

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL NEGOCIO MUNDIAL DE MANZANAS

Miguel Angel Giacinti¹

Recibido: 08-05-2003

Aceptado: 20-12-2003

RESUMEN

El objetivo del presente documento de investigación es incentivar en el sector mundial de agronegocios de la manzana la reflexión sobre la necesidad de una mayor toma de decisiones por parte de los productores y los gerentes, basada en la realidad agronómica y comercial de cada región productiva, para lograr la optimización económica de la misma. Este es el desafío del nuevo milenio, dado que se verifica una segmentación de los mercados mundiales y esto demanda definiciones estratégicas según las características de los mercados donde se comercializa actualmente o en los que se desea ingresar, con base en costos competitivos y/o valor agregado (nuevas variedades, marca, producción integrada, producción orgánica, entre otras). En una primera fase del documento se describe la visión mundial de técnicos y los factores que contribuyen al éxito del negocio de la manzana en fresco. En este sentido, “costos competitivos” y “marketing” son las variables más importantes, mientras las nuevas variedades perdieron relevancia, bajando del primero al sexto lugar (2000/2002). La segunda fase considera el análisis de similitudes entre los países evaluados, descubriendo la inexistencia de grupos homogéneos importantes de pensamiento estratégico al nivel mundial. La tercera sección analizó los factores de éxito en Nueva Zelanda y Chile, a través de la visión de productores y técnicos, evaluando al final que hay poca semejanza entre ellos. Por último, factores “no naturales” como la evolución de la paridad real de las monedas frente al dólar estadounidense, tienen un alto impacto económico en el sector en los últimos años.

Palabras clave: Mercado, tendencia, segmentación, estrategias, agenda-cluster.

ABSTRACT

The objective of this research document is to promote reflection in the world apple business concerning the need for producers and managers to make decisions based on the agricultural economics and commercial reality of each productive region in order to obtain its own economic optimization. This is a challenge for the new millennium given that a segmenting of world markets is seen and this demands strategic definitions according to the characteristics of present commercialization markets, or those which would like to enter, based on competitive or added costs (new varieties, patents, integrated production, and organic production, among others). In the first part of this document, the world vision and contributing factors to fresh apple business success are described. In this sense, “competitive costs” and “marketing” are the most important variables, while new varieties lost relevance moving from first to sixth place (2000/2002). The second part considers the analysis of the similarities between the countries evaluated, discovering the inexistence of important homogeneous groups of world strategic thought. The third section analyzes success factors in New Zealand and Chile from the producer’s and technician’s point of view, evaluating in the end the little similarity between them. Lastly, “non-natural” factors, such as the evolution of the real parity of exchange in light of the U.S. dollar, has had a high economic impact on the sector over the last years.

Key Words: Market, tendency, segmentation, strategies, cluster-agenda.

¹ Economista agrícola, experto en fruticultura y especialista en el consumo agroalimentario en el ámbito mundial. Consultor internacional y facilitador en procesos de construcción de visiones locales y de asociatividad (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). Profesor de Comercialización I en FUNDESUR-Universidad de Belgrano). *Dirección postal:* San Lorenzo 540 (CP 8309), Centenario, Neuquen. Patagonia, Argentina. Teléfono: +54 299 4898088 Fax: +54 299 4898087. *e-mail:* giacinti@neunet.com.ar

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de promouvoir une réflexion dirigée à mettre en valeur la mise en place des stratégies de négoce agricole dans le secteur mondial des pommes, fondées sur une majeure participation des producteurs et de gestionnaires des unités de production dans la prise de décisions. Ces derniers sont bien préparés pour adopter de décisions étant donné leur connaissance de la réalité agronomique et commerciale de chaque région productive. Cette connaissance joue en faveur d'une optimisation économique des négoce dont ils participent. Ce changement en faveur du concours. Des producteurs dans les décisions est un défi dans ce nouveau millénaire, puisque le marché mondial est de plus en plus segmenté. Cette circonstance demande des définitions de marché selon leurs caractéristiques particulières et en tenant compte des coûts compte des prix compétitifs et de la valeur agrégée (nouvelles variétés, marques, production intégrée, production organique. Dans ce document, Dans un premier temps nous présentons une vision mondiale des techniciens ainsi qu'une analyse des facteurs que contribuent au succès du négoce des pommes fraîches. Dans un deuxième temps, nous exposons une analyse des ressemblances entre les pays évalués. Dans un troisième temps, nous réalisons une étude des facteurs de succès en Nouvelle Zélande et Chili, par le biais d'un examen de la vision des producteurs et techniciens. Nous traitons aussi d'autres variables comme l'évolution de la parité du taux de change.

Mots-clés : marché, segmentation, pomme, stratégies, agenda-cluster.

1. INTRODUCCIÓN

Hasta 1998 varios especialistas habían señalado la segmentación del mercado de alimentos en algunos países, pero se detecta que en realidad era una tendencia mundial, incluso para la manzana en fresco (Giacinti, 2002a). Esta afirmación fue a partir de la metodología estadística denominada "Modelo de Análisis del Consumo Agroalimentario, MACA (Giacinti, 2001a). A diferencia de lo acontecido en la década de sesenta donde el 95% del consumo de manzana en fresco se ubicaba en el mercado "sostenible", en los noventa se reconoce la existencia de una propensión hacia por lo menos cuatro mercados diferentes, ubicándose al 69% en el mercado "sostenible", el 18% en el mercado "esforzado", el 7% en el mercado "vulnerable" y el restante 6% en el mercado en "retracción". La teoría MACA plantea que un **mercado sostenible** o en crecimiento, es aquél en el cual aumenta el consumo de manzana y del resto de las frutas. El **mercado esforzado** o vigoroso, es cuando se registra suba del consumo de manzanas, a pesar de caer el consumo del resto de las frutas. El **mercado vulnerable** o cansado se caracteriza por una caída del consumo de manzanas, a pesar que muestren signos de aumento en el resto de las frutas. El **mercado en retracción** o en caída, es aquél donde se registra un declive en el consumo de manzana y también en otras frutas.

Considerando que China en la década de los sesenta no tenía un gran peso productivo en el contexto internacional, a diferencia de lo que acontece en los noventa, se puede realizar un breve ejercicio de simulación, excluyéndola por un momento para visualizar con más claridad el aumento de la segmentación señalada anteriormente, con la

siguiente participación de los mercados a partir de este nuevo escenario: 46% sostenible, 31% esforzado, 13% vulnerable y 10% en retracción (Gráfico 1).

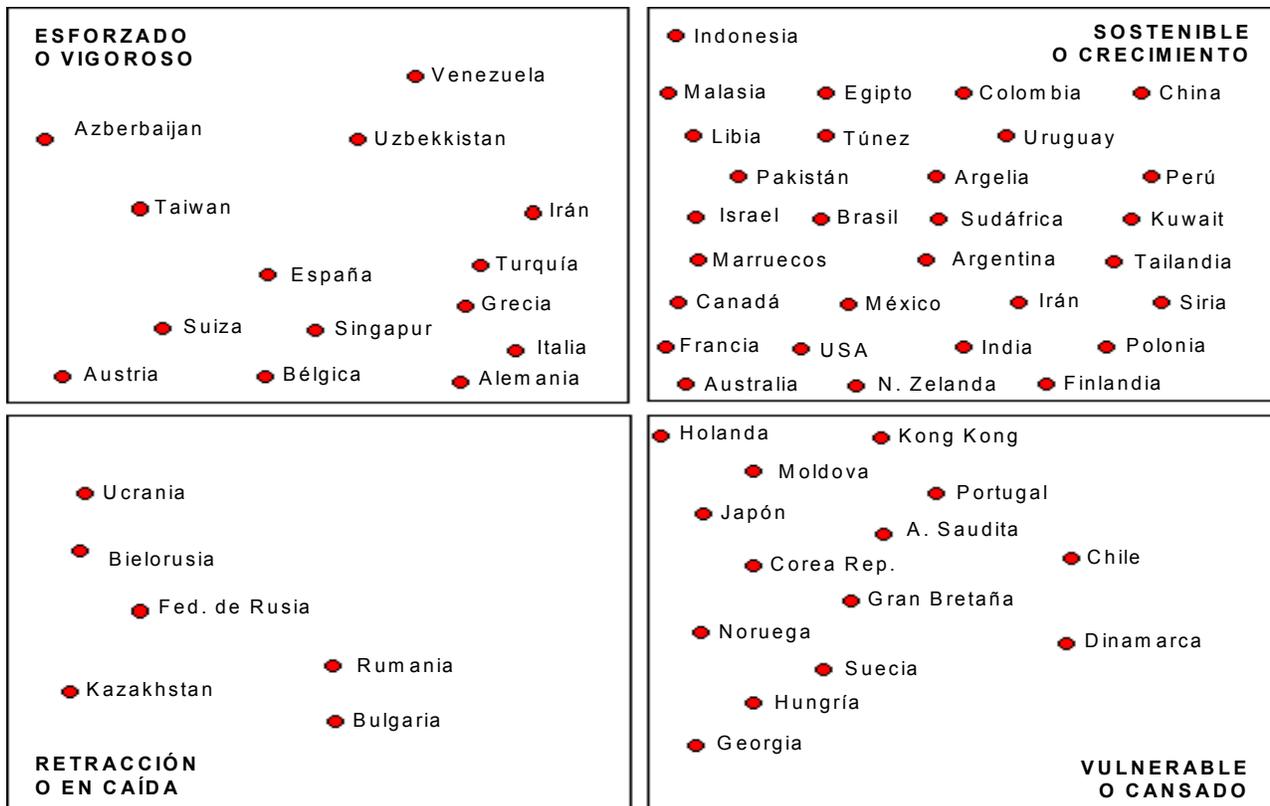
El descubrimiento de esta nueva realidad comercial en el negocio de manzanas derivó de la inquietud de analizar la visión estratégica de productores y técnicos. Los primeros resultados parciales fueron expuestos en el 2001 (Giacinti, 2001b), encontrándose en varias regiones frutícolas del mundo un bajo nivel de coincidencias sobre la valorización de los factores de éxito para el negocio de manzana entre estos grupos.

También se verificó que muchos productores toman pocas decisiones económicas, especialmente cuando se trata de renovar los huertos. Ante esta realidad, el ingeniero agrónomo comenzó a tener una mayor exposición al tener que orientar o decidir que variedades cultivar, a pesar que la universidad no lo preparó para la gestión comercial, sino más bien para la adecuada gestión técnica del monte frutal. El precio más alto del mercado fue el indicador utilizado para esta decisión, en lugar del criterio de optimización económica, lo que demanda tener en cuenta todo el entorno para lograr la determinación más rentable, abarcando otras realidades como: clima, cultura, geografía, capacitación, disponibilidad económica, acceso al crédito, etc.

El horizonte del negocio de la manzana está sometido en la actualidad a muchos desafíos para poder ser rentable, que abarca desde el aumento de las cosechas al nivel mundial para el mediano plazo, una baja calidad de esta fruta en muchas zonas de producción donde impacta negativamente el cambio climático, la tendencia hacia una mayor segmentación del mercado de consumo en fresco

Gráfico 1

Posicionamiento mundial de los mercados domésticos de manzana en la década de 1990 (MACA)



Fuente: elaboración propia.

de manzanas, el aumento de la concentración en la distribución y la dispersión de la oferta a través de numerosos productores. En este contexto, el pensamiento estratégico que sobresale en los medios de comunicación es la visión de los técnicos, más que la de los empresarios y productores, y es por ello que se desarrolló esta investigación, para estudiar este punto de vista y analizar su evolución entre el 2000 y 2002.

1. METODOLOGÍA

Se utilizó un breve cuestionario para sondear la opinión de 250 técnicos calificados a través de una muestra representativa, en relación con la visión estratégica sobre los factores de éxito del negocio de manzana en fresco, con los siguientes elementos:

- Cultivar nuevas variedades “**N.VARI.**”, del tipo galas, pink lady, jazz, braeburn, etc.;
- Incorporar más tecnología al cultivo “**T-CULT.**”, como maquinaria, sistema de riego, defensa de heladas, malla anti-granizo, etc.;
- Producir en forma orgánica -biológica- o bajo el sistema de fruta integrada “**PO / PFI**”;

- Manejo eficiente de la fruta en post-cosecha “**POST-C.**”, para el menor deterioro posible de la calidad hasta la góndola de venta minorista;
- Mejorar la distribución comercial “**DISTR.**”, conocer el perfil del consumidor, eliminar intermediarios, respuesta eficiente al consumidor o REC, vender en lugar de despachar;
- Marketing y Promoción “**MARK.**”;
- Marca de calidad por medio de una denominación de origen “**DO (Q)**”;
- Créditos accesibles en tasa de interés y condiciones de amortización o de pago “**CREDI.**”
- Costos competitivos en general “**COST.C.**”, tanto en producción, como en el empaque, la conservación y en la venta.

La propuesta era realizar un *ranking*, calificando de mayor a menor importancia los factores de éxito señalados en el párrafo anterior, según la realidad agronómica y comercial de la región donde se realizaba la actividad profesional. De tal forma, que el valor de cada elemento podía variar de 10 a 1, sin que se pudieran repetir el mismo número. La accesibilidad al cuestionario fue a través del correo elec-

trónico y de entrevistas personales, tanto en regiones productoras como en congresos internacionales. Esto facilitó extraer conclusiones sobre la opinión vertida en el cuestionario, sin la necesidad de reunirlos en un mismo lugar para confrontar la valorización de los factores de éxito. Además permitió dar una opinión en forma anónima sobre el tema, sin la presión de considerar que puedan pensar el resto de sus colegas sobre la misma. La colaboración recibida de otros profesionales del sector fue invaluable para lograr la meta propuesta (Iglesias, 2001; Chávez, 2002; Álvarez, 2002).

Si bien se menciona la opinión de los técnicos según el país de origen, esto no necesariamente implica extrapolar a que todos piensen de esta manera, se trata de un sondeo de opinión. En este sentido, los técnicos representan a los siguientes países: Estados Unidos "USA", Australia "AUS", Noruega "NOR", Dinamarca "DIN", Nueva Zelanda "NZE", Bélgica "BEL", Canadá "CAN", Israel "IRA", México "MEX", Rep. de Corea "KOR", Italia "ITA", Chile "CHL", Alemania "RFA", España "SPA", China "CHN" y Argentina "AR", diferenciando técnicos independientes "T.I." de los vinculados a las empresas "T.E."

Desde el punto de vista estadístico se realizó un análisis de *clusters*, tendiente a determinar similitudes entre los países a partir del ranking de valorización de los factores de éxito.

Se confeccionó un árbol jerárquico utilizando las distancias euclídeas entre los grupos y como regla de encadenamiento el método Ward, el cual usa una aproximación al análisis de la varianza para evaluar la distancia entre los grupos. Al comienzo del proceso cada país se considera incluido en un *cluster* propio. Las sucesivas etapas consisten en mezclar los dos *cluster* más similares en ese momento del proceso, reduciendo el número de *cluster* de forma sucesiva, hasta obtener finalmente un único agregado. Las distancias entre los grupos fueron representadas gráficamente como porcentaje respecto de la máxima distancia encontrada, por medio de un árbol de semejanza o dendrograma. Complementariamente se utilizó el análisis multivariante de componentes principales para intentar reducir el número de variables, en la búsqueda de factores que expliquen la mayor cantidad posible de variación en los datos. Para el análisis estadístico la aplicación informática elegida ha sido el paquete *Statistics*.

Cuadro No. 1

Ranking de los factores de éxito al nivel mundial y por continentes

Factores de Éxito	Referencia	Mundial	Oceanía	Asia	Europa	Norte y Centro de América	Sur de América
Costo competitivo	COST.C.	7,5	6,5	7,5	7,2	8,6	7,4
Marketing y publicidad	MARK	7,2	8,7	7,2	6,8	6,7	7,4
Fruta orgánica y/o PFI	PO/PFI	6,6	7,6	6,8	6,7	6,1	5,8
Distribución comercial	DISTR.	6,2	5,0	7,7	6,1	5,5	6,400
Nuevas variedades	N.VARI.	6,1	7,9	4,3	7,2	4,3	6,300
Manejo de post-cosecha	POST-C.	6,2	6,9	5,7	5,9	7,5	4,8
Tecnología de proceso	T-PROC.	5,3	4,2	7,7	4,5	6,5	3,2
Tecnología de cultivo	T-CULT.	3,7	2,7	3,2	4,2	4,0	3,3
Crédito accesible	CREDI.	3,7	2,2	3,3	3,5	3,6	6,6
Marca de Calidad (DO)	DO (Q)	3,1	3,4	1,7	3,5	2,0	5,2

Fuente: elaboración propia.

Cuadro No. 2

Ranking de los factores de éxitos por países

Referencia	Estados Unidos	Canadá	México	Dinamarca	Noruega	Bélgica	Alemania	Italia	España	Australia	Nueva Zelanda	Israel	Corea Rep.	China	Chile	Argentina	Arg. T. Independiente
COST.C.	7,9	8,5	9,5	8	6,5	7	6,5	8	7,4	7,5	5,5	5	9	8,5	8,5	6,2	5,3
MARK	6,9	6	7,3	10	7	3	9	3,9	7,9	9	8,3	4	10	7,5	8	6,7	6,6
PO/PFI	6,4	7,5	4,5	7	9,5	10	5	5,3	3,3	7,5	7,6	9	8	3,5	6	5,5	4,1
DISTR.	5,4	5	6,2	5	5,5	4	8	7,6	6,5	4,5	5,4	10	7	6	6,5	6,2	7
N.VARI.	5,8	4	3,0	8	6	9	4,5	8,6	6,8	6,5	9,3	6	2	5	7	5,6	6,3
POST-C.	7,1	9	6,5	5	5,5	8	5,5	6,2	5,2	8,5	5,3	7	4	6	4	5,6	5,1
T-PROC.	5,9	9	4,7	3	4,5	2	6,5	4,1	6,7	4,5	3,9	8	5	10	3	3,3	3
T-CULT.	4,5	1,5	6,1	2	5,5	5	6	3,2	3,6	2,5	2,8	3	3	3,5	1	5,6	6,4
CREDI.	2,9	3	4,9	2	1,5	6	2,5	4,6	4,6	1	3,4	2	6	2	7,5	5,7	6,5
DO(Q)	2,2	1,5	2,4	6	3,5	1	3	3,5	4,1	3,5	3,2	1	1	3	5,5	4,8	4,7

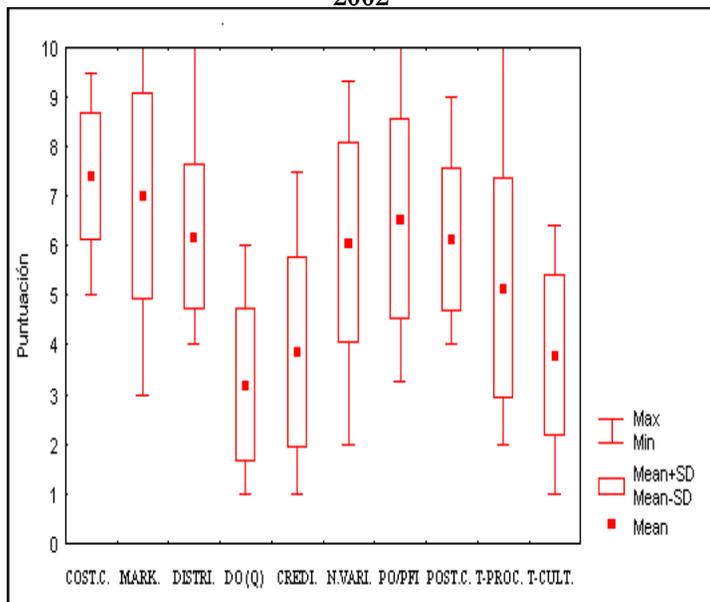
Fuente: elaboración propia.

3. VISION AL 2002

3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

La descripción estadística general de las variables (Gráfico 2), muestra la más alta puntuación para **costos competitivos** (7,5), lo cual sumado a su baja dispersión relativa (Desvío Standard o SD = 1,302), indica un alto grado de consenso en su importancia frente a las otras variables.

Gráfico 2
Estadísticos descriptivos de los factores de éxito al 2002



Fuente: elaboración propia.

El **marketing** es considerado segundo en orden de importancia (7,2) con una mayor dispersión provocada por la disidencia de Bélgica, Italia e Israel, que calificaron muy baja esta variable con relación a las otras. El resto de los técnicos presentan un alto grado de consenso en marketing, inclusive si se eliminan estos tres elementos disidentes esta variable pasaría al primer lugar en importancia, superando levemente a costos competitivos.

En tercer orden está la **Producción orgánica y la fruta integrada**, pero ofrece también un amplio rango de opiniones, con un promedio de 6,6 y presenta algunos agrupamientos más o menos definidos. En un primer grupo Bélgica, Noruega e Israel (10; 9,5 y 9 respectivamente) y en el otro lado España, China y México (3,3; 3,5 y 4,5 respectivamente). Entre estos grupos el resto de las opiniones se distribuyen más o menos en forma homogénea. La **distribución comercial** se ubica en cuarto lugar de importancia con un valor de 6,2, también presenta un consenso en su importancia frente al resto de los factores de éxito.

En quinto puesto esta el **manejo de post-cosecha** con un promedio de 6,2 y puntuaciones de 5 hacia arriba, a excepción de Chile y Corea donde la valoración es de 4.

Las **nuevas variedades** con un promedio de 6,1 se posicionan en la sexta ubicación, mostrando un amplio rango de valores (2 a 9,3), sin consensos definidos, a excepción de una tenue concentración en los valores más altos de Nueva Zelanda, Bélgica, Italia y Dinamarca, con 9,3; 9; 8,6 y 8 respectivamente.

En el séptimo orden se encuentra el incorporar más **tecnología de procesos** (5,3), con un agrupamiento definido en valores altos en China, Canadá e Israel (10; 9 y 8, respectivamente), un grupo menos definido compuesto por España, Alemania y Estados Unidos, y por debajo el resto con valores inferiores a 5, siendo el más extremo Bélgica con 2.

El acceso al **Crédito** con 3,7 se encuentra en el octavo lugar del ranking, y no parece ser importante en la mayoría de los países a excepción de Chile (7,5), y en menor medida Corea, Bélgica y Argentina (6; 6 y 5,7 respectivamente).

En el noveno puesto la incorporación de **tecnología al cultivo**, tiene una alta concentración de valores menores a 5 puntos, siendo la excepción México, Alemania, Argentina, Noruega y Bélgica (6,1; 6; 5,6; 5,5 y 5 respectivamente).

En el ranking décimo con 3,1 se encuentra la **marca de calidad a través de la denominación de origen**, con un fuerte consenso en su importancia menor frente al resto de los factores de éxito, salvo en Chile (5,5) y Dinamarca (6).

La primera conclusión de esta investigación es que “costos competitivos” y “marketing” son los factores de éxito más valorados, mientras que “nuevas variedades” se ubican en el sexto lugar del ranking, sin consensos definidos en cuanto a su valorización.

3.2. ANÁLISIS DE SIMILITUDES

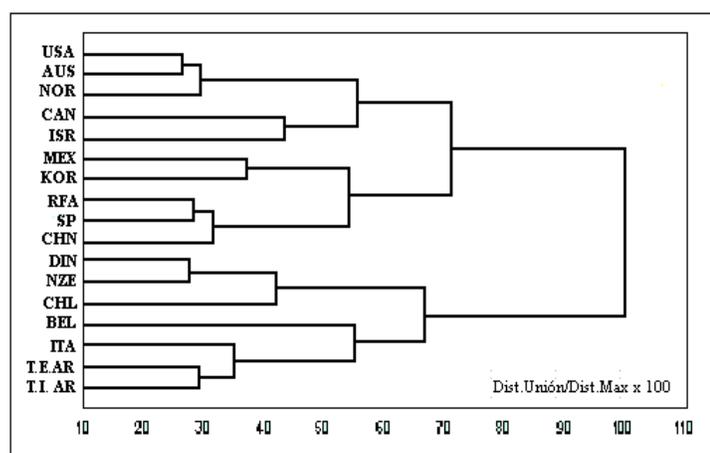
Usando el método Ward como regla de encadenamiento se pueden observar en el Gráfico 3, cuatro pares iniciales con poca distancia entre ellos: a) Estados Unidos y Australia, b) Nueva Zelanda y Dinamarca, c) Alemania y España y d) Los técnicos argentinos entre sí, tanto de las empresas como los independientes.

Luego se van agregando elementos a distancia variables del eje vertical, de modo que, menos similitudes existen cuanto más alta es la unión con relación al eje vertical. Así por ejemplo, Noruega se une con Australia y Estados Unidos, los técnicos argentinos con Italia, China con España y Alemania, México y Corea, y así sucesivamente hasta conformar dos grandes grupos a nivel general, pero con poca homogeneidad dentro de los mismos, lo cual hace difícil definir su identidad como macroestructura de pensamiento estratégico.

Por otro lado, del análisis de componentes principales (Cuadro 3), no se hallaron un par de factores que por sí solos explicaran una proporción considerable de la varianza, producto de la baja correlación entre las variables.

La segunda conclusión de esta investigación es la inexistencia de grupos homogéneos importantes de pensamiento estratégico en el negocio de manzanas a nivel mundial.

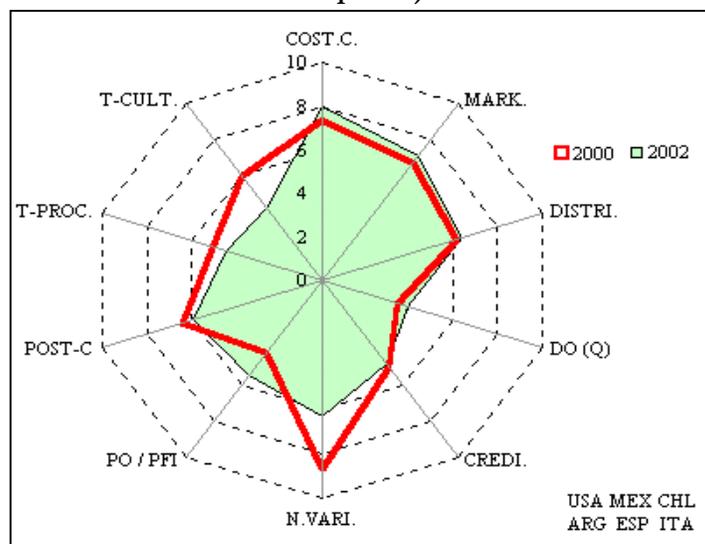
Gráfico No. 3
Árbol de semejanza o dendrograma (Análisis de cluster, Método Ward's)



Fuente: elaboración propia.

pérdida de importancia relativa de esta estrategia en los últimos años. Es importante aclarar que se reconoce la necesidad de renovar los montes frutales en forma perma-

Gráfico No. 4
Representación comparativa del cambio en la visión estratégica de los técnicos en los últimos años (grupos de países)



Fuente: elaboración propia.

Cuadro No. 3

Componentes principales (factor loading o cargas del factor > 0,7 expresa la correlación entre las variables originales y el factor encontrado)

	Varianza explicada	Varianza acumulada	COST-C	MARK	DISTRI	DO (Q)	CREDI	N-VARI	PO/PFI	POST-C	T-PROC	T-CUL
Factor 1	0,2352	0,2352	-0,139	-0,700	-0,169	-0,756	-0,145	0,004	0,606	0,806	0,129	0,158
Factor 2	0,2130	0,4482	0,712	0,239	0,105	-3,94	0,108	-0,876	-0,372	0,040	0,532	0,073
Factor 3	0,1645	0,6128	0,574	0,296	-0,837	0,192	-0,040	0,163	0,25	0,222	-0,274	-0,527
Factor 4	0,1312	0,7440	0,139	-0,296	-0,139	0,134	0,880	0,047	-0,069	-0,292	-0,705	0,404

Fuente: elaboración propia.

4. CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

La representación comparativa del cambio en el pensamiento estratégico de los técnicos (Gráfico 4), del 2000 al 2002, se realizó sobre algunos países de los cuales se disponía el ranking de los factores de éxito, como el caso de Estados Unidos, México, España, Italia, Chile y Argentina. En la mayoría de los casos, se trata de los mismos técnicos.

La tercera conclusión es que nuevas variedades ha disminuido del primer lugar del ranking en el 2000, al quinto puesto en al 2002. Además, en el análisis de los 16 países las nuevas variedades se ubican en el sexto lugar del ranking de factores de éxito, por lo cual, no hay duda sobre la

nente, pero con cierto grado de innovación anual -por ejemplo 5%- y no de manera total en pocos años, debiendo estar sustentado en suficiente información comercial y agronómica para que el productor pueda tomar una óptima decisión.

En general el factor de éxito que más creció en los últimos años en su evaluación fue producción orgánica y fruta integrada -PI o PFI-, y se registra una leve suba en la valoración en costos competitivos, marketing y distribución comercial, un leve retroceso en post-cosecha, incorporación de tecnología al cultivo y al proceso -empaque y conservación-, así con un caída importante en nuevas variedades.

El leve aumento registrado en la puntuación de “costos competitivos”, tendría varias situaciones que lo explicaría: a) Los productores de México -al igual que los canadienses- soportan desde hace varios años precios bajos de venta en manzanas importadas; b) Estados Unidos perdió varios juicios de *dumping* (Canadá en 1994 y México en el 2002), además de la amenaza creciente de China en países donde registra un fuerte posicionamiento comercial, estaría haciendo reflexionar a los técnicos de este país en que no se puede seguir sosteniendo al sector con subsidios eternamente en el tiempo con precios bajos de exportación y c) Costos competitivos para la fruticultura de Chile y Argentina es tener una moneda fuertemente devaluada frente al dólar, lo que permitiría colocar fuertes volúmenes comerciales a precios moderadamente bajos de importación (situación similar en Sudáfrica, Cuadro 5).

ductores, máxime el historial de los exportadores de ser acusados de *dumping*, como Canadá en 1994 y México en el 2002, además de la resolución de Taiwan de establecer un arancel elevado de importación por precios bajos de importación en 1997. Es decir, el pensamiento estratégico estaba centrado en calidad a través de mayor incorporación de tecnología al cultivo y al proceso de transformación, además del sistema de producción de fruta integrada. Es posible que a partir de la resolución de *dumping* de México, así como de la instrumentación del subsidio y crédito barato a los productores de Washington el año pasado, ha sido causa de una importante reflexión de los técnicos para que subiera la valoración de costos competitivos y la mejora de la distribución comercial. En realidad, creo que el pensamiento estratégico en ese país variará aun más en los próximos años, dado que recientemente he publicado un

Cuadro No. 5

Evolución real de la partida de las monedas frente al dólar estadounidense (base 1990=100)																
Año	Chile	Brasil	Nueva Zelanda	Sudáfrica	Argentina	México	Canadá	Alemania	Bélgica	Francia	España	Italia	Israel	Taiwan	China	Corea
1990	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1991	98	120	105	97	78	91	92	105	103	115	101	101	105	99	113	99
1992	90	128	116	90	66	83	94	96	97	114	96	98	102	91	112	102
1993	92	129	116	96	62	78	99	100	104	124	117	123	106	96	102	103
1994	88	124	107	98	61	84	106	98	101	97	121	124	100	95	126	100
1995	79	108	96	95	61	120	108	88	90	76	111	123	93	94	107	94
1996	79	105	91	109	62	107	112	94	96	72	112	115	92	97	101	97
1997	77	108	98	109	63	95	110	108	111	76	130	127	93	103	80	116
1998	82	114	121	125	64	96	112	111	114	78	132	130	99	120	76	152
1999	90	174	125	134	66	88	113	117	120	107	138	136	105	118	92	134
2000	94	169	149	150	69	82	121	137	140	145	159	159	105	120	100	130
2001	110	209	163	180	72	78	136	142	144	150	163	164	111	134	102	145
2002	121	237	148	205	167	78	141	135	137	135	152	153	126	139	106	136

Fuente: elaboración propia.

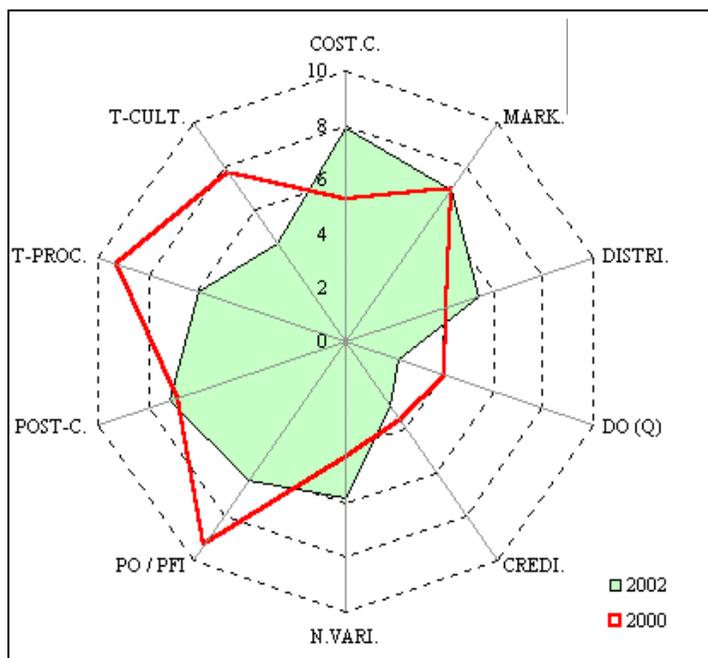
Ahora bien, si bien costos competitivos se ubica en primer lugar del ranking, esta situación se explica más por una fuerte disminución en la puntuación final de nuevas variedades y no por el leve aumento en su valuación en particular. Esta situación permite realizar el siguiente comentario final sobre la valoración de los factores de éxito en el 2002, y es que ya no se observa al nivel mundial un plan estratégico basado tan solo un factor de éxito -por ejemplo nuevas variedades-, y que en realidad, el mismo debe contemplar un conjunto de variables, que combinadas, constituyen el eje central de la estrategia para ser exitosos.

La visión en **Estados Unidos** al 2000 (Gráfico 5), era incompatible con la realidad económica que tenían sus pro-

artículo que demuestra la existencia de falla de mercado en Estados Unidos (Giacinti, 2002b), basado en que se verifica asimetría en la información e ineficiencia comercial. En el primer caso, el precio de la manzana en fresco al productor está en función del negocio de exportación, que es tan sólo el 20% de la fruta empacada. En la segunda afirmación, mientras que el precio al consumidor se mantiene constante entre 1996 y el 2001, el precio mayorista disminuye del 50 al 38% de ese valor de venta minorista.

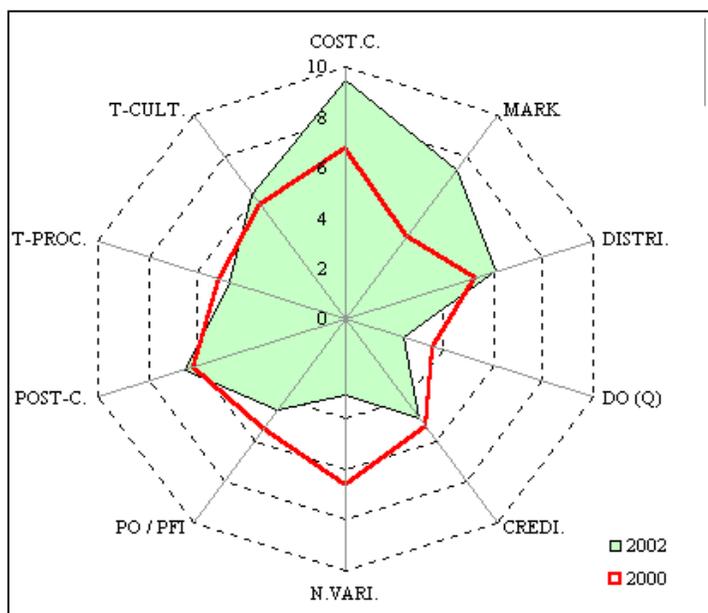
Ahora bien, esta política de vender por debajo del costo de los exportadores estadounidenses afectó el negocio de manzanas en **México** (Gráfico 6), disminuyendo el precio de venta mayorista de este mercado. Esta situación derivó en un aumento de la valoración de los costos y el marke-

Gráfico No. 5
Representación comparativa en Estados Unidos del cambio en la visión estratégica de los técnicos



Fuente: elaboración propia.

Gráfico No. 6
Representación comparativa en México del cambio en la visión estratégica de los técnicos

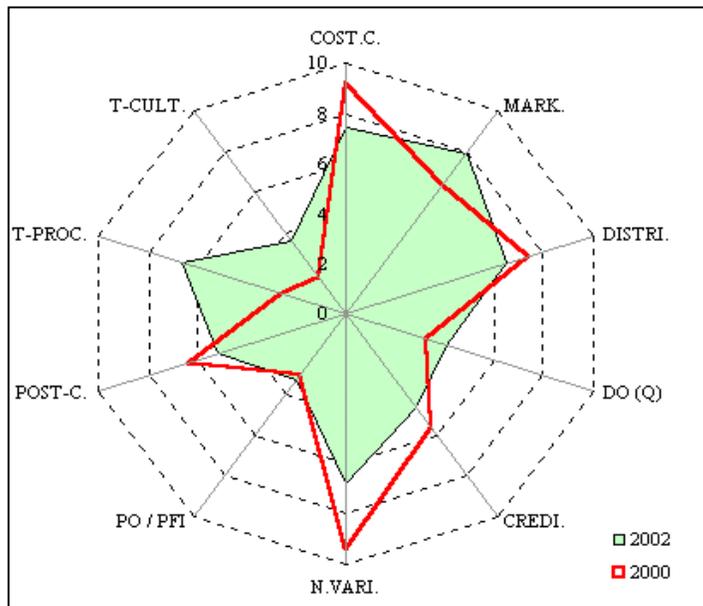


Fuente: elaboración propia.

ting como herramienta estratégica para amortiguar el impacto económico, así como de una mejor cobertura comercial en la distribución hacia otras ciudades que no fueran las principales plazas comerciales como Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.

El análisis evolutivo de la visión estratégica en **España** (Gráfico 7) e **Italia** (Gráfico 8) es muy interesante, dado que en general aumenta la valoración estratégica sobre la necesidad de incorporar más tecnología al cultivo y al proceso. Sin embargo hay particularidades; mientras que los técnicos españoles hacen más hincapié en la necesidad de marketing y promoción, los italianos desvalorizan este factor de éxito, pudiendo ser, porque consideran que lo realizado es suficiente o bien porque no han tenido el resultado esperado. Además, en España aumenta levemente la consideración estratégica sobre la marca de calidad (DO), mientras que en Italia es sobre la valoración de la fruta orgánica y la producción de fruta integrada. Por último, en ambos países disminuye la valorización estratégica sobre las nuevas variedades.

Gráfico No. 7
Representación comparativa en España del cambio en la visión estratégica de los técnicos

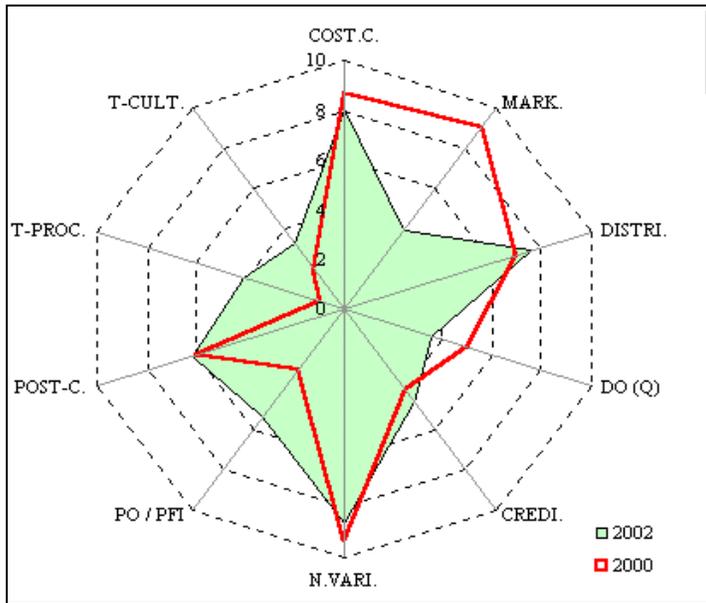


Fuente: elaboración propia.

5. AFINIDAD ENTRE PRODUCTORES Y TÉCNICOS

En el caso de **Nueva Zelanda**, un país considerado como exitoso por ser innovador en nuevas variedades de manzanas, presenta un panorama controvertido en cuanto a la visión estratégica de los productores y los técnicos, con un bajo nivel de coincidencia entre ellas. La diferencia (Gráfi-

Gráfico No. 8
Representación comparativa en Italia del cambio en la visión estratégica de los técnicos



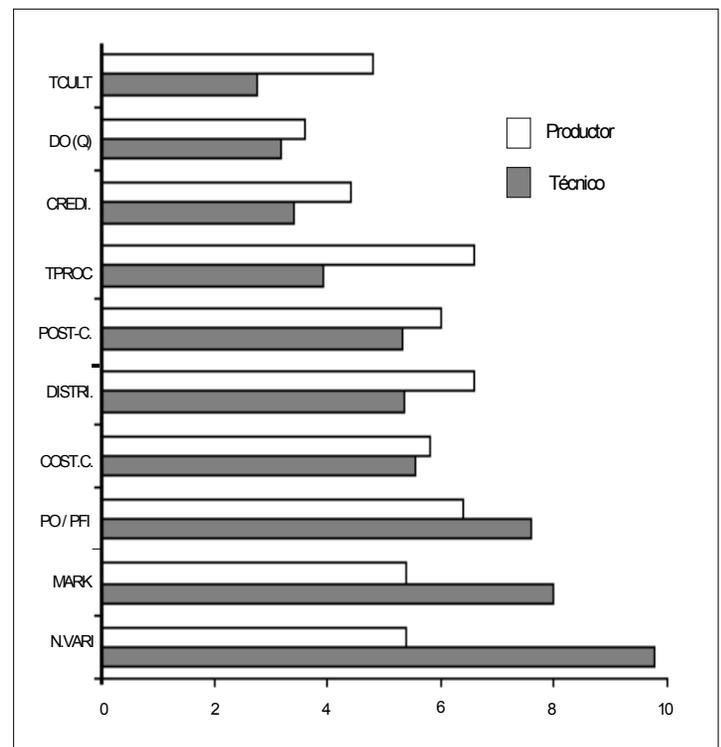
Fuente: elaboración propia.

co 10), está centrada en que los productores tienen una mayor necesidad de tener costos competitivos e incorporar más tecnología al cultivo, mejorar la distribución comercial y no avisan la carrera de nuevas variedades como el eje central del pensamiento estratégico. La conferencia de un representante de la empresa comercializadora ENZA (McCliskie, 2000), explica claramente la visión de los técnicos, considerando que es un país con limitada producción (500 mil toneladas), muy lejos de los mercados y por ello con alto costo de flete, así como la oportunidad de vender en una pequeña ventana del mercado del hemisferio norte, entre abril y agosto. Esto los llevó a pensar en manzanas novedosas de altos precios, para abastecer “nichos” comerciales, lo que requiere una alta inversión en investigación y desarrollo.

Un primer dato clave para explicar esta desigual visión es la evolución negativa en dólares de las liquidaciones de exportación, por parte de la empresa que comercializaba monopólicamente esta fruta (ENZA, cuadro 4), originando pérdidas económicas importantes a los productores de Nelson en 1998, 2000 y 2001. Esta baja de precios en las liquidaciones, se explicaría por la devaluación que tuvo el NZ\$ frente al dólar estadounidense (US\$), que pasó de 1,48 a 2,45 NZ\$ por 1 US\$, entre julio de 1996 y el mismo mes del 2001. ENZA no tuvo un buen poder de negociación frente a los importadores, y derivó en que la devaluación se trasladó a una baja del valor FOB de exportación

en dólares estadounidenses (MAF, 2002), de US\$ 17,4 (1991/199) se reduce a US\$ 11 en el 2000/2001 por caja de 18 kilos. Otro dato a considerar, es que la estrategia de valor agregado por medio de la innovación no siempre tiene el resultado económico esperado, aunque si se verifica un mayor precio de venta frente a las variedades tradicionales. Esto es así, porque los costos también se incrementan, tanto por la menor experiencia para manejar estos cultivos novedosos, como por el aumento del requerimiento de mano de obra calificada para conducirlos.

Gráfico No. 10
Afinidad de visión entre técnicos y productores en Nueva Zelanda



Fuente: elaboración propia.

La situación en Nueva Zelanda es que los resultados económicos de los productores y la innovación científica plantean una polémica situación, donde seguramente comenzará un proceso de estrategias complementarias. Por un lado están aquellos que desean hacer un alto en la carrera de introducir nuevas variedades al mercado, optimizando lo que ya está plantado, con una mayor evaluación estratégica en incorporar tecnología al cultivo, así como de un adecuado manejo de post-cosecha. El otro grupo es el que avisa seguir innovando, como el caso de la variedad “jazz”, anteriormente “scifresh”, teniendo productores incondicionales para esto dentro del país, como así también bus-

Cuadro No. 4

Precios liquidados en Nueva Zelanda por ENZA (en dólares por caja de 18 kg)							
Varietades	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Royal Gala	18,18	16,72	15,2	13,03	14,60	13,71	11,66
Braeburn	22,01	11,35	11,89	9,73	14,18	7,88	11,21
Fuji	23,09	14,80	13,06	11,34	17,42	14,54	15,68
Pacific Rose			20,58	15,95	20,30	12,86	14,78
Red Delicious	8,56	5,85	4,27	0,46	6,97	3,69	9,78
Granny Smith	9,75	5,34	10,08	11,92	7,22	7,06	17,33
Cox's Orange	17,55	13,29	15,45	8,32	13,60	12,68	9,04
Gala	14,61	13,03	12,02	12,10	14,05	8,34	11,04

Fuente: Fuente: elaboración propia.

cando nuevos clientes para plantar en otras regiones productoras del mundo. Por último, cabe destacar que está perdiendo competitividad en los últimos meses la paridad del NZ\$ frente al US\$, lo que deja un interrogante abierto sobre la evolución de los precios de exportación en dólar estadounidense.

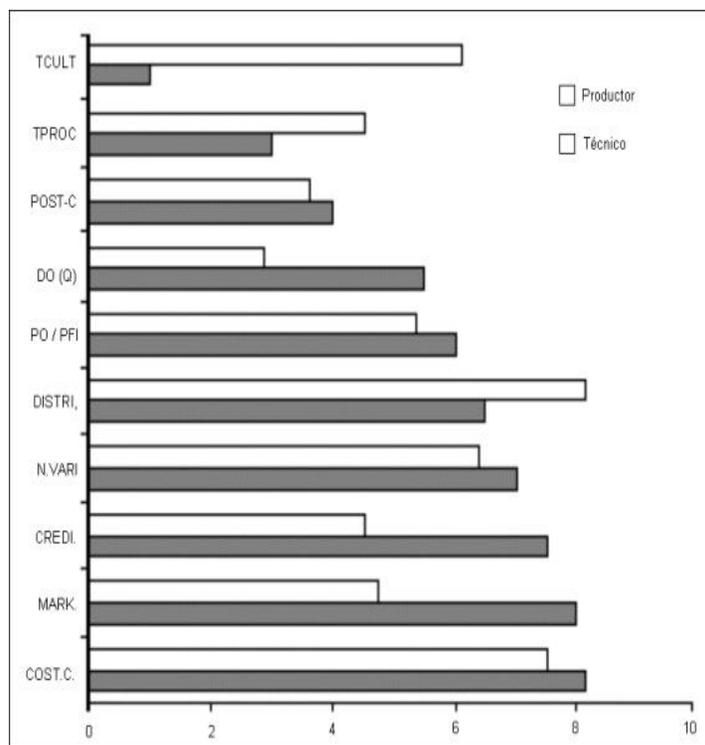
Chile, otro país considerado exitoso por el aumento de sus exportaciones en los últimos veinte años y por la imagen de seriedad comercial, también muestra en la actualidad, desigualdad entre las visiones de los grupos evaluados (productores y técnicos). La base estratégica de su modelo de exportación son los costos bajos, y ambos grupos lo valoran de una manera importante, aunque con mayor intensidad los técnicos (Gráfico 9). La desigualdad está centrada en la necesidad de mejorar la distribución comercial e incorporar más tecnología –al cultivo y al proceso de manufactura- desde los productores, mientras la denominación de origen “Chile”, créditos accesibles y marketing es más fuerte en los técnicos.

La mayor amenaza para una estrategia de costos extremadamente bajos para exportar, es una paridad de la moneda interna revaluada frente al dólar estadounidense, lo que le hace perder competitividad, dado que aumentan los costos internos en esa moneda de transacción internacional. Esto ocurrió en Chile entre 1994 y 1998 (Cuadro 5), comenzando un nuevo proceso de devaluación en 1999, que le ha permitido alcanzar hoy una mejor paridad real (+21% s/1990 ó +57% s/1997). Otra medida para mejorar la competitividad internacional fue la rebaja de impuestos laborales que paga el productor o empresario por encima del salario del empleado, que es actualmente del 3%, mientras que en otros países latinoamericanos 10 a 15 veces mayor (González, 2001).

Por lo tanto, una referencia que permite entender la desigualdad de visión en Chile, especialmente sobre la necesidad de mejorar la distribución comercial desde los productores, es el bajo nivel de integración del sector y el resultado económico negativo del productor chileno en una gran parte de la década de los 90s, en la mayoría de las va-

Gráfico No. 9

Afinidad de visión entre técnicos y productores en Chile



Fuente: elaboración propia.

riedades (excepto gala, pero con tendencia hacia la baja), como lo señala la revista n° 85 del año 2000 de la Federación de Productores de Fruta de Chile, FEDEFRUTA. Esta situación ha derivado en una descapitalización del productor que impide renovar sus huertas o predios frutícolas, existiendo reticencia de los bancos para prestar dinero, lo que explica la alta valorización del crédito como factor de éxito en los técnicos, para sostener el modelo chileno de exportación.

Hoy existe un gran debate del modelo exportador dentro del sector frutícola de Chile, sobre su necesidad de ajustarlo (Moraga, 2002), agregando otra referencia para interpretar esta desigual visión estratégica entre productores y técnicos. La controversia es continuar con una estrategia de costos o incursionar en otra de valor agregado, y en este sentido, lo interesante de un estudio privado (PROMAR, 2001) es su diagnóstico sobre la debilidad de las empresas exportadoras, reaccionando en lugar de prevenir, y al mismo tiempo, la competencia para Chile en la Unión Europea tiene una estrategia similar de costos. En primer orden Sudáfrica, con sus alianzas estratégicas para reducir los costos de distribución (Capespan con Fyffes y Fischer Bros.). Luego le siguen los nuevos protagonistas según este

estudio: a) España con su oferta continua de distribución durante todo el año y precios competitivos, y b) Argentina, donde los exportadores tienen una política de reducción de sus márgenes comerciales, para ganar participación.

En síntesis, todos los competidores de Chile tienen la misma estrategia de costos y han devaluado sus monedas frente al dólar. Asimismo el resultado económico de los productores chilenos en los noventa no fue bueno y están descapitalizados para poder invertir en una renovación de variedades de sus huertas, como sugieren los técnicos con mayor énfasis sobre el modelo de innovación de nuevas variedades de Nueva Zelanda, el que consideran ejemplar.

6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Finalizado el trabajo resulta pertinente recordar la **primera conclusión** derivada del análisis: los “costos competitivos” y “marketing” son los factores de éxito más valorados, mientras que “nuevas variedades” se ubican en el sexto lugar del ranking, con amplio rango de opiniones. También es una sorpresa que en tercer orden esté la “producción orgánica y fruta integrada” como una buena oportunidad comercial, pudiendo tener algún grado de influencia el aumento de la demanda de estos productos diferenciados, como también, la necesidad actual de mayor seguridad alimentaria, a través del impulso de las Buenas Prácticas Agrícolas “BPA” sobre la producción, así como las Buenas Prácticas de Manufactura “GMPS” sobre el empaque y la transportación.

La **segunda conclusión** de esta investigación es que se descubre la inexistencia de grupos homogéneos importantes de pensamiento estratégico en el negocio de manzanas a nivel mundial, a excepción de algunos pares de países de pensamiento similar, como Estados Unidos y Australia, Nueva Zelanda y Dinamarca, Alemania y España, así como los técnicos argentinos entre sí, tanto de las empresas como los independientes. En este último caso, se pretendió evaluar si existían variaciones significativas entre estos grupos, pudiendo evaluarse que hay una importante influencia italiana sobre los técnicos en este país.

A partir del seguimiento del *ranking* de algunos países en los últimos años, se puede establecer la **tercera conclusión**, referida a que nuevas variedades descendió del primer lugar en el 2000, al quinto puesto en el 2002. Además, el análisis actual de 16 países la ubica en el sexto lugar del ranking de los factores de éxito, por lo cual, no hay duda, sobre la pérdida de su importancia relativa.

En la **cuarta y última conclusión**, se verifica una desigual o asimétrica visión estratégica entre técnicos y productores, con sólidos fundamentos, en los dos países considerados de mayor éxito en el negocio de manzana, como son Nueva Zelanda y Chile.

La **reflexión inicial** de esta investigación es que la actividad frutícola se ve condicionada por factores naturales y no naturales, que pueden alterar significativamente la rentabilidad del sector, y con ello la de los productores. Las variables «no naturales» cumplen un rol muy importante en la última década, tanto en la rentabilidad como en el riesgo implícito en el negocio. Por ejemplo factores cambiarios y financieros, afectan los costos e ingresos de manera muy importante, a pesar de lo cual, han sido subestimados o no evaluados adecuadamente, incluso para elaborar indicadores de competitividad. La revaluación del euro contra el dólar estadounidense durante la segunda parte de los 90s, que ahora se está revirtiendo en los últimos meses; la devaluación de los principales países exportadores del Hemisferio Sur en los últimos años; la volatilidad que presentan las divisas dentro del esquema de paridades flotantes; el flete marítimo atado a los precios del petróleo y las políticas que se aplican en los países centrales; influyen en forma muy elocuente en el negocio frutícola. Con respecto al significado de rentabilidad sectorial, no tengo dudas que un modelo “exitoso” sólo es aquel que presenta un desarrollo sostenible, es decir, donde la rentabilidad llega a los que producen, en forma proporcional a su esfuerzo y riesgo. No debemos confundir una región o país “exitoso” con aquel que es prestigioso por su imagen, por su innovación, por sus precios, por su poder de negociación, por su volumen comercial, entre otras consideraciones. Es deseable que además de prestigiosa, una cadena agroalimentaria sea también “exitosa”.

En cuanto a la **reflexión central** el autor considera que algunas expresiones de Nicolás Maquiavelo podrían ser aplicables a este documento sobre el pensamiento estratégico, como el dicho «...Todo aquel que busque un “éxito” constante debe cambiar su conducta de acuerdo con los tiempos». La esencia de la estrategia consiste en que cada sector descubra una concordancia entre sus capacidades y las principales potencialidades -fortalezas y oportunidades, y esto es dinámico. Si no se logra ver los pequeños cambios en el negocio de manzana, así como en el caso de otras frutas, difícilmente estará preparado para el gran cambio, y esto es lo ocurrió finalmente en la última década. Ahora hay que administrar un gran cambio para ser exitoso. La realidad agronómica y comercial es diferente en cada región productora del mundo, aún dentro de un mismo país. El Modelo de Análisis del Consumo Agroalimentario (MACA) permite demostrar que por lo menos existen cuatro mercados diferentes: sostenibles o en crecimiento, esforzados o vigorosos, vulnerables o cansados, y en retracción o en caída. Esto implica que algunas regiones exportadoras, deberán considerar varias estrategias en forma complementarias, y no tan solo centrarse en una, sean de costo o valor agregado. Para ser un modelo

“exitoso” se debe optimizar la decisión estratégica, considerar los factores climáticos, económicos, culturales, geográficos y agronómicos, siendo creativos y no tratando de imitar a otras regiones. Aquellos que se limitan a copiar a otros, siempre terminan siendo más vulnerables en el tiempo. Por ello, se consideran estrategias seguras y verdaderas, aquellas que dependen del sector mismo, de sus propias virtudes. Hay que reflexionar y aprender de los errores, para ello hay que saber escuchar al mercado en cual se actúa comercialmente o se pretende ingresar a la naturaleza de estos clientes, así como buscar una mayor afinidad y consenso en el pensamiento estratégico en toda la cadena agroalimentaria.

La **reflexión final** es un breve comentario sobre la necesidad de esa mayor afinidad en el pensamiento estratégico entre productores y técnicos. Se trata de algo básico y necesario para comenzar el cambio de actitud, que permita establecer el camino hacia un modelo “exitoso”. Un consultor internacional, especializado en procesos (De Bono, 1999: 13), sostiene que a veces es necesario el enfoque de “la pata del perro” para lograr ir hacia donde se desea, y esto es muy claro, a través de cómo respondió un irlandés a la pregunta de un turista de cómo llegar a cierto monumento, respondiéndole «...Si yo tuviera que ir, no saldría desde aquí.». Por lo general necesitamos desplazarnos hacia otro lugar o punto de referencia, para poder llegar con mayor facilidad a nuestro destino. El desarrollo metodológico del Modelo de Visión y Agenda sectorial, me permite poner a disposición de las diferentes regiones productoras del mundo que desea un modelo “exitoso”, la posibilidad de una alternativa para establecer cual es ese desplazamiento que se debe hacer como paso intermedio para llegar a la meta, la del “éxito”. Las experiencias recientes en México y Argentina en este sentido, permitieron detectar que dentro de una mismo Estado o Provincia pueden estar coexistiendo varios grupos de pensamientos estratégicos sobre manzana, con diferentes horizontes comerciales. De lo que se trata, es de evitar la competencia entre estos grupos y eliminar las barreras que impiden el desarrollo sostenido del sector, descubriéndolos y complementándolos a través de la elaboración de agendas por áreas productivas o por comunas. Estas deben reflejar las identidades culturales de estas áreas, así como su realidad agronómica, financiera y comercial, para luego finalmente integrarlas en la agenda total de una zona geográfica más amplia, o también denominado cluster, conglomerado, núcleo especializado, distrito industrial, encadenamiento agroindustrial, entre otros términos. Pudiera decirse que es la partitura esencial para que una orquesta pueda funcionar de la mejor manera posible, algo que tal vez no es necesario, cuando se trata de grupos musicales reducidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, Hugo. 2002. *Contraparte en el análisis estadístico de los resultados de las encuestas*. Río Negro (Argentina): Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Comahue
- CHÁVEZ, Carlos. 2002. *Relevamiento de la visión a técnicos que participaron del XXVI Internacional Horticultural Congress, de la International Society For Horticultural Science*. Comunicación personal del asesor de UNIFRUT y profesor de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Chihuahua (México).
- DE BONO, Edgard. 1999. *Aprende a pensar por ti mismo*. Barcelona (España): Editorial Paidós Plural.
- GIACINTI, Miguel. 2002a. “Consumo mundial de manzana en fresco”. En: *Revista Fruticultura Profesional* N° 129 (Octubre): 47-59.
- GIACINTI, Miguel. 2002b. “Falla de mercado en el negocio de manzanas. Visión sobre Estados Unidos”. En: *Revista Fruticultura Profesional*, N° 130 (diciembre): 90-91. (También disponible en la página oficial del Gobierno de México, <http://www.infoerca.gob.mx/estudios/>).
- GIACINTI, Miguel. 2001a. “Consumo frutas, hortalizas, miel y bebidas alcohólicas: tendencia mundial en la década de los noventa”. En: *Agroalimentaria*, 12 (junio): 41-61.
- GIACINTI, Miguel. 2001b. *Visión mundial del negocio de la fruta en fresco*. Conferencia anual de la Asociación de Exportadores de Frutas Frescas del Hemisferio Sur, Argentina. (SHAFFE@cimo.be).
- GÓNZALEZ CANO, Hugo. 2001. *Informe de la situación tributaria en el MERCOSUR y Chile*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. (En <http://www.iadb.org/int/fiscal/documents/HGCTributacionMercosur.htm>).
- IGLESIAS Ignacio. 2001. *Relevamiento de la visión estratégica de los productores y técnicos en zonas productoras de Nueva Zelanda*. Comunicación personal en oportunidad de su estancia en el HortResearch Jawke’s Bay Centre. Investigador de la Estación Experimental de Lleída-IRTA (Llérida, España).
- McCLISKIE, John. 2000. *Trends within the international apple market as seen from the point of view of a producer board*. Bolzano: InterPoma 2000. (En <http://www.fierabolzano.it/interpoma2000/appuntamenti-e.htm>).
- MAF. 2002. *Estadísticas del Ministerio de Agricultura de Nueva Zelanda*. (En <http://www.maf.govt.nz/mafnet/rural-nz/sustainable-resource-use/water-efficiency/future-water-allocation-issues/future-issues-in-water-allocation-20.htm>).
- MORAGA, Eduardo. 2002. “Reparando el modelo exportador”. En: *Revista del Campo del Mercurio*, Santiago de Chile (2 de diciembre).
- PROMAR CONSULTORA, 2001. *La oportunidad de Chile en el mercado de alimentos de Francia, Reino Unido, Alemania e Italia*. (En <http://www.achiac.cl/boletines/2001-06/nacional.htm>).