

# Proyectando el Sur Mendocino

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

**Agradecemos a todas las personas y entidades  
que nos han brindado  
su opinión, crítica y sugerencia.  
A todos nos une el mismo objetivo:  
EL CRECIMIENTO DEL SURMENDOCINO.**

# Proyectando el Sur Mendocino

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

**EDICIÓN ESPECIAL**

**Proyectando el  
Sur Mendocino**

**APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA**

**Alejandro Cazabán**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**Introducción**

**Pag. 8**

**Sector Primario**

**Pag. 19**

**Sector Industrial**

**Pag. 25**

**Mercados**

**Pag. 33**

**La Colina S.A.**

**Pag. 39**

**Propuesta**

**Pag. 45**

**Alejandro Cazabán** **Proyectando al Sur Mendocino**

Iniciativa de Proyecto de Sociedad  
Anónima con Participación Estatal Mayoritaria,  
Productores Asociados y los Trabajadores

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

#### APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Nuestra Argentina se encuentra desde hace más de una década frente a desafíos que la realidad económica mundial y regional va renovando casi en forma permanente.

Los argentinos hemos sido capaces de transitar estos años con crecimiento económico y mayores niveles de justicia social. Mayor equidad.

Entendemos que frente a las dificultades que ésta realidad compleja nos presenta, no debemos caer en la tentación de considerar que todo está mal y que no hay salidas ni propuestas.

En este sentido, debemos defender los objetivos alcanzados y enfrentar con objetividad y compromiso la solución a los problemas que el presente nos depara. Queremos ser parte de la solución y no del problema.

En los últimos meses hemos podido observar que nuestra región sur de la provincia ha sufrido el cierre de fábricas conserveras y secaderos, con fuerte impacto en la pérdida de puestos de trabajo y la creciente incertidumbre de nuestros productores en torno a la inminente cosecha.

Es evidente que este panorama no sólo repercute en el actual año agrícola sino también en los venideros, salvo que se actúe con energía y decisión.

Conforme estudios realizados por la Cámara de Comercio de San Rafael, el oasis sur ha venido sufriendo una pérdida

notable de competitividad en comparación con décadas pasadas.

Así podemos citar:

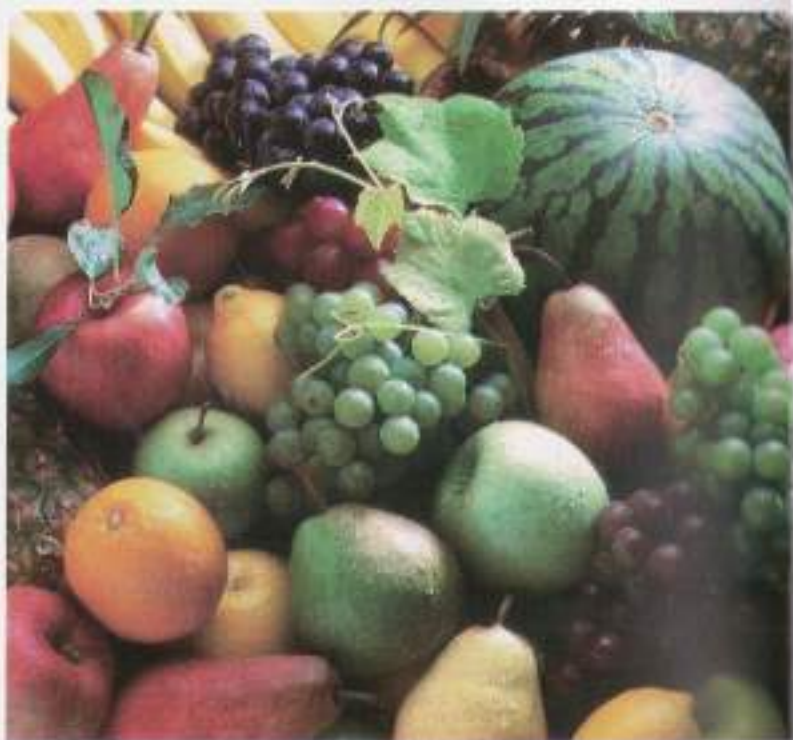
“ En la décadas del 60 y el 70 y principio de los 80, nos encontramos con el oasis sur en su máxima plenitud:

-las 140.000 has irrigadas por los dos ríos cultivadas al máximo.

-En aquella época llegamos a 42.000 has con viñedos, superando a la provincia de San Juan en superficie (actualmente tenemos 14.300 has en San Rafael)

-33 fábricas de conservas (3 o 4 hoy)

-340 bodegas (alrededor de 60 hoy)



-El comercio activo al máximo de su capacidad (la mayoría de los tractores hoy en uso, se vendieron en aquella época).

-Pleno empleo, con sueldos de alto poder adquisitivo. "

Al analizar las causas, el informe sostiene:

"Esta situación se modificó drásticamente hasta llegar al escenario productivo actual, debido, entre otras causas, a las siguientes:

"1)-En 1970, mediante la Ley 18.905 (que aplicó una política de desgravación impositiva), empresas ajenas a la vitivinicultura implantaron indiscriminadamente viñedos, particularmente en la zona este. Cuando estos viñedos empezaron a producir, se generaron excedentes, que afectaron al negocio global, por caída de precios.

Particularmente perjudicó a nuestros productores, que no contaban con esos rendimientos. Allí perdimos cientos de hectáreas de viñedos de alta calidad enológica y poco rendimiento; ya que en aquella época no había una diferenciación de precios importante entre varietales y comunes. Es éste un claro ejemplo de un estado rompiendo equilibrios de mercado.

2)-En los 80, ya se habían acumulado grandes excedentes, que presionaron los precios a la baja (se llegó a 3 cosechas acumuladas en las

bodegas); allí los gobiernos provinciales tomaron dos medidas traumáticas para nuestros productores:

**a. Bloqueo:** Impidieron la comercialización del 35% de las existencias vínicas de las bodegas y productores, para achicar la oferta y hacer repuntar los precios. Pero claro, para el productor de alto rendimiento no significó nada, en cambio para un productor de 8.000 lts./ha. representaba perder la rentabilidad y parte del costo de la explotación.

**b. Prorrateo:** No conforme con lo anterior, el estado implementó el "prorrateo", que significaba dividir las existencias restantes de deducir el bloqueo, en 6 bimestres, fijando porcentajes bimestrales máximos de comercialización de entre el 10 y el 15%. O sea, el productor del ejemplo (8.000 litros/ha.) no podía vender más de 500 - 600 litros por mes. El gran productor, 5 o 6 veces más, generando una situación de indignación y desaliento en el sector.

3)-Para arreglar esto, a principio de los 90 se crearon los "tidavidem", unos bonos que emitió el gobierno provincial para comprar (a precios viles) los vinos bloqueados (35%) que se destinaron a destilación. El rescate de los mismos se previó creando un impuesto del 7,5% a los vinos fraccionados. A parte del incremento de costos, el importe para rescatar los bonos, se debe haber cobrado 4 o 5 veces, ya que los fondos fueron a Rentas Generales, y jamás se informó sobre los montos recaudados.



Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

#### APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

**4)**-Contemporáneamente se empezaba a sentir el efecto lesivo para las fincas de las aguas claras, disminuyendo notablemente la productividad de nuestras tierras.

**5)**-También contemporáneamente, se hacía sentir el efecto de la Promoción Industrial y el Diferimiento Impositivo en las provincias vecinas, en este caso, el mayor impacto lo sufrió la fruticultura y la horticultura, debida al cierre o traslado de las fábricas conserveras, dejando a los productores sin clientes.

**6)**-La tablita de Martínez de Hoz. Generó un endeudamiento formidable entre los productores.

**7)**-La hiperinflación de la década del 80: causó estragos, ya que la modalidad de venta de estos productos agroindustriales, siempre fue en cuotas mensuales. Se decía que cuando los productores cobraban la última cuota, no les alcanzaba ni para un atado de cigarrillos.

**8)**-La convertibilidad de la década del 90: No tiene sentido describirlo ya que es muy reciente: solo recordemos el Durazno Griego a \$0,89 en las góndolas de los supermercados argentinos.

**9)**-La crisis del 2.001-2.002, con el consabido quiebre de muchas empresas industriales y comerciales, afectando a los productores en forma directa.



**10)**-El atraso cambiario y la inflación actual, sumado a la falta de agua y la persecución a productores por temas laborales, entre otras cosas."

Hasta aquí lo manifestado por nuestra Cámara de Comercio.

Por otra parte, nuestros trabajadores por medio de su entidad sindical han expresado públicamente su preocupación por el creciente desempleo del sector y sobre el estado de funcionamiento de La Colina S.A.

Que resulta imperioso comenzar un proceso de recuperación económica y social en nuestra región, haciéndolo extensivo a toda la provincia, el país y también vincularlo al comercio exterior.

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayonitana y los Trabajadores  
APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUITHORTÍCOLA

En el mundo hemos podido apreciar una creciente intervención del Estado en la economía y en nuestro país se han tomado decisiones que marcan formas nuevas de intervención y participación estatal, con la finalidad de garantizar, en un mundo con dificultades económico-sociales, la sustentabilidad de distintos sectores, incluyendo la actividad agroindustrial.

Es evidente que los valores de producción primaria, aún con un proceso inflacionario de los insumos, se ha mantenido cuando no disminuido, pero evidentemente en forma desigual, según la región del país que observemos. A modo de ejemplo, la economía agrícola de la pampa húmeda, en donde la soja valía 90 dólares en el año 2.000 y hoy cotiza a 600 dólares.

Que no podemos dejar de valorar y apreciar la decisión estratégica que



adoptó el gobierno nacional en relación a YPF, con un amplio acompañamiento y apoyo de todas las fuerzas políticas y del trabajo, poniendo de manifiesto la voluntad de que el Estado actúe en beneficio del pueblo argentino y su futuro.

Que a nivel provincial, la actual empresa **AYSAM**, está comenzando un proceso paulatino de recuperación operativa y de inversión como consecuencia directa de la intervención del Estado Provincial y los trabajadores de dicha empresa, con la finalidad de mejorar servicios básicos y elementales de los mendocinos.

En el plano de la economía, es donde más se necesita que el estado se reconcilie con la sociedad, y el objetivo básico de esta política económica, será el de asegurar un crecimiento estable y duradero, y cabe a modo de sita recordar lo que decía Perón: "Cuando el mundo está en un caos tan espantoso, como el caos económico y financiero del mundo actual, no hay sistema que resista, no hay método que sea eficaz. Solamente hay soluciones".

El contexto si bien aparece con un grado de complejidad importante, también es cierto que ha habido un fuerte crecimiento de la demanda de alimentos a nivel mundial y que el Sur de Mendoza, está desarrollando proyectos de infraestructura fundamentales para reposicionar y fortalecer a todos los productores, especialmente los más pequeños.

Que debemos analizar y adoptar todas las medidas que estimemos viables y útiles para generar empleo digno y que nuestras familias puedan seguir viviendo y progresando del trabajo de nuestra tierra.

Alejandro Cazabán Proyectando el  
**Sur Mendocono**

Teniendo en cuenta el contexto descripto, la cultura de trabajo y esfuerzo que siempre ha caracterizado a nuestros comprovincianos que desarrollan su actividad agrícola, lo cual nos obliga a generar condiciones para garantizar una rentabilidad sostenida de nuestros productos y por otro lado, profundizar la justicia social en beneficio de los más humildes; consideramos que deviene necesario intervenir en el mercado frutihortícola para alcanzar los fines mencionados, sumando a ello la posibilidad de orientar precios, integrar productores y ganar mercados internos y externos.

El actual escenario político y económico imperante a nivel nacional e internacional; requiere de un gran cambio de paradigma en nuestras estructuras productivas, para mejorar y eficientizar al máximo nuestra economía regional.

El mercado agroindustrial lo podemos dividir en tres sectores, que actúan hoy como compartimientos estancos, a saber:

- Producción primaria
- Industria
- Estructuras comerciales

Nuestra propuesta implica fusionar productor e industria en un solo actor, donde lo importante es el **producto**; y la industria se transforma en un actor clave para darle valor agregado al **producto**. Por lo tanto, los costos de la misma se adicionan a la hora de formar el precio. Y no al revés, donde el producto es la variable de ajuste.

Para esto, es necesario que el productor

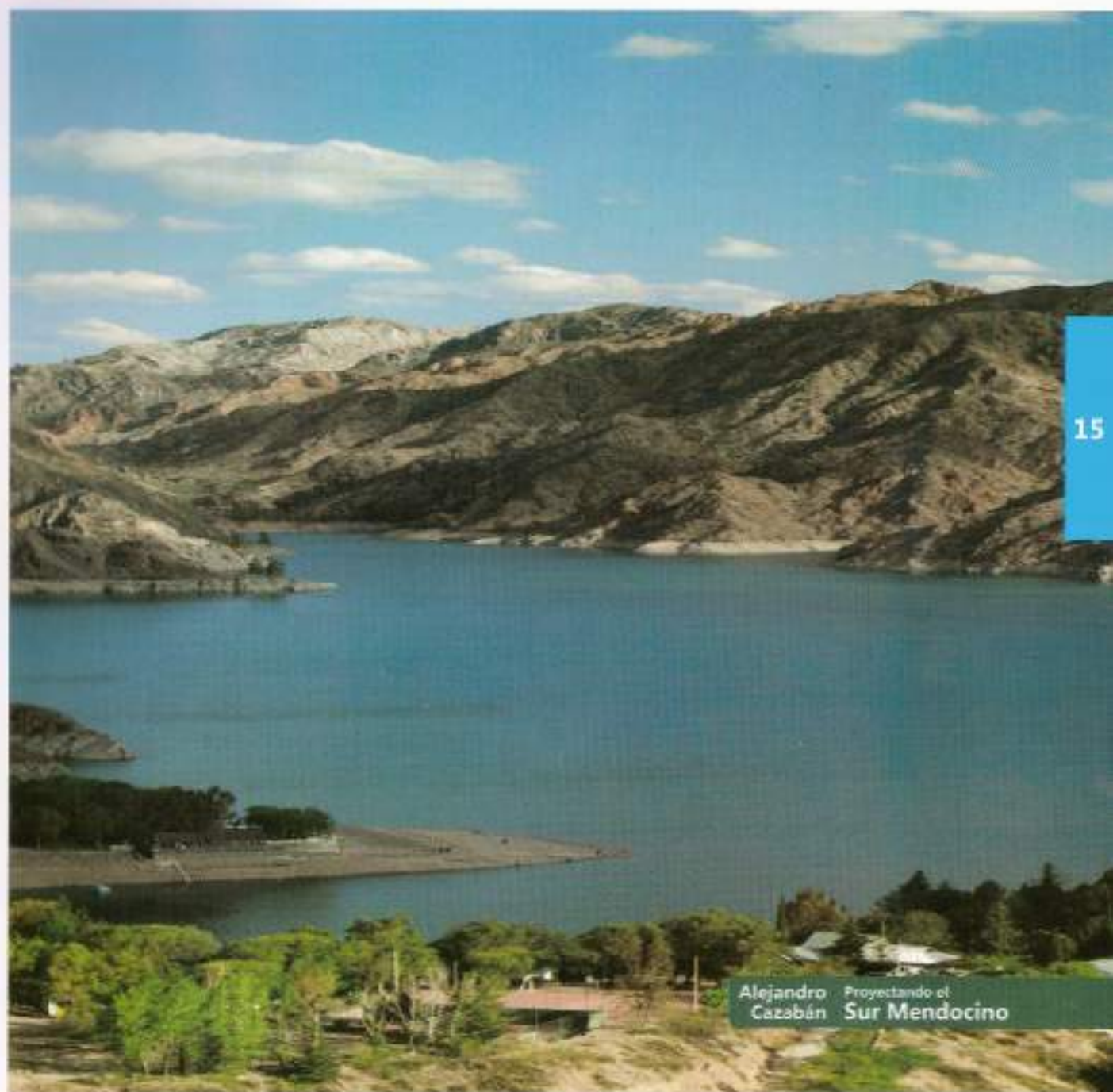
sea una parte esencial de este Plan Estratégico a elaborarse, con un doble rol: por un lado siendo eficiente y productivo en la finca en calidad y cantidad, y por el otro participando en una suerte de integración vertical en la etapa industrial y comercial, donde lo importante es el **producto**, y todos los **actores humanos** que están a su alrededor.

Existe en Mendoza un ejemplo exitoso de integración de productores como lo es FECOVITA, cuya experiencia debe ser tenida en cuenta al momento de resolver los pasos a seguir.

A continuación haremos un breve análisis del económico del sector con la finalidad de tener presente algunos datos esenciales.



Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación  
Estatal Mayoritaria y los Trabajadores  
APOORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA



# Análisis Económico del Sector

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Alejandro Cazabán Proyectando el  
Sur Mendocino

# 1

ANÁLISIS ECONÓMICO  
DEL SECTOR

## Sector Primario

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTÍCOLA

Alejandro Cazabán  
Proyectado en  
Sur Mendocino

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

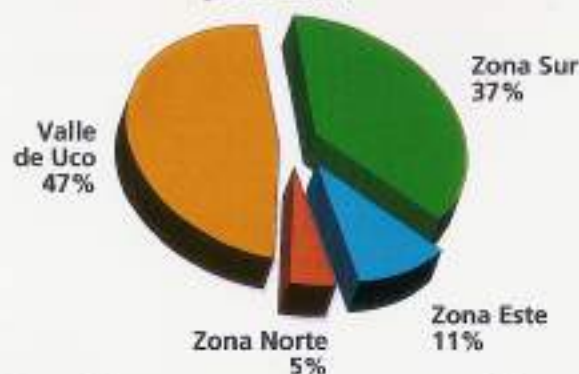
**ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR**

El durazno industria se destina a elaborar varios productos: duraznos en conserva, pulpa, mermeladas y jaleas. La industria de conservas es la principal demandante del producto y a su vez las conservas de duraznos en trozos y en mitades representan el grueso de la producción de conservas en Argentina (más del 77% del total de frutas en conservas producidas en 2003 fueron conservas de duraznos).

Mendoza concentra el 100% de la producción nacional de duraznos para industria. Las plantaciones distribuyen en cuatro oasis productivos: Este, Norte, Sur y Valle de Uco.



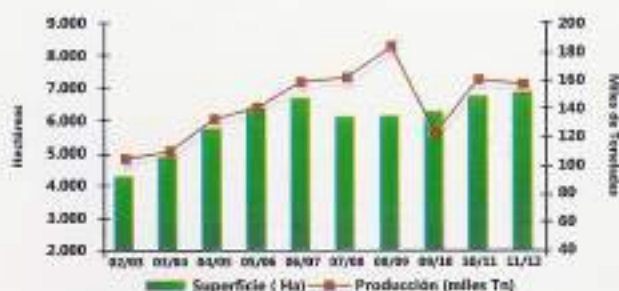
**Distribución de la Producción por Zonas**



Los últimos años muestran un crecimiento tanto de la producción como de la superficie implantada. De acuerdo a información consignada por el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), en la campaña 2011/12, se estima que la producción de Durazno para Industria, ascenderá a

156.022 toneladas. Este valor resulta un 2,4 % menor al de la campaña anterior. La producción se considera implantada en 6.881 hectáreas efectivas, consideradas de 4 a 30 años. La superficie se incrementó un 1,7% en relación a la campaña 2010/11.

Se espera que la campaña 2012/13 arroje un fuerte crecimiento de la producción.



(Fuente: 4º Foro Federal de la Industria - Región Cuyo (San Juan - Agosto de 2004)

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

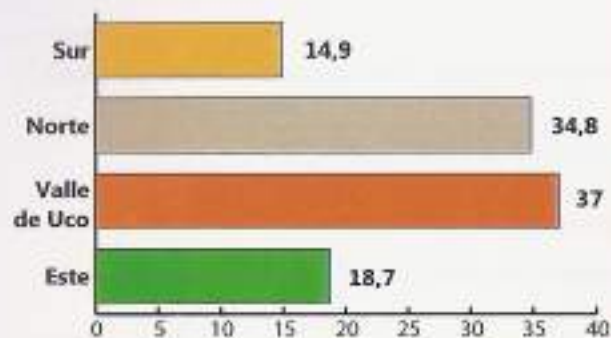
#### ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR

El oasis sur (departamentos de San Rafael y General Alvear) presenta la mayor superficie implantada pero debido a sus rendimientos inferiores (por la incidencia del granizo y otros factores climáticos y tecnológicos) tiene menos volumen de producción que el resto. **Sin embargo en esta zona se encuentra alrededor del 50% de la capacidad productiva de conservas de fruta de la Provincia.**

Asimismo, en los últimos años, se ha producido un desplazamiento de las nuevas plantaciones de durazno industria hacia el oasis centro de la provincia de Mendoza, ya que cuentan con mejores condiciones climatológicas. De igual manera, han surgido industriales que se han instalado en la zona.

#### Rendimientos por Región Productiva de Mendoza

En toneladas por hectarea - Año 2003



Fuente: 4º Foro Federal de la Industria - Región Cuyo (San Juan - Agosto de 2004)



Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

#### ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR

La ampliación de periodos de cosecha ayudaría a aliviar ese cuello de botella sin ampliar la capacidad productiva, es decir contar con producción en diciembre y marzo. Esto es posible con la reconversión hacia variedades muy tempranas o muy tardías. Sin embargo debe mencionarse que ciertas variedades de cosecha temprana, como por ejemplo Pavie Catherine, presentan rendimientos menores. Otras, de cosecha muy tardía, obligan a correr mayor riesgo por hallarse más tiempo expuestas al granizo o a las enfermedades. Por lo que esa la reconversión varietal debe ir acompañada de inversiones tecnológicas tendientes a minimizar los riesgos y maximizar los rendimientos.

Podemos resumir los problemas que enfrentan los productores de durazno industrial del oasis sur en los siguientes ítems:



- **Baja productividad debido a bajos rendimientos (hasta 50% menor al Valle de Uco) y a la pequeña escala.**
- **Bajo grado de asociatividad entre productores y, por consiguiente, nulo poder de negociación.**
- **Alto riesgo a las condiciones climáticas (granizo, heladas, etc.)**
- **Alta estacionalidad, concentrada en los meses de enero y febrero.**
- **Baja rentabilidad.**
- **Escaso acceso al crédito, a la capacitación y a la información.**

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

**ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR**



Alejandro Cazabán **Proyectando el Sur Mendocino**

# 2

ANÁLISIS ECONÓMICO  
DEL SECTOR

## Sector Industrial

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Alejandro *Proyectando el*  
Cazabán **Sur Mendocino**

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

#### ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR

Las conservas de frutas comprenden los duraznos en almíbar, damascos, peras, ananás, el cóctel de frutas y a la ensalada de frutas. Dado que las distintas conservas son elaboradas en una misma línea y sometidos a casi las mismas etapas de producción, y que presentan similitudes respecto a sus características, usos y precios, pueden ser consideradas como distintas variedades de un mismo producto. Se comercializa, en su gran mayoría, en envases de hojalata de 820 gramos.

Las conservas de durazno son las más consumidas. En nuestro país la producción de durazno para industria está centralizada en la provincia de Mendoza. La superficie implantada y, en mayor medida, los volúmenes producidos, muestran una tendencia



creciente en los últimos años.

Se trata de una actividad regional con alta ocupación de mano de obra, aunque muestra una fuerte estacionalidad.

En Argentina funcionan 21 plantas de distintos tamaños registradas como enlatadoras de duraznos, con una capacidad de procesamiento que supera las 160.000 toneladas anuales de durazno y una capacidad productiva mayor a 100.000 toneladas de producto final, aunque actualmente se producen cerca de 70.000 toneladas. Esta capacidad instalada está concentrada en no más de 10 fábricas que producen y comercializan el 75% del total del producto, son aquellas que tienen la capacidad de procesar más de 10.000 toneladas de fruta fresca.

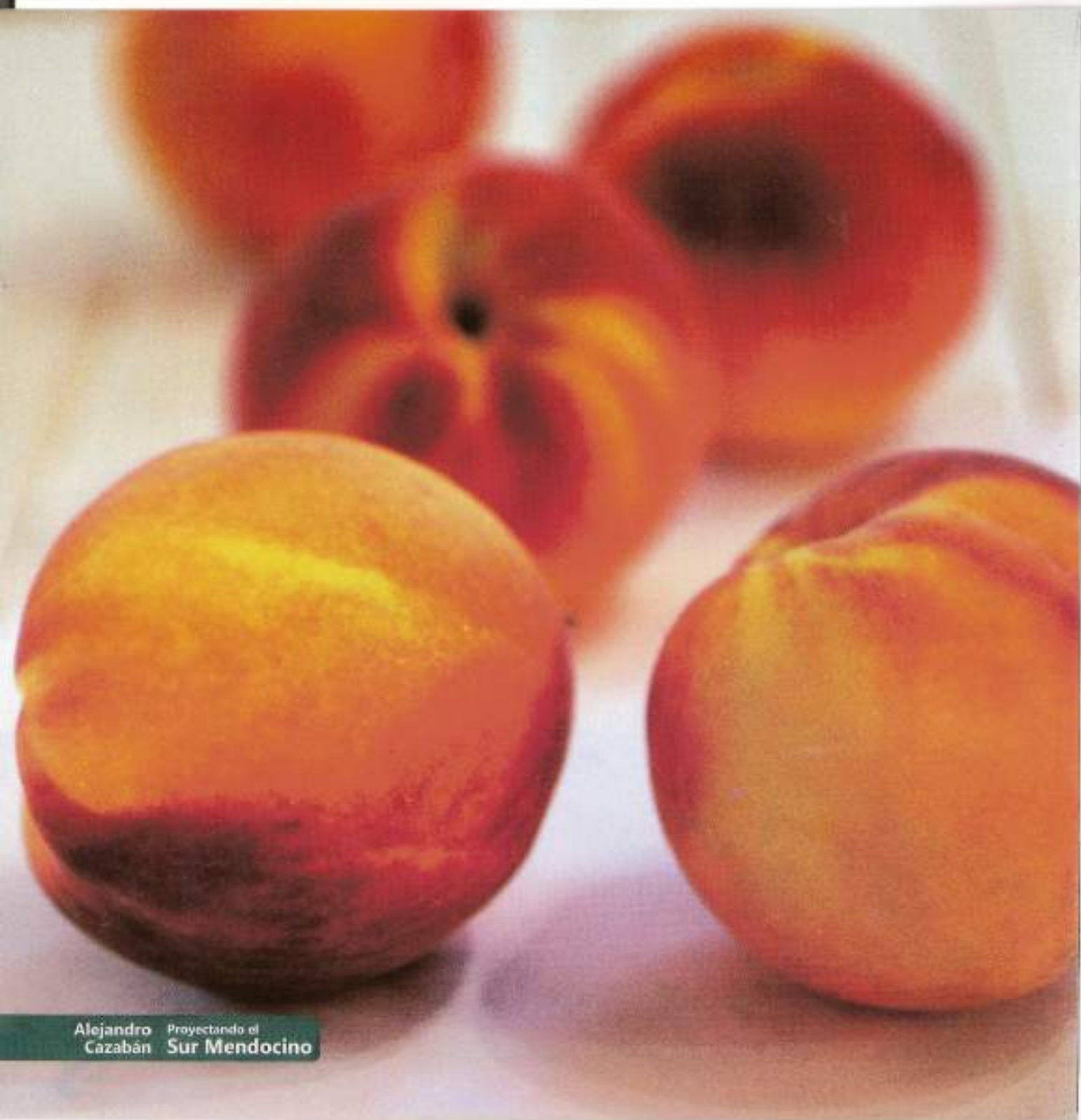
#### EL PROCESO INDUSTRIAL

El durazno industria se destina a la elaboración de varios productos (conservas, pulpas, mermeladas y jaleas) de los cuales el principal es la conserva. La materia prima se recibe; se somete a un proceso de selección para eliminar piezas no aptas, se lava por aspersión y/o inmersión en agua, se clasifica por tamaño y se procede al corte por mitades y descaroado por medio de vibraciones. La eliminación de la cáscara se realiza mediante un tratamiento con vapor y dióxido de sodio y posteriormente se lavan las piezas con agua para eliminar residuos. Antes del envasado se someten a inspección visual y selección manual que asegure una razonable uniformidad de tamaño, color y aroma.

Luego se procede al envasado en tarros de hojalata, se adiciona el jarabe y se procede a tapar el recipiente. Los envases con productos se someten a un proceso de esterilización industrial con vapor para asegurar su correcta conservación. Tras este proceso los envases permanecen estacionados durante 6 días tras los cuales se inspecciona que los tarros no posean hinchazón y de esta manera verificar la correcta esterilización. Finalmente el producto es etiquetado y comienza el proceso de comercialización.



Alejandro Proyectando el  
Cazabán **Sur Mendocino**



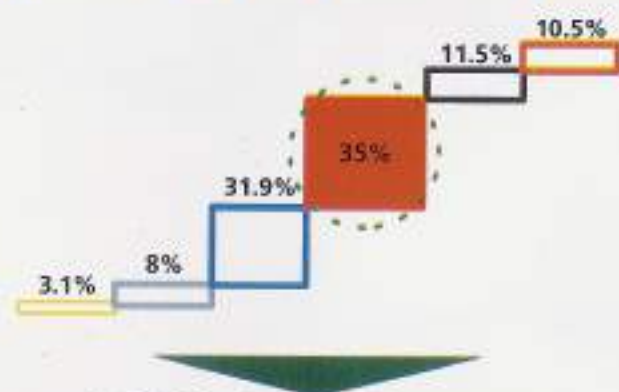
Alejandro Cazabán **Proyectando el Sur Mendocino**

A su vez en el oasis sur de la Provincia se encuentra el 50% de esa capacidad instalada. Si se combina este dato con los menores rendimientos de los productores agropecuarios de la zona queda claro que estas plantas deben abastecerse con materias primas (duraznos) de otros oasis productivos, por lo que la materia prima debe transportarse unos 200 km (generalmente desde la región este), con el consiguiente incremento en el costo de transporte y el consecuente deterioro de la materia prima.

Una de las limitaciones en la elaboración de conservas de frutas es la disponibilidad de los tarros de hojalata. Algunas grandes empresas poseen la maquinaria necesaria para cortar y dar forma a la hojalata. En estos casos el insumo son las láminas de hojalata. De cualquier manera la oferta de hojalata, constituye una de las debilidades del sector debido a los problemas de disponibilidad, financiación y calidad de los envases.

### Porcentaje de la Hojalata en el costo total de producción

■ Azúcar ■ MO ■ Durazno ■ Hojalata ■ Otros ■ Márgen

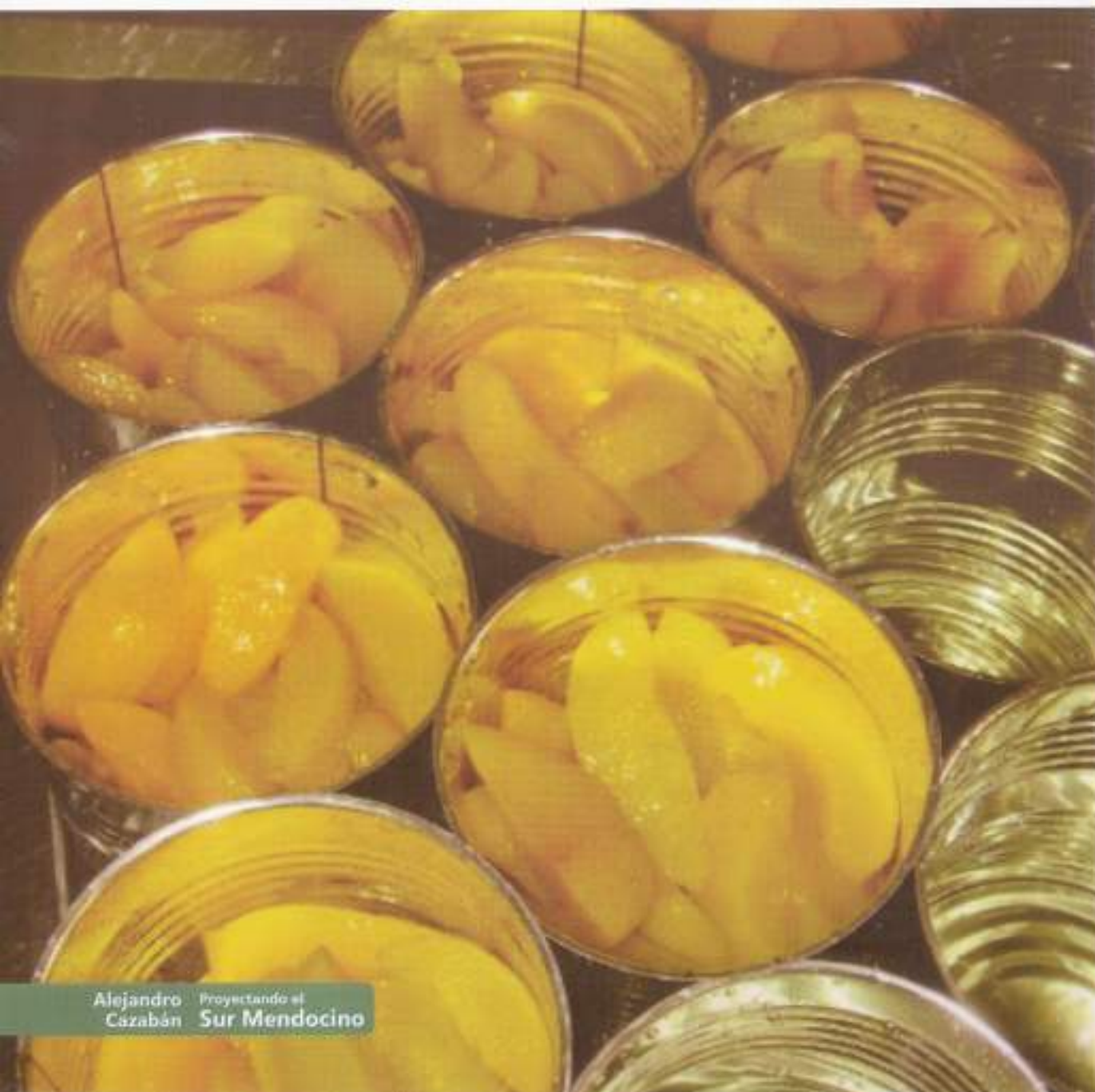


**La hojalata impacta fuertemente sobre los costos totales de producción, reduciendo la competitividad del producto.**

- **Altos costos de transporte, relacionados con la baja productividad regional en relación a la capacidad de procesamiento de fruta instalada en la región.**
- **Alto costo del packaging con gran incidencia en el costo total de producción.**
- **Difícil acceso y escaso poder de negociación ante los productores de hojalata, insumo crítico.**
- **Altos costos de frigoríficos debido a la concentración en la estacionalidad del producto.**

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación  
Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR



Alejandro Cazabón **Proyectando el Sur Mendocono**



Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación  
Estatat Mayoritaria y los Trabajadores

ANÁLISIS ECONOMICO DEL SECTOR



Alejandro Cazabán Proyectando el  
Sur Mendocino

# 3

ANÁLISIS ECONÓMICO  
DEL SECTOR

## Mercados

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Alejandro Cazabán  
Proyectando el Sur Mendocino

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

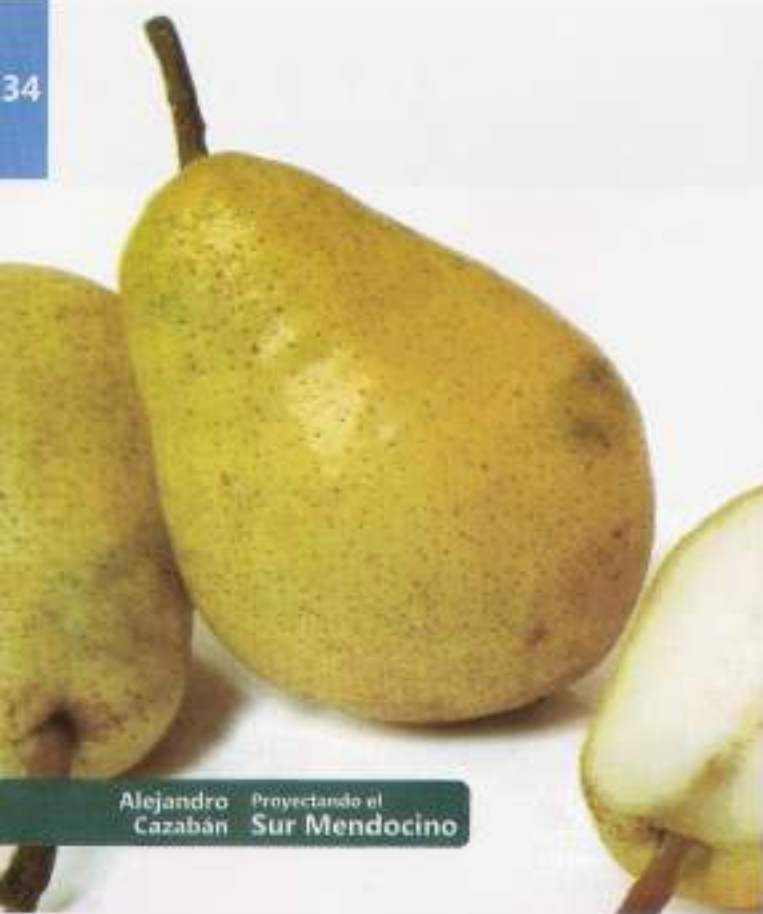
#### ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR

Las conservas de frutas comprenden los duraznos en almíbar, damascos, peras, ananás, el cóctel de frutas y a la ensalada de frutas, como dijimos anteriormente se trata de productos con procesos de producción muy similares que pueden ser considerados como el mismo artículo con pequeñas variaciones en sus características. Las conservas de durazno son las más consumidas.

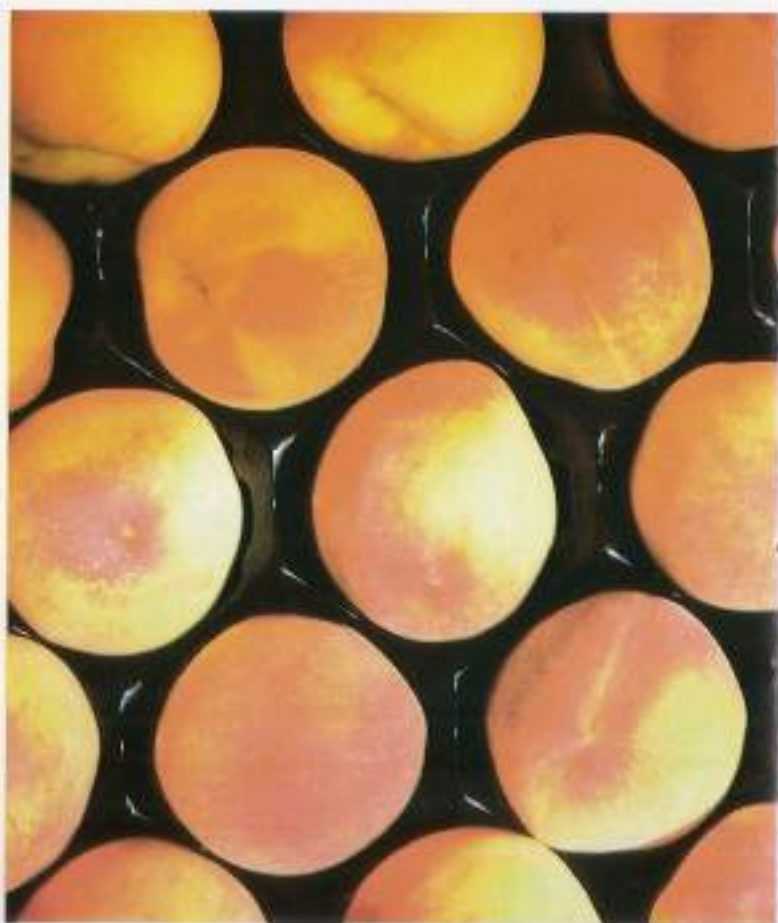
Tradicionalmente, desde la década del 70', la producción de duraznos en conservas se destinaba en su totalidad a

abastecer el mercado interno, inclusive en algunos ejercicios puntuales de la década de 1990, con el tipo de cambio fijo a niveles poco competitivos, se llegaron a registrar importantes volúmenes importados. A partir del periodo 2002/2003 la devaluación del tipo de cambio y la caída en la producción de Grecia (uno de los principales productores de duraznos en conserva del mundo) le abrieron al sector posibilidades de insertarse en el mercado internacional.

Por ello es necesario dividir el mercado en interno y externo.



Alejandro Cazabán Proyectando el Sur Mendocino



## Mercado Interno

La gran mayoría de los duraznos en conserva se comercializan en envase de entre 800 y 850 gramos (dependiendo de la densidad del jarabe) y son consumidas principalmente como postre en las comidas y como insumo en la repostería. El mercado hogareño constituye el grueso de la demanda nacional de duraznos en conservas. La forma de presentación más habitual está constituida por los duraznos amarillos en mitades comunes en jarabe diluido (de 14 a 18 % de azúcar). Una pequeña proporción es captada por el segmento institucional: restaurantes, hoteles y bares comedores. En estos casos el producto se comercializa en presentaciones de mayor capacidad. Algunas empresas utilizan las conservas de fruta como ingredientes para sus productos alimenticios especialmente tortas y lácteos.

Con respecto a la participación de los diferentes canales, el directo (supermercados e hipermercados) participa con el 57,6 %; mientras que el canal indirecto (comercios minoristas

provistos por distribuidores e intermediarios) tiene una participación relativa del 42,4%.

A principios de la década del 90' el consumo por habitante oscilaba en torno a los 2 kg. anuales de duraznos en conserva. A fines de esa década el consumo empieza a caer hasta llegar a poco más de 1 kg. anual por habitante; en el 2003 el consumo comienza a recuperarse para llegar a los niveles de 1991.

## Consumo de conservas de durazno

	2004	2005	2006	2007	2008
Consumo Aparente (Tn.)	54.080	60.915	51.180	75.726	65.916
Población	38.226.051	38.502.150	38.970.611	39.356.383	39.745.613
Consumo Aparente per capita(kg/hab/año)	1,4	1,8	1,3	1,9	2,2

Fuente: Dirección Nacional de Agroindustrial sobre datos de IDR, CAFIM e INDEC.

2 Datos correspondientes al año 2007, en base a información publicada por la Dirección Nacional de Alimentos



## Mercado Externo

En el contexto internacional, Argentina ocupa el sexto puesto mundial como productor de durazno para industria. En un mercado concentrado y sin grandes variaciones en cuanto a la participación de cada país se destaca como uno de los países de mayor crecimiento de sus exportaciones en la última década. Y con perspectivas de crecimiento hasta llegar a ser el quinto productor mundial (ver Los Andes, 20/11/12, pág. 5).

### Exportaciones de conserva de durazno



Desde 2001 el saldo de la balanza comercial de duraznos en conserva muestra un saldo positivo creciente revirtiendo la tendencia negativa de los 90' y posicionando a Argentina como el 6º exportador mundial de este producto. Las exportaciones a largo plazo han crecido, pero se observa una oscilación de las mismas que demuestra que la industria ha aprovechado oportunidades de mercado (por ejemplo la calda en la producción de Grecia en 2003), pero aún le falta consolidarse en el mercado mundial.



México, Brasil y Uruguay son algunos de los principales destinos de exportación de las conservas de durazno; aunque el mercado mexicano fue perdiendo fuerza hasta prácticamente desaparecer en los últimos años, en parte, por la negativa de ambos gobiernos a abrir negociaciones bilaterales y por el arancel cero que obtiene Chile a través del tratado de libre comercio que cuenta el vecino país con el NAFTA.

En cuanto a los precios, se observa una tendencia creciente de los mismos a pesar de la gran volatilidad de los volúmenes exportados.

Sin embargo debemos tener en cuenta los últimos datos referidos a la región sur que marcan una caída en las exportaciones: año 2010 U\$S 107,6; 2011 U\$S 147,5 y 2012 U\$S 118 (Diario Uno San Rafael, 13/1/13, pág. 3).

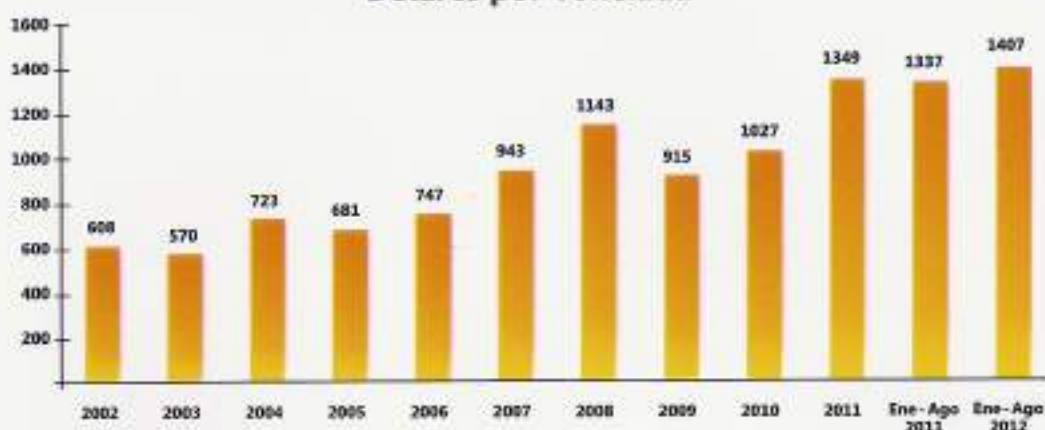
Esto exige actuar sin dilaciones.

El principal desafío de la industria en cuanto a lo comercial es aumentar y consolidar el consumo interno a través de la participación en segmentos de mercados en los que hoy no participa.

También deberá aumentar y consolidar su participación en el mercado externo a través de la búsqueda de nuevos destino de exportación, mejoras en la competitividad y aumento del valor agregado.

La defensa de los mercados ya ganados es fundamental para la expansión del sector a 3ros países.

### Dolares por Tonelada



Datos correspondientes al año 2007, en base a información publicada por la Dirección Nacional de Alimentos

# 4

## La Colina S.A.

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Alejandro Cazabán Proyectando el  
Sur Mendocino

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

#### LA COLINA S.A.

La Colina es la heredera de las actividades agroindustriales iniciadas en 1948 por Sancinella S.A., una empresa de capitales privados, en la provincia de Mendoza. En 1960, la misma fue adquirida por la Cooperativa Argentina de Productores de Carne (CAP), quien llevó a cabo las operaciones del establecimiento hasta 1971. A partir de ese momento, el capital fue transferido a Bodegas y Viñedos Giol, Empresa del Estado de la Provincia de Mendoza. La misma fue utilizada como ente regulador de la Agroindustria mendocina. En 1990, como consecuencia del proceso de privatizaciones, el Establecimiento La Colina de Bodegas y Viñedos Giol fue licitado, resultando adjudicataria la firma Construcciones Danilo De Pellegrín S.A., un importante grupo económico de la Provincia de Mendoza. En Septiembre de 1993, el Establecimiento La Colina fue escindido de Construcciones Danilo De Pellegrín S.A., adquiriendo entidad jurídica propia y comenzando a operar bajo el nombre de La Colina S.A.

Se dedica a la producción de conservas de tomates y salsas, duraznos, pimientos, cóctel de frutas, peras, extractos y otros como ananás, palmitos, granos en conserva, etc.

Las conservas de tomates enteros, cortados en cubos, purés, extractos y salsas son su principal fuente de ingresos y representan alrededor del 32% de sus ventas totales. Las conservas de durazno son su segunda línea principal de producción y le aportan el 26% de los ingresos por ventas totales.



Alejandro Cazabán **Proyectando el Sur Mendocino**





Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación  
Estatal Mayoritaria y los Trabajadores  
LA COLINA S.A.



*El Secreto de lo Natural*



Alejandro Cazabán *Proyectando el*  
**Sur Mendocino**

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

LA COLINA S.A.

En temporada alta llega a generar más de 1.000 puestos directos de trabajo (a los que hay que sumar la importante cantidad de empleos indirectos). Durante el año 2012 **La Colina** produjo:

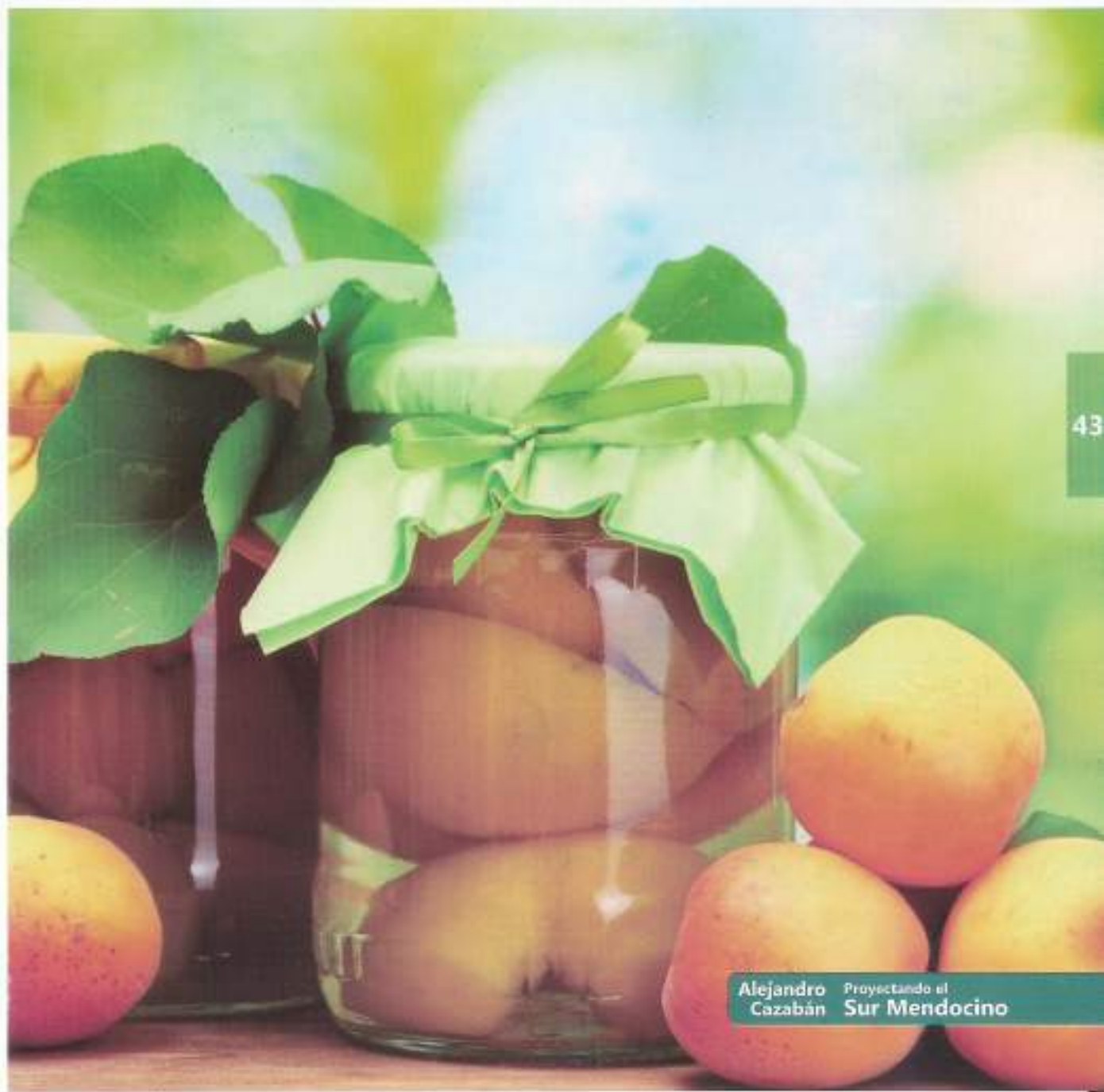
- Duraznos en mitades comunes jarabe diluido x 820 grs: 12.690.186 latas
- Duraznos en trozo x 820 grs: 939.047. latas
- Cóctel 4 frutas x 820 grs: 272.8506. latas
- Cóctel 5 frutas x 820 grs: 437.439. latas
- Cóctel 4 frutas diet x 800 grs: 185.493. latas
- Tomate entero x 400 grs: 9.831.200. latas
- Tomate cubo x 400 gr: 113.532. latas
- Puré de tomate x 520 grs: 347.056. latas
- Extracto doble de tomate x 100,800. latas
- Salsas varias x 400 grs: 1.303.809. latas
- Arvejas x 350 grs: 327.3601. latas
- Porotos alubia x 350 grs: 439.664. latas
- Garbanzos x 350 grs: 325.924. latas
- Lentejas x 350 grs: 762.834. latas
- Salsa varias 3.740.462. latas

Estos números expresan con toda claridad la relevancia que tiene la empresa para la región y la provincia. Las características de su planta, su ubicación, su historia, el volumen comercializado y el posicionamiento en el mercado interno y externo de La Colina S.A. la convierten en un establecimiento modelo que podría bajo ciertas condiciones liderar la reconversión y modernización sectorial que la cadena del durazno industrializado está necesitando.



Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación  
Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

LA COLINA S.A.



# 5

## Propuesta

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

Alejandro Cazabán Proyectando el  
Sur Mendocino

Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

#### PROPUESTA

Algunas líneas estratégicas de acción son las siguientes:

#### Diversificación y ampliación del mercado por medio del cambio de packaging

Como se mencionó antes, uno de los principales obstáculos de la industria es el costo y el acceso a la hojalata. Los envases en los que se comercializa actualmente la fruta en conserva son tarros de ese material de 820 grs, envases familiares, estéticamente poco atractivos, de difícil apertura y dudoso reciclaje. El tamaño de las porciones atentan contra el consumo inmediato e individual, lo que le impide insertarse en ciertos segmentos de mercado en los que el producto podría competir.

Según un estudio sobre tendencias alimenticias llevado a cabo en noviembre de 2011 por el PROCAL, los consumidores tienden a demandar productos naturales, en envases accesibles para el consumo inmediato y casual que incorporen claramente información nutricional acerca del producto. Las conservas de fruta, por sus cualidades alimenticias y sus propiedades, cumplen con las demandas nutricionales que marcan esta tendencia, aunque claramente no su envase.

Podrían evaluarse diferentes alternativas de packaging que cumplan con los requerimientos de esas nuevas tendencias:



Iniciativa de Proyecto de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria y los Trabajadores

PROPUESTA

- **Tetra-Packs.**
- **Bolsas Plásticas al vacío.**
- **Envases de cartón u otro material reciclable con tratamientos especiales para conservas.**
- **Envases de vidrio.**

Dado que La Colina posee una línea de producción de envases de hojalata, no debería reemplazarse por completo el packaging actual, al menos no inmediatamente. Más bien debería destinarse parte de la producción a la nueva presentación del producto y gradualmente ir reemplazando los envases viejos por los nuevos.

El cambio de packaging permite diversificar el tamaño de las porciones y competir tanto a nivel nacional como internacional en segmentos a los cuales hoy no se tiene acceso.

La factibilidad de cada alternativa debería ser evaluada desde el punto de vista técnico, económico y financiero.

El cambio tecnológico podría ser financiado por líneas de crédito blandas del Fondo Para la Transformación, del Banco Nación o de distintos organismos nacionales o provinciales con programas de financiamiento de este tipo.



El Estado en una primer etapa debe adquirir el 51% de las acciones, siguiendo como sociedad anónima, hasta que se conforme la asociación de productores, consolidándose en definitiva la unión de empresario, productores y trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, uno de los grandes problemas que presenta el sector primario de productores en el oasis sur de la Provincia es el escaso o nulo nivel de asociatividad, es decir falta de integración tanto vertical como horizontal. Por ello se propone la formación de una asociación de productores frutihortícolas (integración horizontal). La forma de dicha asociación puede ser perfectamente bajo la figura de una cooperativa, tomando como referencia experiencias exitosas como las que se observaron en el sector vitivinícola.

Esa asociación de productores entraría como socio de La Colina S.A. en concurso con empresarios (pueden ser los socios actuales, pero en este caso se necesitaría un gerenciamiento profesionalizado y con experiencia en el sector industrial) y trabajadores, lo que favorecería la integración vertical de la cadena productiva.

También se propone incorporar a los actuales trabajadores como socios de la empresa.

La Colina S.A., bajo esta nueva estructura societaria, debería encarar un proceso de modernización y captación de nuevos mercados y así convertirse en una experiencia de vanguardia y referencia para el resto de la industria.

Los esfuerzos de transformación deberían concentrarse en la línea de producción de frutas en conserva, ya que las conservas de tomates en sus distintas variantes no tienen mayores problemas de mercado.

### Ampliación de mercados en base a campañas de información y posicionamiento

Como se mencionó antes, la demanda de alimentos se inclina hacia una dieta más natural y saludable rica en legumbres, frutas y verduras. Esto representa una gran oportunidad de ampliar el mercado y aumentar la producción para el sector de frutas en conserva. Al cambio de packaging debería sumarse una campaña publicitaria que no sólo esté destinada a informar sobre la existencia del producto, sino también sobre las propiedades nutritivas del mismo.

El potencial de consumo es importante. El producto en general gusta y tiene un costo accesible. Sin embargo, sirva de ejemplo hacernos la pregunta de si nos gusta o no consumir durazno en almíbar: en el 80% de los casos la respuesta es afirmativa. Cuando la pregunta es

cuando fue la última vez que abrió una lata de durazno, en general no lo recuerdan y estiman el tiempo en un par de meses. El dato es sensiblemente más negativo cuando se pregunta si recuerda cuando fue la última vez que adquirió una lata de durazno. Por último, si se hace la misma pregunta sobre otro postre como el helado, las respuestas son diametralmente opuestas.

La idea en el mediano plazo es convertir las frutas en conservas en un producto de gran identificación regional. Para ello es necesario una campaña de posicionamiento que excede a La Colina y debería diseñarse con la participación de todos los actores de la industria.

El Estado Provincial puede apoyar esta campaña de difusión y promoción poniendo a disposición de la industria todas las herramientas con las que cuenta para la comunicación institucional, así como promoviendo la participación de los empresarios y productores en ferias internacionales, foros y otros ámbitos que le otorguen visibilidad al producto.





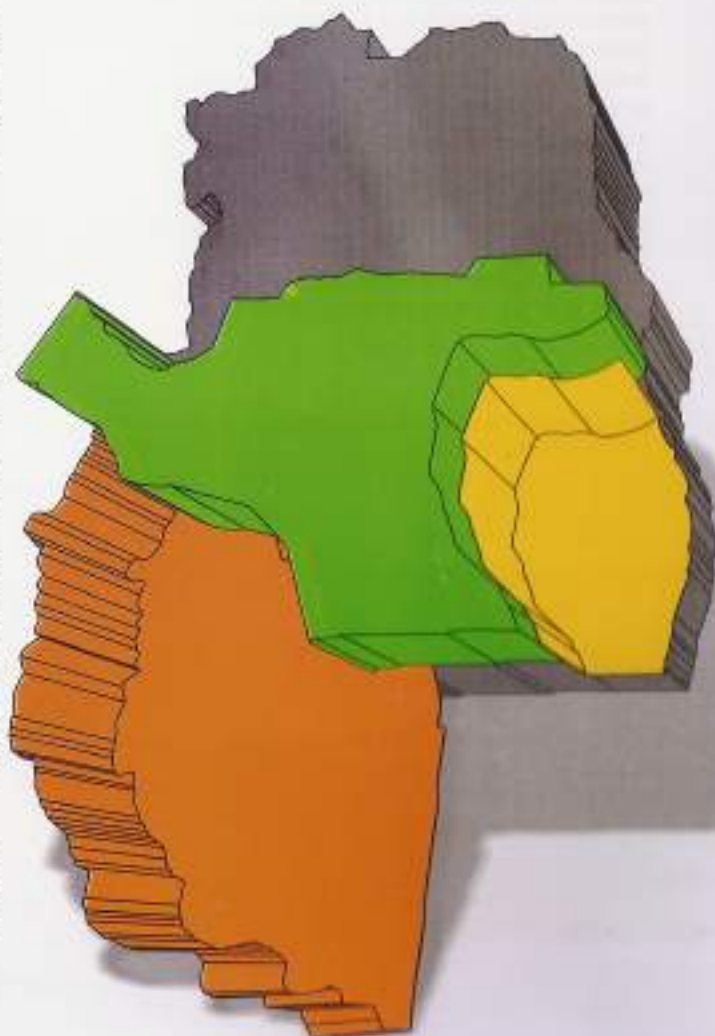
### El Rol del Estado

El Estado debe participar de este proceso con políticas activas destinadas a apuntalar y hacer realidad estos proyectos de modernización y ampliación de mercados. Además de garantizar el financiamiento del cambio tecnológico y la reconversión y de ayudar en las campañas de promoción, puede dar un fuerte apoyo a través de los distintos organismos (**ProMendoza, FTyC, IDR, Programa 365, etc.**).

También podría garantizarle a la empresa, en la primera etapa de comercialización con el nuevo packaging (que en definitiva es la comercialización de un nuevo producto), un piso de ventas a través de un programa mediante el cual se distribuyesen raciones individuales en sus nuevos envases en escuelas, jardines maternas, hospitales, etc. Este tipo de programas ayudaría a consolidar las ventas y a promocionar el producto en sus primeras etapas, le otorgaría un piso financiero a la empresa y ayudaría a instalar una nueva forma de consumo de frutas en los hogares mendocinos. Inclusive, si el Estado se hace cargo del financiamiento de la nueva tecnología parcial o totalmente, la venta de estas raciones podría deducirse del pago de ese préstamo.

En el corto plazo, al comienzo de las operaciones de **La Colina** bajo la nueva estructura institucional y societaria, el

Estado debe adquirir el 51% de las acciones y garantizar la asistencia permanente a los nuevos socios, involucrándose en forma directa en el gerenciamiento de la empresa, prestando asistencia técnica y facilitando el acceso al mercado de capitales y comenzar el proceso de integración de productores.





Es por ello que como hombres y mujeres de San Rafael y en el entendimiento de hacer un aporte a nuestros Gobernantes, partidos políticos, empresarios y trabajadores, solicitamos se proceda a adoptar todos los mecanismos legales, institucionales, económicos y políticos a fin de proceder a la adquisición por parte del **Estado Provincial del 51% de las acciones de LA COLINA S.A.**, como así también invitar a los trabajadores con representación gremial a adquirir el 10% de las acciones, quedando en manos del sector privado el resto del paquete accionario. Asimismo a promover y concretar la asociación de productores de la región para que en el menor tiempo posible se encuentren en condiciones de ingresar al esquema societario.

Estas decisiones las concebimos como una cuestión política central de nuestra provincia, que debe contar con amplio consenso y respaldo de todos los sectores, no sólo por la coyuntura analizada sino fundamentalmente

porque la misma nos permitirá planificar, desarrollar y promover un abanico amplio de inversiones agrícolas, generando la seguridad y cooperación entre todos los involucrados.

Entendemos también que esto puede ser el inicio del diseño de un **PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTÍCOLA** para Mendoza con la mirada puesta en el mercado interno y en el mundo.

Apelamos a la buena voluntad, generosidad y decisión de todos los mendocinos para que juntos podamos enriquecer esta iniciativa y acompañemos a todos nuestros representantes y gobernantes, sin especulaciones, en la adopción de todas las medidas conducentes para engrandecer nuestra economía provincial y especialmente a los trabajadores y productores de nuestra tierra.



Alejandro Cazabán *Proyectando el*  
**Sur Mendocino**

# Proyectando el Sur Mendocino

APORTE PARA UN PLAN ESTRATÉGICO FRUTIHORTICOLA

**Alejandro Cazabán**

