobre nuevos productos que mejorarán el posicionamiento en el mercado del sector.

Estas licencias comerciales y/o productivas, le otorgan al sector la capacidad de comercializar nuevos elementos intangibles que le agregan valor al *cluster* y potencian el valor de marca país. Donde ya no sólo la producción de manzanas es el elemento clave de la cadena de valor, sino también el control y la administración de éstas se vuelven críticas para el *cluster*.

4.1.3. Marketing

Conocer los mercados en profundidad y las distintas alternativas de consumo por parte de los usuarios, permitirá desarrollar actividades que impulsen el consumo a través de un mejor posicionamiento marcario, del desarrollo y el conocimiento de los canales de distribución *retails* en los países de destino. Como así también, el diseño y elaboración de un *packaging* que le agregue atributos de valor al producto.

En el caso de Australia, el cual se desarrolla con más profundidad en el apartado 5.4 de la presente tesis, han desarrollado distintos tipos de *packaging* en función del modo de uso del producto y según preferencia de los consumidores. En la siguiente imagen, vemos como han desarrollado un *packaging* que contiene 4 manzanas de la variedad Pink Lady®, donde se exhibe y posiciona la marca y su información nutricional.

Ilustración 5. Pink Lady 4 pack.



Fuente: <https://www.pinkladyapples.co.uk/where-to-buy/iceland>

4.1.4. Financiamiento

Uno de los principales problemas que se encuentran en el sector, según lo conversado con Agustín Jaureguiberry, no sólo es el atraso en la tecnología disponible, lo que deriva en no ofrecerle al “mundo” lo que actualmente están demandando los mercados en materia de manzanas frescas. Sino que también, el problema se encuentra en la falta de inversión en el sector, ya sea de los capitales privados, de pequeños productores y de fuentes de financiamiento de terceros.

La creación y consolidación de varios actores, con un plan integrado de largo plazo, tienen la capacidad de poner los recursos disponibles de manera más organizada y eficiente, además de tener la capacidad de buscar distintas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, que de manera aislada se les dificultaría conseguirla.

4.1.5. Universidades. Desarrollo del conocimiento.

En la zona del Alto Valle de Río Negro se encuentra una sede de la Universidad Nacional de Río Negro²³. La misma cuenta con carreras de grado que contribuyen a la generación de valor en la economía regional. Cuenta con carreras como las licenciaturas en comercio exterior y administración de empresas, como también con la carrera de ingeniería en biotecnología.

En un proyecto²⁴ tangencial respecto del tema de la presente tesis, estudiantes y docentes de la Universidad Nacional de Río Negro, en el 2018 participaron de un proyecto que se lleva a cabo en la Planta de Piloto de Alimentos Sociales en Villa Regina, Río Negro. El mismo se trató de la instalación de una planta de procesamiento piloto a escala para la molienda de manzanas y la producción de sidra. En tal sentido, esperan agregarle valor a la industria Frutícola.

En General Roca, Río Negro, se encuentra también la Universidad Nacional del Comahue, la cual ofrece carreras de grado como así también posgrados y doctorados. La Universidad cuenta con la Facultad de Ciencias y Tecnologías de los Alimentos, ubicada en Villa Regina, Gral. Roca, la cual tiene la carrera en Licenciatura en Tecnología de los Alimentos.

4.2. Tecnología disponible en el sector

Como ha sido mencionado anteriormente, la tecnología que hoy predomina en el sector frutícola del Alto Valle de Río Negro, no está aggiornado a la actualidad. Los cambios en la demanda de determinadas variedades de manzanas en el resto del mundo, hizo

²³ Universidad Nacional de Río Negro (2019). *Carreras*. Argentina. Lugar de publicación:

<https://www.unrn.edu.ar/carreras.php?id=1&sede=3&search=>

²⁴ Universidad Nacional de Río Negro (2019). *Producción de sidra con sello universitario*. Argentina. Lugar de publicación: <https://www.unrn.edu.ar/noticias/Produccion-de-sidra-con-sello-universitario-243>

que Argentina, en parte por falta de inversión, se quedara atrasado con la innovación en el desarrollo y en las compras de equipamientos que permitieran alcanzar nuevas variedades de manzanas, y mejores y más eficientes cosechas.

4.3. Mano de obra

En una nota con el Diario La Nación²⁵, en el año 2018 el expresidente de la Cámara de Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI), Mario Pablo Cervi, manifestó que los costos productivos “son sensiblemente más altos que nuestros competidores del hemisferio sur. La incidencia de la mano de obra en nuestra actividad es de entre el 40 y 50 por ciento de lo que cuesta poner una caja en el puerto de origen” (La Nación, 2019).

4.4. Capacidad asociativa entre los actores

Según Secretaría de Política económica y planificación del desarrollo²⁶, los productores primarios, encuentran la necesidad de tener asociatividad respecto de los frigoríficos y empaquetados, ya que no cuentan con los recursos necesarios. Como también los productores integrados que buscan asociarse entre ellos para aumentar o poder conservar la cosecha.

4.5. Manzanas de origen y desarrollo argentino

4.5.1. Patentes y licencias

Actualmente no existen patentes y licencias sobre el desarrollo de nuevas variedades de manzanas en Argentina. Es importante mencionar esto, ya que la creación de nuevos productos y su patentamiento, permite el desarrollo comercial de licencias para producir y

²⁵ La Nación (2018). *Frutas argentinas: un sector estrella del campo argentino*. Argentina. Lugar de publicación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/frutas-argentinas-un-sector-estrella-del-campo-argentino-nid2121119>

²⁶ Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). *Complejo de Manzana y Pera*. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas

comercializar a nivel mundial. Lo que no sólo generaría nuevas entradas de dinero, sino que también contribuye a un posicionamiento del *cluster* a nivel global.

4.5.2. Marcas registradas

Las marcas registradas como Moño Azul^{® 27} de Moño Azul[®] SRL o Gaucho^{®28} de la compañía Kleppe²⁹ SA son algunos ejemplos de las marcas que se encuentran registradas. Si bien gran parte de la producción se exporta, ambas empresas también abastecen el mercado interno.

Las marcas mencionadas corresponden a nombres denominativos de productos propios de la empresa. No existe una marca argentina registrada asociada a un tipo de manzana en particular, como ocurre en el caso de Australia con la variedad Pink Lady^{®30}

Ilustración 6. Logos Gaucho y Moño Azul



²⁷ Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) (2019). *Búsqueda*. Argentina. Lugar de publicación: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Grilla>

²⁸ Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) (2019). *Búsqueda*. Argentina. Lugar de publicación: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Resultado?acta=3678702>

²⁹ Kleppe S.A. empresa de producción frutícola ubicada en el Alto Valle de Río Negro. Link: <https://www.kleppe.com.ar/la-empresa-es>

³⁰ Pink Lady (2019). *The Pink Lady Trademark*. Australia.. Lugar de publicación: <https://pinkladyapples.com/importers-retailers/the-pink-lady-trademark/>

5. CAPÍTULO 5. REQUISITOS EXIGIDOS POR MERCADOS INTERNACIONALES

5.1. Principales mercados de exportación de las manzanas argentinas.

En el año 2017, los principales destinos de exportación en función del monto (USD FOB) exportado fueron:

Tabla 3. Exportación Argentina en USD FOB 2017

Ranking	Año	NCM	Producto	País de destino	Peso neto (Kg)	Monto FOB en u\$s	%
1	2017	8081000	Manzanas frescas	Estados Unidos	10.072.037,72	USD 15.070.092,91	19%
2	2017	8081000	Manzanas frescas	Brasil	12.120.279,20	USD 12.253.006,27	15%
3	2017	8081000	Manzanas frescas	Rusia Federación de	10.985.491,20	USD 8.729.692,25	11%
4	2017	8081000	Manzanas frescas	República Federal de Alemania	4.289.208,60	USD 5.778.054,55	7%
5	2017	8081000	Manzanas frescas	Paraguay	12.690.567,00	USD 5.312.750,01	7%
7	2017	8081000	Manzanas frescas	Países Bajos	3.577.699,50	USD 4.483.157,03	6%
8	2017	8081000	Manzanas frescas	Bolivia	7.471.366,30	USD 3.972.932,10	5%
9	2017	8081000	Manzanas frescas	Francia	2.738.447,80	USD 3.219.120,58	4%
10	2017	8081000	Manzanas frescas	Reino Unido	2.262.013,40	USD 2.950.451,44	4%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC (2019). *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*. Lugar de publicación: <https://comex.indec.gov.ar/search/exports/2017/Y/8081000,8133000/C>

Los 10 principales destinos de exportación actuales concentran casi el 80% de las exportaciones en manzanas frescas, medidos en niveles de facturación en dólares a precios FOB (*Free On Board*).

Tabla 4. Exportación Argentina en volumen (Kg) 2017

Ranking	Año	NCM	Producto	País de destino	Peso neto (Kg)	Monto FOB en u\$s	%
1	2017	8081000	Manzanas frescas	Paraguay	12.690.567,00	USD 5.312.750,01	16%
2	2017	8081000	Manzanas frescas	Brasil	12.120.279,20	USD 12.253.006,27	15%
3	2017	8081000	Manzanas frescas	Rusia Federación de	10.985.491,20	USD 8.729.692,25	14%
4	2017	8081000	Manzanas frescas	Estados Unidos	10.072.037,72	USD 15.070.092,91	13%
5	2017	8081000	Manzanas frescas	Bolivia	7.471.366,30	USD 3.972.932,10	9%
6	2017	8081000	Manzanas frescas	República Federal de Alemania	4.289.208,60	USD 5.778.054,55	5%
7	2017	8081000	Manzanas frescas	Países Bajos	3.577.699,50	USD 4.483.157,03	5%
8	2017	8081000	Manzanas frescas	Francia	2.738.447,80	USD 3.219.120,58	3%
9	2017	8081000	Manzanas frescas	Reino Unido	2.262.013,40	USD 2.950.451,44	3%
10	2017	8081000	Manzanas frescas	Noruega	2.033.374,00	USD 2.372.118,73	3%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC (2019). *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*.
Lugar de publicación: <https://comex.indec.gov.ar/search/exports/2017/Y/8081000,8133000/C>

Si evaluamos el nivel de exportaciones en volumen (Peso Neto en Kg), podemos observar que se altera el orden en el *ranking*, siendo Paraguay y Brasil los mayores importadores en cantidades, superando a Estados Unidos, Rusia y Alemania. Ocupando los diez principales destinos de exportación casi el 90% del volumen exportado en materias de manzanas frescas.

5.2. Países Importadores de Manzanas

Los principales países importadores de manzanas según el Observatory of Economic Complexity (OEC)³¹ son:

Tabla 5. Ranking importaciones en USD por país

Ranking	AÑO	PAIS	IMPORTACIÓN USD	IMPORTACIÓN %
1	2017	DEU	\$ 654.983.592,50	11%
2	2017	GBR	\$ 446.463.124,00	7,30%
3	2017	RUS	\$ 399.186.570,00	6,50%
4	2017	IND	\$ 302.292.004,00	4,90%
5	2017	MEX	\$ 280.066.924,00	4,60%
6	2017	IDN	\$ 249.319.082,00	4,10%
7	2017	USA	\$ 244.846.680,50	4,00%
8	2017	CAN	\$ 223.149.906,50	3,60%
9	2017	NLD	\$ 211.602.022,00	3,50%
10	2017	BLR	\$ 201.055.924,50	3,30%

Fuente: elaboración propia con base en OEC

³¹ OEC. (2019). *Manzanas Trade*. Lugar de publicación: <https://oec.world/es/profile/sitc/0574/>

En el ranking de los 10 principales países importadores de manzanas, vemos que se concentra el 53% del total de las importaciones, liderando el ranking en mayor medida por Alemania, Gran Bretaña, Rusia, India, México, Indonesia, Estados Unidos, Canadá, Holanda y Bielorrusia.

Alemania es el principal importador de manzanas a nivel global, consumiendo el 11% del total de las importaciones.

Tabla 6. Países importadores vs. exportaciones argentinas

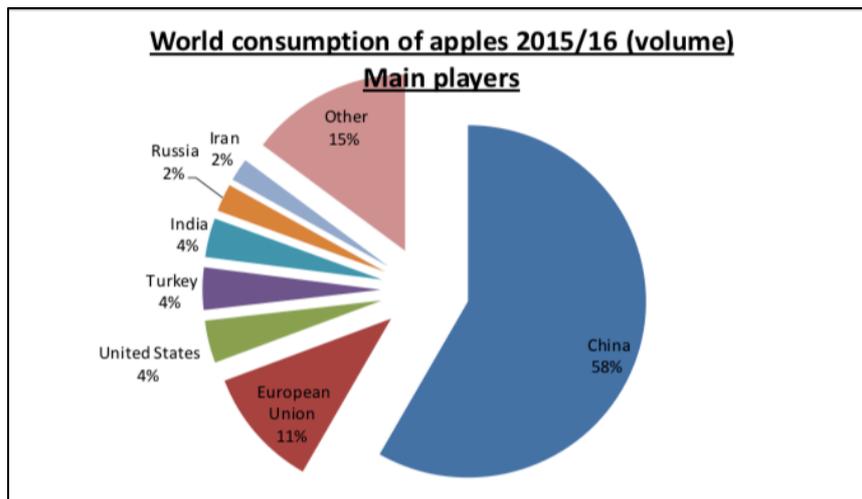
	Países de Exportación Argentina								
	Estados Unidos	Brasil	Rusia	Alemania	Paraguay	Países Bajos	Bolivia	Francia	Reino Unido
Países Importadores									
Alemania									
Gran Bretaña									
Rusia									
India									
México									
Indonesia									
Estados Unidos									
Canadá									
Holanda									
Bielorrusia.									

Fuente: Elaboración propia con base en OEC e INDEC.

Dentro de los principales países que importan manzanas a nivel global, Argentina le exporta a Estados Unidos, Rusia, Alemania, Holanda (Países Bajos) y Gran Bretaña (Reino Unido). No se encuentran entre los principales destinos de exportación India, México, Indonesia y Canadá. Según el INDEC en 2017, las exportaciones a estos países, fueron inferiores al 2% del total de las exportaciones Argentinas³².

³² INDEC (2019). *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*. Argentina. Lugar de publicación: <https://comex.indec.gov.ar/search/exports/2017/Y/8081000,8133000/C>

5.3. Mercados demandantes de manzanas



Fuente: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/apple-dashboard_en.pdf

Según la European Commission³³ para el año 2016 los principales mercados demandantes de manzanas (en volumen) en el mundo, fueron en primer lugar China con el 58% y el segundo la Unión Europea con el 11%.

Cabe destacar, que Brasil, no se encuentra dentro de los principales consumidores a nivel global y que China siendo el mayor consumidor del mundo no se encuentra dentro de los principales destinos de las exportaciones Argentinas.

5.3.1. Tipos de manzanas demandadas

Hemos visto que los principales importadores de manzanas del mercado frutícola argentino (en USD FOB) son Estados Unidos y Brasil, por lo que se desprende un análisis sobre lo producido en Argentina en contraste con lo que demandan los mercados antes mencionados.

³³ European Commission (2019). *Info*. Bélgica. Lugar de publicación:

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/apple-dashboard_en.pdf

5.3.1.1. USA

Según la USApple de Estados Unidos, el top ten de manzanas consumidas en el mercado norteamericano son Gala, Red Delicious, Fuji, Granny Smith, Honeycrisp, Golden Delicious, McIntosh, Cripp's Pink/Pink Lady®, Braeburn, Jazz®³⁴

En Argentina, según la Camara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI) se producen 11 variedades. De las cuales el 72% son consumidas en el mercado norteamericano.

Tabla 7. Análisis de producción Argentina vs. consumo USA

	Consumo Top 10 USA									
	Gala	Red Delicious	Fuji	Granny Smith	Honeycrisp	Golden Delicious	McIntosh	Cripp's Pink/ Pink Lady®	Braeburn	Jazz®
Producción ARG										
Gala	Abastecimiento	No consumido en USA	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido
Red Delicious	No consumido en USA	Abastecimiento	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido
Golden Delicious	No consumido en USA	No abastecido	Abastecimiento	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido			
Granny Smith	No consumido en USA	No consumido en USA	No consumido en USA	Abastecimiento	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido
Fuji	No consumido en USA	No consumido en USA	Abastecimiento	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido
Braeburn	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	Abastecimiento	No abastecido			
Rome Beauty	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido			
Cripps Pink	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	Abastecimiento	No consumido en USA	No abastecido			
Pink Lady	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	Abastecimiento	No consumido en USA	No abastecido			
Top Red	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido			
Starkrimson	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No abastecido	No consumido en USA	No consumido en USA	No abastecido			

Ref:
■ Abastecimiento
■ No consumido en USA
■ No abastecido

Fuente: Elaboración propia con base en CAFI y USApple.

Del análisis elaborado en el cuadro anterior, se desprende que Argentina no produce 3 variedades que son demandas en el mercado norteamericano, la Honeycrisp, la McIntosh y Jazz. Las variedades Top Red y Starkrimson producidas en Rio Negro, no se encuentran en los top 10 demandados de USA.

³⁴ USApple (2019). *Top 10 varieties sold in U.S.* Lugar de publicación: <http://usapple.org/the-industry/apple-industry-at-a-glance/>

5.3.1.2. Brasil

Si bien Brasil no se encuentra entre los principales países demandantes de manzanas a nivel mundial según las European Commission³⁵, si representa uno de los principales destinos de exportación del mercado frutícola argentino.

Según el sitio web todoagro.com.ar³⁶ “El consumidor brasileño prefiere manzanas de la variedad Gala y Fuji de febrero a octubre y de noviembre a enero, cuando el producto es importado prefiere la variedad Red Delicious de Argentina.” (todoagro.com.ar, 2006) Las variedades mencionadas son producidas en el Alto Valle de Río Negro.

5.3.2. Unión Europea

El siguiente cuadro muestra la producción de manzanas en la Unión Europea por tipo de manzana, desde el año 2010 e incluye la proyección para el 2019 (en miles de toneladas).

³⁵ European Commission (2019). *Info*. Bélgica. Lugar de publicación: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/apple-dashboard_en.pdf

³⁶ Todoagro (2006). *Perfil del Mercado de Manzanas y Peras*. Argentina. Lugar de publicación: <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=2675>

Tabla 8. Producción de manzanas por variedad UE



EU 28

Apple production by variety

x 1000 tons

Variety	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	F2019	(1)	(2)
Annurca	34	35	35	35	40	35	35	35	40	40	0	9
Boskoop	60	73	58	58	85	77	71	34	66	59	-12	3
Braeburn	289	324	264	302	323	327	318	220	312	294	-6	4
Bramley	95	91	59	70	83	84	85	75	72	55	-24	-29
Cortland	50	70	40	25	25	26						
Cox Orange	89	89	38	42	26	34	29	20	23	16	-30	-34
Cripps Pink	160	184	144	187	249	244	261	260	275	299	9	13
Elstar	362	453	353	346	431	399	387	265	357	355	-1	5
Fuji	251	261	212	311	321	338	288	290	332	339	2	12
Gala	989	1,137	1,111	1,204	1,318	1,382	1,312	1,271	1,467	1,467	0	9
Gloster	112	148	187	196	201	183	197	166	190	146	-23	-21
Golden Delicious	2,413	2,628	2,286	2,535	2,677	2,534	2,406	1,911	2,403	2,327	-3	4
Granny Smith	342	413	302	361	383	405	384	363	393	377	-4	-1
Idared	619	692	986	1,069	1,192	1,129	965	629	1,177	552	-53	-40
Jonagold	544	652	475	500	644	633	567	298	577	431	-25	-10
Jonagored	180	194	367	341	491	519	539	335	563	228	-60	-52
Jonathan	282	242	201	178	193	143	123	108	164	95	-42	-28
Lobo	60	100	50	30	30	31						
Morgendurf/impera	81	61	53	57	74	46	49	54	58	57	-2	6
Pinova	27	37	43	62	79	119	104	85	155	151	-3	31
Red Delicious	663	680	541	597	675	643	632	558	737	656	-11	2
Red Jonaprince	29	33	48	53	98	104	156	114	371	204	-45	-5
Reinette Grise du	101	108	73	121	126	134	108	83	142	129	-9	16
Shampion	257	327	423	457	494	513	522	416	569	466	-18	-7
Spartan	6	6	6	6	6	6	4	3	5	4	-22	-3
Stayman	18	17	12	18	14	14	14	8	7	6	-23	-41
Other new varietie	134	152	100	152	165	207	213	209	344	377	10	48
Other	1,495	1,541	1,377	1,358	1,808	1,713	1,735	1,192	2,127	1,229	-42	-27
Ligol			250	260	290	303	330	250	350	200	-43	-35
Total:	9,740	10,746	10,095	10,929	12,541	12,326	11,834	9,251	13,275	10,556	-20	-8

(1) Percentage difference between F2019 and 2018

(2) Percentage difference between F2019 and the average of 2018 - 2017 - 2016

(3) Other new varieties: Ariane, Belgica, Cameo, Diwa, Greenstar, Honey Crunch, Jazz, Junami, Kanzi, Mariac, Rubens,

Fuente: World Association of Peers and Apples (WAPA)³⁷

³⁷ World Association of Peers and Apples (WAPA) (2019). *Crope Forecast*. Argentina. Lugar de publicación: http://www.wapa-association.org/docs/2019/European_summary_reduced.pdf

Según tabla 9, de las 28 variedades distintas producidas en la Unión Europea, sólo el 25% también se produce en Argentina, lo que nos indica que hay un 75% de producción no explotada para comercializar con el continente Europeo.

Las variedades producidas en Argentina (Rome Beauty, Pink Lady, Top Red y Starkrimson) no son comercializadas en Europa o no está entre las principales producciones.

Tabla 9. Producción en la UE vs. Producción Arg.

		PRODUCCIÓN ARGENTINA										
		Gala	Red Delicious	Golden Delicious	Granny Smith	Fuji	Braeburn	Rome Beauty	Cripps Pink	Pink Lady	Top Red	Starkrimson
1	Annurca											
2	Boskoop											
3	Braeburn											
4	Bramley											
5	Cortland											
6	Cox Orange											
7	Cripps Pink											
8	Elstar											
9	Fuji											
10	Gala											
11	Gloster											
12	Golden Delicious											
13	Granny Smith											
14	Idared											
15	Jonagold											
16	Jonagored											
17	Jonathan											
18	Lobo											
19	Morgendurf/impera											
20	Pinova											
21	Red Delicious											
22	Red Jonaprince											
23	Reinette Grise du											
24	Shampion											
25	Spartan											
26	Stayman											
27	Other new varietie											
28	Lingol											

Fuente: Elaboración propia con base en WAPA y CAFI

5.4. Australia y el patentamiento de nuevas variedades de manzanas

El Departamento de Agricultura y Alimentación de Australia Occidental “*Department of Agriculture and Food of Western Australia*” (DAFWA)³⁸ es el propietario de la licencia de la variedad Cripps Pink o también conocida como la Pink Lady³⁹ y dispone de los derechos de producción en diversos países.

Asimismo, el organismo de la industria de los cultivadores de manzanas y peras Apple and Peers Australia Limited (APAL)⁴⁰, gestiona mundialmente la propiedad intelectual de la marca comercial Pink Lady antes mencionada, la cual se encuentra registrada en más de 70 países.

Pink Lady no es la descripción de un árbol ni mucho menos, es una marca registrada por APAL y sólo tres variedades de manzanas están aprobadas para ser comercializadas bajo esta marca, la Cripps Pink y las recientemente desarrolladas Rosy Glow y Lady in Red. Estas licencias de comercialización incluyen estándares de calidad (color, brix⁴¹, presión y defectos) que controlan el color y la apariencia de la fruta⁴².

³⁸ Department of Agriculture and Food of Western Australia (2019). *Inicio*. Australia. Lugar de publicación: <https://www.agric.wa.gov.au>

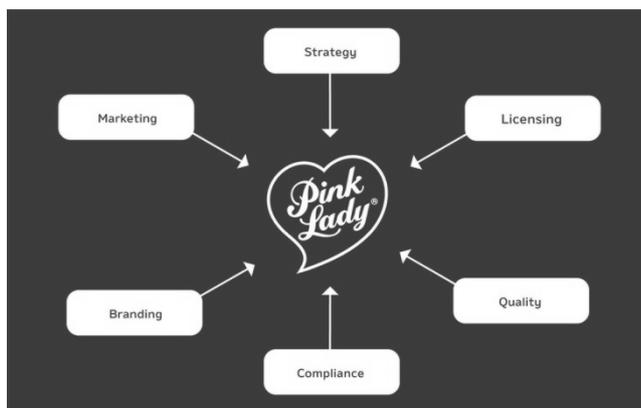
³⁹ Pink Lady (2019). *The Pink Lady Trademark*. Australia.. Lugar de publicación: <https://pinkladyapples.com/importers-retailers/the-pink-lady-trademark/>

⁴⁰ Apple and Peers Australia Limited (2019). *Brand Management*. Australia. Lugar de publicación: <https://apal.org.au/brand-management/>

⁴¹ Brix: los grados Brix representan la concentración de azúcares.

⁴² Pink Lady (2019). *The Pink Lady Trademark*. Australia.. Lugar de publicación: <https://pinkladyapples.com/importers-retailers/the-pink-lady-trademark/>

Ilustración 7. Pink Lady Brand



Fuente: <https://pinkladyapples.com/importers-retailers/the-pink-lady-trademark/>

APAL además de poseer la administración de la propiedad intelectual, también se encarga del desarrollo de nuevos mercados, la gestión marcaria, el marketing comercial y del consumidor, las licencias y los controles de calidad necesarios.

Otorga licencias a más de 200 importadores e importadores en mercados como Europa, Reino Unido, Africa y nuevos mercados emergentes como Japón, Vietnam e India.

Además, APAL es propietario, controla y gestiona otras marcas como Tenderstem y Bimi en Reino Unido y Europa. Todas las marcas son gestionadas a través de conocimientos desarrollados, experiencias y estructuras desarrolladas en las últimas dos décadas.

5.5. Modificación genética de manzanas

Okanagan Specialty Fruits⁴³ es una empresa de origen canadiense que desarrolló manzanas modificadas transgénicamente para no machucarse cuando se golpean y no oxidarse cuando la pulpa entra en contacto con el aire. Por ahora, la empresa colocó en el mercado Estadounidense dos variedades que se encuentran disponibles, la Artic Golden y la Artic Granny.

⁴³ Okanagan Specialty Fruits (2019). *Home*. Estados Unidos. Lugar de publicación: okspecialtyfruits.com/

Estos tipos de manzana se venden cortadas en trozos y embolsadas ya que no se oscurecen al ser cortadas como una manzana tradicional. Fundamentalmente son vendidas en el canal *retail* de consumo masivo.

En la pagina *web* la empresa explica cual es el motivo por el cual encuentran necesario llevar adelante modificaciones en la genética de las manzanas “En nuestra investigación del consumidor, encontramos que la mayoría de los consumidores de manzanas sienten que el dorado de las manzanas es un problema en su experiencia de comer manzanas. Y está claro que el dorado es un elemento disuasorio significativo para los productos de manzana recién cortados, que representan solo el aproximadamente el 2% de las ventas de manzana a pesar de la creciente demanda de los consumidores de bocadillos saludables y convenientes.” (okspecialtyfruits.com, 2019).

6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

A modo de conclusión general y propuesta del autor, se deberían crear las condiciones necesarias para el desarrollo e integración de todas las partes interesadas⁴⁴, (I) que perciban que el desarrollo económico sostenido en el largo plazo debería lograrse con acuerdos de consenso basados en un plan estratégico que incluyan a las nuevas generaciones, (II) se desarrolle el conocimiento a través de la investigación, (III) lograr nuevos productos y patentes de marca de industria nacional, (IV) buscar de manera conjunta el posicionamiento de la marca país en el mercado internacional de manzanas, (V) generar valor a través de acciones de marketing que busquen desarrollar nuevos mercados no explotados.

I. Mesas de consenso y reglas de juego.

Para poder lograr acuerdos a la hora de buscar integrar distintos actores, es recomendable crear mesas de consenso en donde se discutan las “reglas de juego” y las normas y convenciones que consoliden el proceso de clusterización entre partes.

Poner en claro el rol de cada uno de los actores que integran el *cluster* en función de la finalidad perseguida, así la transparencia de la información ocupa un lugar clave en la conformación de vínculos asociativos de un conglomerado de empresas e instituciones.

Es importante el rol del estado para el desarrollo de un *cluster*, pero no es imprescindible. La asociatividad entre partes puede generar alianzas nacionales e internacionales que desarrollen al *cluster*, no perder el foco en el mercado internacional es la clave para poder potenciar las acciones conjuntas y el equilibrio en la cadena de valor. Estas alianzas tienen más peso a la hora de conseguir beneficios del estado para el desarrollo de la actividad económica del sector.

⁴⁴ Se entiende por *partes interesadas* a todos los actores involucrados en el proceso de clusterización y cadena de valor.

II. Investigación y Desarrollo (I&D)

La investigación de mercados y nuevos productos, como así también el desarrollo de los mismos en la región, contribuye al agregado de valor lo cual impulsa la creación de patentes y licencias que aportan un valor marcario distintivo en el mercado internacional.

III. Patentes Argentinas

A través del desarrollo de nuevas variedades de manzanas, la forma de capturar valor para el posicionamiento del *cluster* a nivel global, es a través del patentamiento y eventuales licencias para la comercialización y distribución como así también de la producción en otras zonas geográficas alrededor del mundo.

De esta manera, la creación de una marca registrada y su posicionamiento en el mercado, le aportaría valor agregado a la cadena de valor.

IV. Venta de producto para mercado *Food Healthy*.

Explorar las oportunidades de explotación de canales *retails* a través de una nueva forma de comercializar la fruta, puede ser una forma de agregación de valor. Hemos mencionado el caso de la empresa canadiense que transformó las manzanas genéticamente para que no se oxiden al ser cortadas. Este atributo de percepción por parte de los consumidores hallado por la empresa, muestra una oportunidad en la forma de comercializar este producto fresco.

Así mismo, se puede incentivar nuevas formas de consumo que cambien la concepción de ver el modo de consumo de la manzana.

V. Marketing

A través de estrategias de marketing, se puede posicionar la marca registrada del *cluster* y generar una fuerte asociación a la marca país, donde además se busque el desarrollo de mercados no explorados hasta el momento.

También la forma de presentación del producto puede sufrir una transformación, ya que actualmente las manzanas del Alto Valle son comercializadas a granel vía pallets.

Pero se puede buscar la incorporación de distintos tamaños de packaging y cantidades de producto, que sean dirigidos a distintos mercados target, como es el caso de la PINKIDS⁴⁵, que busca dirigir el producto con el target de niños.

Ilustración 8. Pinkids



Fuente: <https://www.pinkladyapples.co.uk/pinkids>

⁴⁵ PINKIDS es una marca registrada de Pink Lady originaria de Australia.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Karlsson, C., Johansson, B., Stough, R. (2014). *Agglomeration, Clusters and Entrepreneurship: Studies in Regional Economic Development (New Horizons in Regional Science series)*. Estados Unidos: Edward Elgar Publishing.
- Klimova, N., Kozyrev, O. y Babkin, E. (2015). *Innovation in Clusters: Understanding Universities, Special Economic Zones, and Modeling*. Suiza: Springer
- McGuffog, T. (2016). *Building Effective Value Chains: Value and Its Management*. Gran Bretaña: Kogan Page Limited.
- Piperopoulos, P. (2012). *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*. Inglaterra: Gower Publishing Limited.
- Presutti, W. (2013). *Understanding the Dynamics of Value Chain (Operations and Supply Management)*. Nueva York: Business Expert Press.
- Secretaría de política económica y planificación y desarrollo. (2014). *Complejo de Manzana y Pera*. Argentina: Min. de Economía y Finanzas Públicas.
- Subsecretaría de programación microeconómica. (2017). *Cadena de valor Manzana y Pera*. Argentina: Ministerio de Hacienda.
- Toranzo, J. O. (2016). *Producción mundial de Manzanas y Peras*. Argentina: INTA.
- Van Dijk, M. P. (2012). *Global Value Chains: Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets*. Holanda: Amsterdam University Press.

Complementaria:

- Apple and Peers Australia Limited (2019). *Brand Management*. Australia. Lugar de publicación: <https://apal.org.au/brand-management/>
- Argentina.gob.ar (2019). Inscribir/reinscribir en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA). Lugar de publicación: <https://www.argentina.gob.ar/inscribirreinscribir-en-el-registro-nacional-sanitario-de-productores-agropecuarios-renspace>
- Bruzone, I. *Manzana y Pera*. Argentina. Edición: Secretaría de Agricultura, Pesca y Ganadería. Lugar de Publicación: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/47/cadenas/r47_05_ManzanaPera.pdf
- Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI) (2019). *Historia y Misión*. Argentina. Lugar de publicación: <http://www.cafi.org.ar/historia-mision/>
- Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI) (2019). *Nuestra producción*. Argentina. Lugar de publicación: <http://www.cafi.org.ar/nuestra-produccion/>

- Coyle, J., Langley, J., Novack, R. (2016). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- De Backer, K., Miroudot, S. (2014). *Mapping Global Value Chain*. Alemania: European Central Bank.
- Department of Agriculture and Food of Western Australia (2019). *Inicio*. Australia. Lugar de publicación: <https://www.agric.wa.gov.au>
- European Commission (2019). *Info*. Bélgica. Lugar de publicación: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/apple-dashboard_en.pdf
- Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén (2019). Lugar de Publicación: <https://www.facebook.com/pg/Federacion-de-Productores-de-fruta-de-Rio-Negro-y-Neuquen-170100326484385/about/>
- Figueroa, L. (2019). *Manzanas*. Argentina: INTI. Rescatado de: <https://inta.gob.ar/servicios/manzanas>
- Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (2012). *Programa Comercialización de frutas*. Argentina. Lugar de Publicación: <http://funbapa.org.ar/pcpm/>
- INDEC (2016). Instituto Nacional de Estadística y Censo. *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*. Recuperado de <https://comex.indec.gov.ar/search/exports/2016/Y/8081000,8133000/>
- INDEC (2019). *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*. Argentina. Lugar de publicación: <https://comex.indec.gov.ar/search/exports/2017/Y/8081000,8133000/C>
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) (2019). *Búsqueda*. Argentina. Lugar de publicación: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Grilla>
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) (2019). *Búsqueda*. Argentina. Lugar de publicación: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Resultado?acta=3678702>
- Kim, J., Porter, M. (2012). *Competitiveness and Economic Development*. Estados Unidos, EU: Harvard Business Review.
- Kleppe S.A. empresa de producción frutícola ubicada en el Alto Valle de Río Negro. Link: <https://www.kleppe.com.ar/la-empresa-es>
- La Nación (2018). *Frutas argentinas: un sector estrella del campo argentino*. Argentina. Lugar de publicación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/frutas-argentinas-un-sector-estrella-del-campo-argentino-nid2121119>
- Naciones, U. (2013). *Informe sobre las inversiones en el mundo*. Nueva York, y Ginebra: Naciones Unidas.

- OEC. (2019). *Manzanas Trade*.. Lugar de publicación: <https://oec.world/es/profile/sitc/0574/>
- Okanagan Specialty Fruits (2019). *Home*. Estados Unidos. Lugar de publicación: okspecialtyfruits.com/
- Patagonia-Norte (2019). *San Antonio Este. Infraestructura*. Argentina. Lugar de publicación: <http://www.patagonia-norte.com.ar/index.php/san-antonio-este/infraestructura>
- Pink Lady (2019). *The Pink Lady Trademark*. Australia. Lugar de publicación: <https://pinkladyapples.com/importers-retailers/the-pink-lady-trademark/>
- Pink Lady (2019). *Pinkids*. Australia. Lugar de publicación: <https://www.pinkladyapples.co.uk/pinkids>
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Todoagro (2006). *Perfil del Mercado de Manzanas y Peras*. Argentina. Lugar de publicación: <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=2675>
- Universidad Nacional de Río Negro (2019). *Carreras*. Argentina. Lugar de publicación: <https://www.unrn.edu.ar/carreras.php?id=1&sede=3&search=>
- Universidad Nacional de Río Negro (2019). *Producción de sidra con sello universitario*. Argentina. Lugar de publicación: <https://www.unrn.edu.ar/noticias/Produccion-de-sidra-con-sello-universitario-243>
- USApple (2019). *Top 10 varieties sold in U.S*. Estados Unidos. Lugar de publicación: <http://usapple.org/the-industry/apple-industry-at-a-glance/>
- Villarreal, P., Sánchez, E. (2012). *Programa Nacional Frutales: cadena frutales pepita*. Argentina: INTA Estación experimental Alto Valle.
- World Association of Peers and Apples (WAPA) (2019). *Crope Forecast*. Argentina. Lugar de publicación: http://www.wapa-association.org/docs/2019/European_summary_reduced.pdf

8. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. COMPLEJO DE FRUTA DE PEPITA	12
ILUSTRACIÓN 2. EXPORTADORES	14
ILUSTRACIÓN 3. PUERTO SAN ANTONIO Y ALTO VALLE	17
ILUSTRACIÓN 4. ESQUEMA DEL POSIBLE CLUSTER.	22
ILUSTRACIÓN 5. PINK LADY 4 PACK.	23
ILUSTRACIÓN 6. LOGOS GAUCHO Y MOÑO AZUL	26
ILUSTRACIÓN 7. PINK LADY BRAND	36
ILUSTRACIÓN 8. PINKIDS	40

9. ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIEDADES DE MANZANAS.	11
TABLA 2. OFERTA DE LAS VARIEDADES DE MANZANA.	11
TABLA 3. EXPORTACIÓN ARGENTINA EN USD FOB 2017	27
TABLA 4. EXPORTACIÓN ARGENTINA EN VOLUMEN (KG) 2017	28
TABLA 5. RANKING IMPORTACIONES EN USD POR PAÍS	28
TABLA 6. PAÍSES IMPORTADORES VS. EXPORTACIONES ARGENTINAS	29
TABLA 7. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN ARGENTINA VS. CONSUMO USA	31
TABLA 8. PRODUCCIÓN DE MANZANAS POR VARIENDAD UE	33
TABLA 9. PRODUCCIÓN EN LA UE VS. PRODUCCIÓN ARG.	34

ACLARACIÓN

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros.

José Miguel Artola
Lic. En Comercialización.