

## **PROYECTO**

PROYECTO DE DESARROLLO DE FOROS DE COMPETITIVIDAD  
SECTORIALES: COMPLEJO TEXTIL  
PROVINCIA DE CHUBUT

## **ACTIVIDAD**

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR TEXTIL  
(REF. 1.3 DEL ML)

## **CONSULTOR**

RUBÉN CONTRERAS  
CARLOS MARPEGAN  
MAURO ANDRÉS GIANNANDREA

## **ABSTRACT**

EL PROPÓSITO ES BRINDAR ASISTENCIA TÉCNICA PARA DEFINIR EN FORMA CONSENSUADA UN PLAN ESTRATÉGICO QUE SERVIRÁ DE GUÍA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE SE DEFINAN EN CONJUNTO.

COMO RESULTADO DE ESTA ETAPA SE OBTENDRÁ UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA EL SECTOR. TODO ESTO SERÁ REVISADO EN CONJUNTO UTILIZANDO COMO PUNTO DE PARTIDA LA INFORMACIÓN GENERADA POR LAS CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS, A SABER RELEVAMIENTO Y ESTUDIO DE MERCADO.

ESTE PLAN ESTRATÉGICO DEBIERA CONTENER ASPECTOS QUE PERMITA LA ARTICULACIÓN ENTRE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO.

AGOSTO DE 2008



# TEMARIO

DETALLE	Pag.
1. PROPÓSITO DE LA CONSULTORÍA	3
2. PRINCIPALES ACTIVIDADES	3
3. MARCO REFERENCIAL	4
4. EL PRODUCTO	6
5. MERCADO	
Oferta Internacional.....	9
Oferta Local.....	10
Exportación Nacional.....	12
Importación de lana en el mercado Internacional.....	16
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
a. Tendencias del Mercado Internacional	18
b. Sector Textil: Escenario Internacional	19
c. Acciones de Promoción y Diferenciación	20
d. Cadena de Valor en el Complejo Textil Lanero	22
e. Articulación de Intereses del Sector Lanero	25
7. ACCIONES	29
8. LINEAMIENTOS BASICOS del PLAN ESTRATEGICO	30
9. ANEXO I	34
10. ANEXO I	37

## **1. PROPÓSITO DE LA CONSULTORÍA**

El propósito es brindar asistencia técnica para definir en forma consensuada un plan estratégico que servirá de guía para mejorar la competitividad del sector textil y alcanzar los objetivos estratégicos que se definan en conjunto.

Como resultado de esta etapa se obtendrá un plan estratégico y operativo para el sector. Todo esto será revisado en conjunto utilizando como punto de partida la información generada por las consultorías específicas, a saber relevamiento y estudio de mercado.

Este plan estratégico debiera contener aspectos que permita la articulación entre los sectores público y privado.

El objetivo final, será promover el desarrollo del sector textil lanero, a partir de la definición de una política sectorial concertada con el sector privado, desde una visión de cadena de valor, propiciando un esquema de interacción virtuosa entre los diferentes actores (productores; empresas de servicios; industrias; proveedores; etc.)

El propósito central será alcanzar el incremento de la productividad y competitividad de la cadena de valor de este sector, expresado en un incremento sostenido del Producto Bruto Geográfico del Sector; del empleo productivo y sostenible; y la consolidación del proceso de internacionalización de sus productos, a través de la búsqueda de mercados alternativos.

## **2. PRINCIPALES ACTIVIDADES**

- ✓ Relevamiento y síntesis de los las consultorias sobre Relevamiento Integral y Estudio de Mercados del Sector Textil Provincial
- ✓ Reuniones de trabajo e intercambio con el Grupo Técnico Provincial, el Coordinador y los consultores integrantes del equipo.
- ✓ Sondeos, comunicaciones y entrevistas a informantes calificados (en Chubut y en Bs. As.): empresas laneras, productores, cámaras, Ministerio, etc.
- ✓ Formulación de hipótesis preliminares
- ✓ Participación y colaboración, en la convocatoria a un Seminario vinculado a la Implementación de Estrategias de Diferenciación del Sector Lanero.
- ✓ Informe de Avance N° 1.

- ✓ Diseño de lineamientos básicos para un Plan Estratégico y Operativo para el sector textil, que permita la articulación entre los sectores público y privado, desde una visión de cadena de valor.
- ✓ Taller con los actores del sector público y privado para un consenso del Plan mencionado en el punto anterior.
- ✓ Informe Final de la Consultoría.

### **3. MARCO REFERENCIAL**

Es importante señalar que los TDR originales planteaban avanzar en la caracterización y análisis integral de la situación actual, detectando las restricciones principales del entorno competitivo en función de indicadores objetivos y de la visión de los integrantes de la cadena de valor sectorial.

A partir de la comprensión de la situación a través de los diagnósticos se prevé realizar un plan estratégico participativo para la definición de políticas activas y proyectos concretos para el desarrollo del sector.

El proyecto contempla la posibilidad de asistir técnicamente a las áreas del Gobierno Provincial correspondientes, para la creación del Foro Textil, analizando estrategias para su institucionalización.

Como es de conocimiento de las autoridades Provinciales y del Ministerio de Economía, las acciones vinculadas a estos Planes de Trabajo lamentablemente se fueron demorando en el tiempo de ejecución y puesta en marcha, surgiendo modificaciones significativas a nivel del contexto, que determinan una visión diferencial respecto a los objetivos básicos, sin que ello implique modificar los objetivos esenciales de esta consultoría.

En tal sentido y tal como se conversara y sugiriera a las autoridades provinciales oportunamente, considerando el enfoque, el ámbito de aplicación y los tiempos concretos de la consultoría, se plantea abordar el planteo desde un enfoque estratégico de desarrollo local, que abarque el complejo productivo integral a modo de cluster, considerando lógico priorizar el enfoque del trabajo sobre la cadena de valor vinculada al sector textil lanero.

Esto no implica para nada minimizar o rezagar en posibilidades al sector textil sintético, si no por el contrario, se considera que existen caminos de complementación, interrelación y potenciación entre ambos, siempre y cuando se pueda fortalecer y consolidar la cadena de valor asociada al sector lanero, dado que este sector cuenta con la ventaja comparativa respecto del sector sintético, que la materia prima se obtiene local y/o regionalmente, con un

impacto socio-económico y estratégico hacia atrás de la cadena, vinculada a la importancia que tiene para la región el sector productivo vinculado a los sistemas ganaderos ovinos.

Se hace esta salvedad porque en la etapa de investigación, se observa justamente que el diagnóstico base sobre el que se trabajó está justamente asociado a este cambio de visión, donde al abordar al esquema en forma global, se detectaron cambios significativos en las interrelaciones de los actores que componen el sector, en base a lo cual se profundizó la descripción de la situación actual de cada subsector, en particular de las interacciones de los diferentes componentes, a partir de lo cual se planteó una propuesta que busca reflejar la realidad del sector, en base a lo cual plantear líneas de acción que tengan un basamento sólido y criterioso, que permita proyectar y vislumbrar un escenario realista asociado al crecimiento y consolidación del sector en el tiempo.

En todo momento se priorizó la visión sistémica, visualizándola desde el enfoque de cadena de valor, y en ese contexto se incorpora al análisis de la propuesta, componentes de orden estratégico, en busca de transformar en ventajas competitivas determinadas ventajas comparativas de la región Patagónica, en el marco de una estrategia de diferenciación, asociada a la consolidación de la cadena de valor (Ej.: “*Producción de Lana Fina Orgánica de la Patagonia*”).

Con este objetivo se mantuvo un intercambio permanente de visiones y opiniones con representantes del sector productivo, en particular del segmento vinculado a la línea de producción bajo las normativas de producción orgánica, y complementariamente se participó de una serie de reuniones con representantes de las empresas industrializadas y exportadoras de lana, radicadas localmente, en virtud de los cambios que las mismas han realizado o están realizando, a nivel de sus esquemas de procesamiento interno, para posibilitar a partir de la próxima zafra 2008/09, llegar a la etapa de certificación del “*Top de Lana Orgánico*”.

En tal sentido, en línea con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad del sector textil local, se entiende que debe trabajarse sobre líneas y acciones complementarias, vinculadas tanto a lo que es el sector de producción primaria; el segmento de empresas de servicios al productor; el sector industrial y el segmento de proveedores.

En lo que es el sector industrial, se entiende que es posible trabajar en tres líneas sinérgicas: Producción, Financiamiento, Proveedores.

Dentro de la línea de Producción, es posible considerar aspectos que hacen a la: adecuación y modernización tecnológica; incorporación de esquemas de certificación de calidad; estrategias de diferenciación de producto; etc.

A nivel de Financiamiento, es importante poder trabajar en la definición de líneas de financiamiento, que contemple el circuito de la producción, que en algunos caso se extiende hasta cerca de un año. Complementariamente es necesario analizar la aplicación de diferentes medidas, que puedan tener impacto directo o indirecto sobre los costos e ingresos de las empresas: medidas de promoción sobre los costos de servicios básicos (agua, luz, gas); degravacion de impuestos; modificación del nivel retenciones y/o reintegros; etc.

Proveedores: de la conversación mantenida con responsables de las industrias locales, ha surgido al menos a nivel de alerta o amenaza, la cuestión vinculada a un deficiente esquema de proveedores estratégicos, sobre lo cual se entiende que debería trabajarse para neutralizar esta condición.

.

## **4-EL PRODUCTO**

Desde el punto de vista comercial, la lana en el mercado internacional, es una fibra que se vende casi en su totalidad como *commodity*, es decir, que se comercializa en grandes volúmenes, como materia prima para industrias de consumo masivo.

La Argentina no es una excepción, y en tal sentido la ganadería ovina y las industrias locales, producen, procesan y comercializan lanas dentro de este segmento. Si bien se ha trabajado mucho y se han logrado importantes avances, en general, nuestras lanas tienen algunos problemas vinculados a los estándares de calidad, que han determinado una brecha entre los precios obtenidos localmente y el precio del mercado australiano, que es la referencia natural del mercado lanero internacional.

De este modo, la lana, en su condición genérica de *commodity*, está sujeta a los avatares del suministro y la demanda global. Por este motivo, aunque los mercados internacionales tradicional consumidores y demandantes de lanas sigan representando un importante destino para la lana argentina y en particular para *las Lanas Finas de Chubut*, es necesario buscar oportunidades y nichos potenciales fuera del segmento de tipo masivo, buscando canales comerciales alternativos para productos diferenciados o *specialitys*.

En tal sentido, Chubut parte de una posición muy ventajosa, dado que el mercado internacional en los últimos años ha marcado una tendencia positiva y sostenida hacia las lanas de finuras bajas, lo que determina que los lotes generales de la provincia, cuyo eje de finura los ubica en el segmento de lanas finas y extra finas, disponen en la actualidad de una verdadera ventaja comparativa, sobre la cual se debe trabajar, para transformarlas en ventajas competitivas.

En este contexto, se considera oportuno y recomendable trabajar en la consolidación de una *línea de producto diferenciada por calidad y origen*, respondiendo a la tendencia de priorizar el segmento de las fibras especiales. Para ello el sector textil en su conjunto, debe mejorar su capacidad para posicionar nuestra oferta de modo de satisfacer una demanda creciente de productos diferenciados basados en el uso de lanas especiales.

Por un lado, el mejoramiento de la calidad del producto es un factor clave que permitirá una inserción más firme de *“la Lana Fina Patagónica”*, en mercados que cada vez más exigentes, a tono con la alta segmentación que está desarrollando el mercado mundial de la ropa de lana.

El otro factor clave es recurrir a estrategias de diferenciación para posicionar nuestra oferta de modo de satisfacer una demanda creciente de productos basados en el uso de lanas especiales y mezcla de la lana con otras fibras especiales (vicuña, guanaco, cachemir, alpaca, etc.).

La lana fina y superfina de alta calidad, la lana orgánica, la fibra de camélidos y el mohair, aparecen como los productos que permitirían un aprovechamiento de las ventajas competitivas, del sector vinculado a las “fibras naturales animales”.

Este segmento de fibras especiales se utilizan para la confección de indumentaria muy especial: trajes para ejecutivos, camisas, sweaters ligeros, chalinas, ropa interior, mantas, etc.. El eje de este mercado, pasa por la calidad intrínseca de la fibra, el diseño y la percepción del consumidor con respecto al producto.

Por otro lado, la posibilidad de obtener ventajas competitivas mediante la apelación a “Identidad Patagonia”, como puede ser: *Lanas Finas Patagónicas*, puede ser una herramienta adecuada para estructurar una estrategia de diferenciación, buscando diferenciarse de los esquemas de ventas masivas tradicionales (commodity).

Finalmente en línea, con la búsqueda de atributos que permitan sustentar una estrategia de diferenciación, sin duda que Chubut cuenta con una ventaja comparativa asociada a las características básicas que hacen a los esquemas de manejo característicos de la zona, que permiten su rápida adecuación a las exigencias planteadas por la normativa de producción orgánica.

En definitiva, la idea sería de transformar en valor, el intangible asociado a la imagen positiva “de ambiente natural” que ha adquirido la Patagonia, y que en forma creciente va siendo reconocida por la mayoría de los consumidores a nivel mundial, definiendo una sólida estrategia de posicionamiento de la línea: “*Lana Fina Orgánica de la Patagonia*”.

Es importante señalar que la Provincia de Chubut hoy se ha transformado en una referencia natural respecto a esta línea especial de producción, sustentada en sus casi **1.200.000 has bajo certificación orgánica**, y una oferta consolidada para esta zafra 2008, de un volumen algo superior al **1.000.000 Kg. de Lana Fina Orgánica**.

## 5 - MERCADO

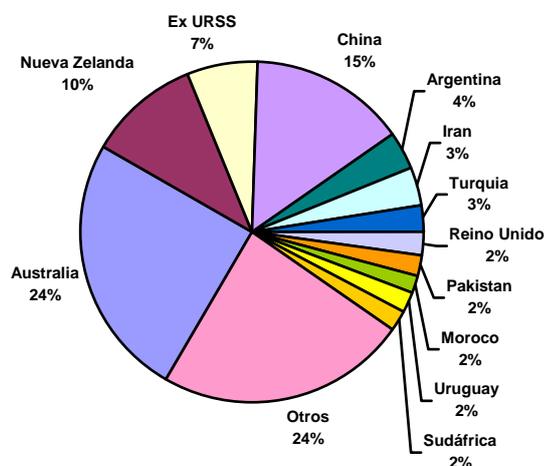
### OFERTA INTERNACIONAL

La producción mundial de lana sucia ha disminuido significativamente (23,5%) durante las dos últimas décadas, desde 2,82 Mt en 1985 hasta 2,16 Mt en 2005. Fuente IWTO y TWC.

Las principales majadas a nivel mundial, se ubican principalmente en Australia, la Comunidad de Estados Independientes (ex URSS), China y Nueva Zelanda.

Los principales países productores, según datos de zafra 2004-05 son: Australia con el 25% del total producido en el mundo (541.000t); China con el 14,8% (320.000t); Nueva Zelanda 10,4% (225.000t); Países integrantes de la Ex Unión Soviética con el 6,6% (143.000t); Argentina con el 3,7% (80.000t); Irán con el 3,4% (74.000t); Turquía con el 2,5% (54.000t); Reino Unido con el 2,3% (50.000t); Sudáfrica con el 2,1% (46.000t); Pakistán con el 1,9% (41.000t); Moroco con el 1,85% (40.000t) y Uruguay con el 1,75% (38.000t). Fuente: IWTO y TWC.

**Producción mundial de lana sucia  
(en % según país - zafra 2004-05)**



Según un informe del 2005, el uso de lana para vestimenta, se distribuía de la siguiente manera: Unión Europea: 26% (15 países); China, 24%; EEUU, 13%; Japón/Corea/Taiwán, 18%; CIS/Turquía, 9%; India más Asia subcontinental, 2%; y otros, 8%.

En la actualidad, el principal importador es China, seguido por los países de Europa Occidental (destacándose Italia), Estados Unidos y Japón.

Los principales exportadores mundiales, en tanto, son Australia y Nueva Zelanda.

Los países de la antigua URSS y China tienen una producción lanera importante, pero orientada a cubrir las necesidades de su propia industria.

La producción clasificada según finura mantiene una fuerte participación de lanas finas, las de 19 micras o inferiores alcanzarían el 31% de la producción, mientras que las de 20 a 24 micras representan el 57%, y las más gruesas el 12%.

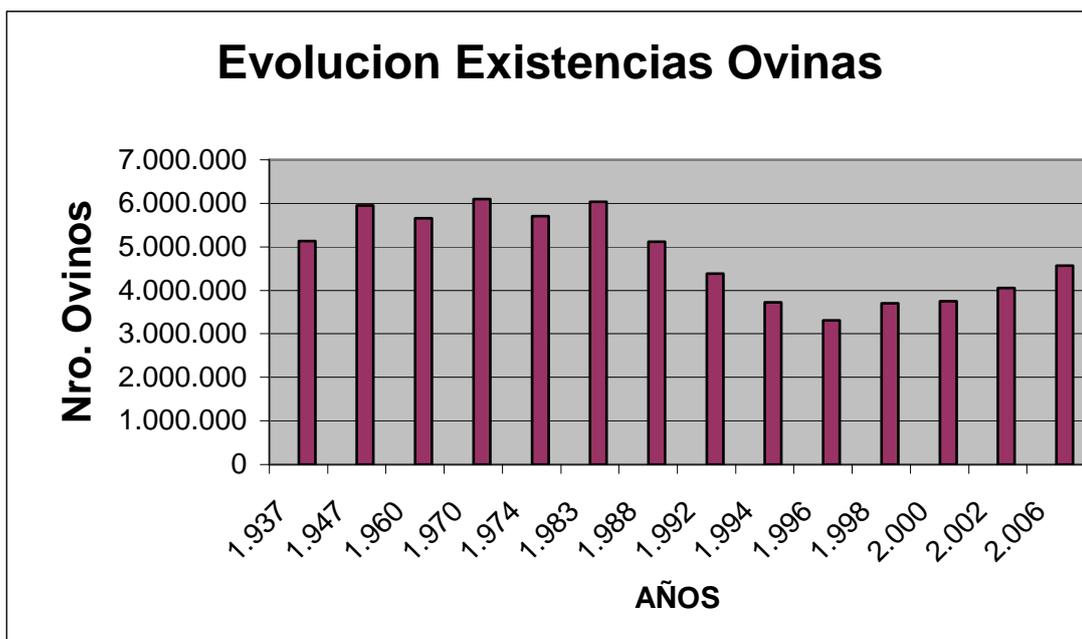
Las fluctuaciones y ausencia de previsibilidad de los principales indicadores del sector en las últimas décadas, estuvo altamente influenciado principalmente por la competencia de las fibras sintéticas y de los movimientos de las existencias de lana sucia en algunos momentos particulares puntuales efectuada por los principales productores del mundo (en particular Australia y Nueva Zelanda), lo que oportunamente indujo a una caída de los precios internacionales.

### **OFERTA LOCAL**

El sector ovino ha venido sufriendo crisis recurrentes de rentabilidad, vinculadas a las importantes fluctuaciones que ha tenido el mercado internacional de la lana en los últimos 20 años, y en el caso de nuestro país, ese efecto se magnificó debido al impacto negativo que tuvo para el sector, la política monetaria-cambiaria vigente en Argentina durante el periodo 1991-2001.

A los aspectos económicos globales, se agrega a nivel regional, el agudo proceso de desertificación que padece la Patagonia Argentina, más una serie de inclemencias extraordinarias, que afectaron significativamente al sector, y cuya expresión más drástica a nivel regional, fue la importante cantidad de Establecimientos que cerraron sus tranqueras y salieron del circuito productivo, generando un impacto negativo muy importante para la Región.

- A nivel país los stocks de ovinos y por ende la producción de lanas, vienen tratando de recuperarse, después de sufrir un proceso de decadencia del sector, producido por múltiples factores según la región de que se trate, que alcanzó los valores mínimos, durante la década del noventa.
- La provincia de Chubut cuenta aproximadamente con 4,5 millones de ovinos lo cual representa el 30,6% del stock país. El stock provincial, después de llegar en la década del '90 a los valores mas bajos en existencias, ha venido recuperándose en los últimos años, entendiéndose que en la zafra 2006/07 se estaba muy cerca de la capacidad potencial total.



Se observa claramente que después de un período de crecimiento de las existencias, hacia la década del '50, y un período de estabilización entre la década del '60 y '80, se comienza a manifestar un proceso sostenido de disminución de las existencias, con gradientes crecientes hacia la década del '90, y cuya máxima expresión se da en el período 1.994-1.996.

Dentro de este contexto, el proceso de disminución se manifestó con diferente intensidad en las diferentes zonas agroecológicas de la provincia, con valores máximos en la zona central, y con un gradiente menor en la zona de la costa y cordillera.

Lamentablemente durante el ciclo productivo 2007 y parte del 2008, la Patagonia en general y Chubut en particular, sufrió un extenso periodo de sequía, que tuvo un reflejo directo en la productividad y calidad de los lotes de lana, como fundamentalmente en la merma o ausencia de procreos, lo que sin duda afecto negativamente el stock provincial actual.

No obstante, considerando un contexto con condiciones climáticas promedios para la región, y la aplicación creciente de paquetes tecnológicos que respeten las características particulares de los sistemas productivos de la región, en particular el relacionado al ajuste de carga por medidas objetivas, es posible presuponer una recuperación gradual del stock y el sostenimiento en el tiempo del nivel de existencias actuales.

La producción de la zafra 2006 se ubicó en alrededor de 16.750 tns., destacándose que las lanas de la provincia, se caracterizan por estar dentro del rango de lanas finas: 18-21 micrones, siendo el eje de finura provincial de 19,5 a 20,5 micrones.

## **EXPORTACION NACIONAL**

En el Parque Industrial de Trelew se encuentran radicadas unas 11 empresas vinculadas al esquema de exportación de lana, con algún nivel de agregado de valor (lavado-peinado), dentro de las cuales al menos 7 intervienen en forma directa en los procesos de industrialización, y otras 3 realizan dicha actividad, a través del esquema del servicio a terceros (fason).

En este marco prácticamente el 90 % de lana lavada y peinada de exportación se procesa dentro del Parque Industrial de Trelew. A continuación se presenta un Cuadro indicativo, con las cifras de lana exportada en la temporada 2006/07, discriminada por empresa y por grado de transformación.

**Cuadro: Exportación de Lana por Empresa**

	<b>Sucia</b>	<b>Lavada</b>	<b>Peinada</b>	<b>Total *</b>	<b>%</b>
<b>Chargeus Wool Argentina SA *</b>	220	1.648	3.621	6.057	15,3%
<b>Est. Text. Ituzaingo SA *</b>	131	306	3.855	4.694	11,8%
<b>Fhurman SA*</b>	1.596	63	3.376	5.622	14,2%
<b>Unilan SA*</b>	347	1.083	3.247	5.082	12,8%
<b>Fowler SA*</b>	1.631	880	1.983	4.800	12,1%
<b>Lempriere, Fox y Lillie SA (1)</b>	3.534	187	705	4.538	11,4%
<b>Lanera Austral SA</b>	0	78	1.689	1.970	5,0%
<b>A Dewavrin SA</b>	285	1.242	12	1.539	3,9%
<b>Arg. Wool SA</b>	0	903	20	943	2,4%
<b>Pelama Chubut SA</b>	311	110	472	939	2,4%
<b>Otros</b>	436	1.437	1.447	3.502	8,8%
	<b>8.492</b>	<b>7.937</b>	<b>20.427</b>	<b>39.686</b>	

Fuente: FLA

Tal como se puede observar en el Cuadro Inicial, entre los Agentes Tipos en la comercialización de lana para el mercado externo, se incluye tanto a aquellas empresas vinculadas a la exportación de lana sin procesar (en sucio), como fundamentalmente aquellas que están integradas a la etapa industrial.

Del 39% del total que tenía en la zafra 1996/97, la categoría Exportadores Industriales, pasó al casi 85% en la campaña 2006/07, aumento que se fue produciendo en forma gradual en los últimos años.

Este aumento de la participación de los Agentes Exportadores Industriales en el negocio, es paralelo al aumento de la capacidad instalada de sus fabricas tanto en lavado como en peinado.

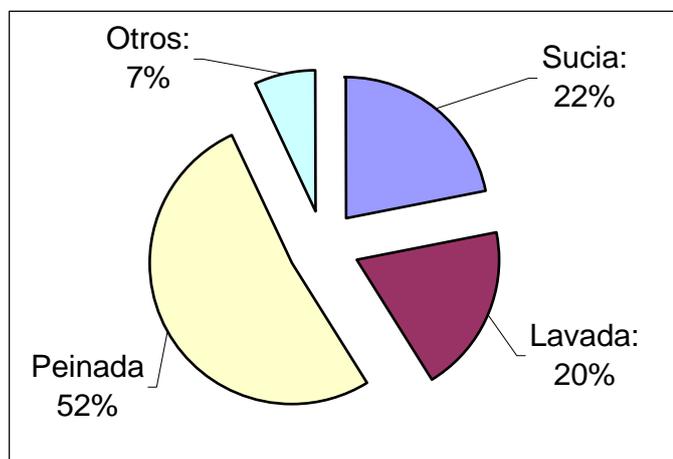
Con las inversiones realizadas, este tipo de agente tiene una capacidad instalada de lavado y peinado, suficiente para transformar la totalidad de la disponibilidad de materia prima existente en toda Argentina actualmente.

En la última zafra, a nivel del segmento de procesado, se exportaron un total de 7.937 Ton de lana lavada, 20.427 lana peinada y 2.830 Ton (Blouse y otros).

Del cuadro se deduce que el 66% de la producción exportada, esta concentrada en las 5 exportadoras industriales grandes (\*), las cuales a su vez procesan y exportan el 79% de la lana peinada, el 50% de las lanas lavadas y el 46% de la lana sucia.

Por su parte la firma Lempriere F&L (1), además de representar el 11% sobre el total exportado, es la empresa con mayor participación en la condición de lana sucia (41%).

La distribución porcentual de lanas exportadas según su condición de procesamiento, es la siguiente:



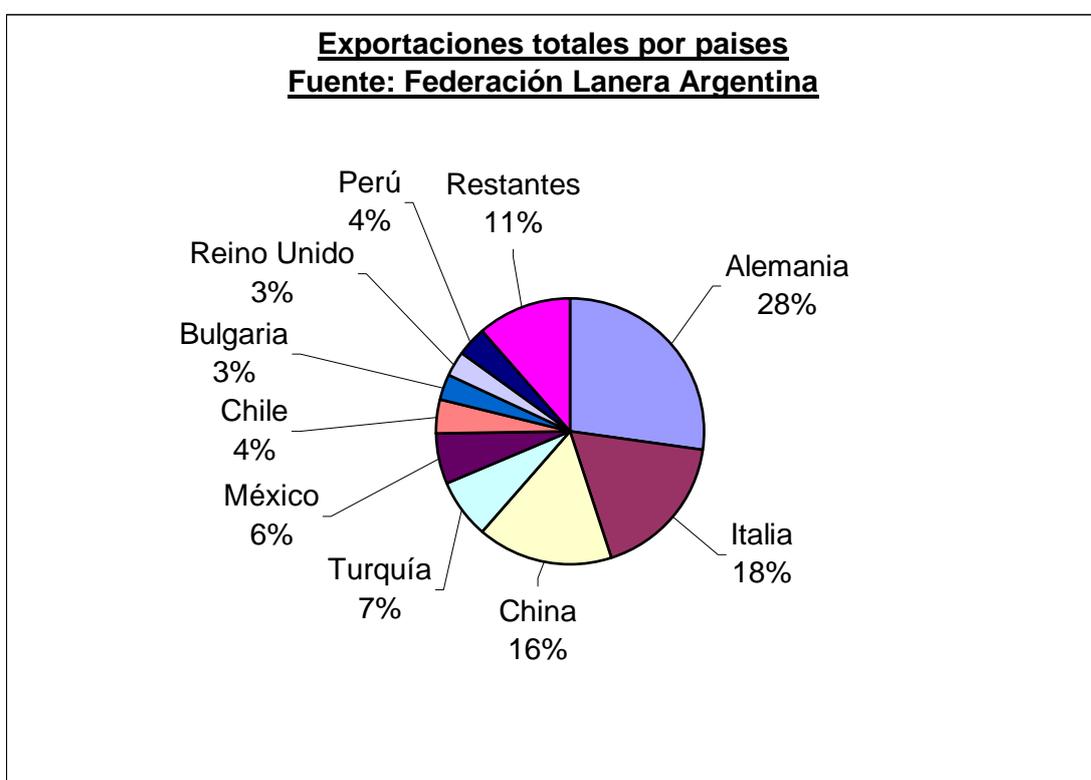
Complementariamente al analizar la composición de las exportaciones en relación a la finura se observa la siguiente distribución:

	E/18 - 21,9 u	< 20 u	20 - 21,9 u
<b>Sucia</b>	75,3%	13,4%	61,9%
<b>Peinada</b>	49,3%	12,9%	36,4%

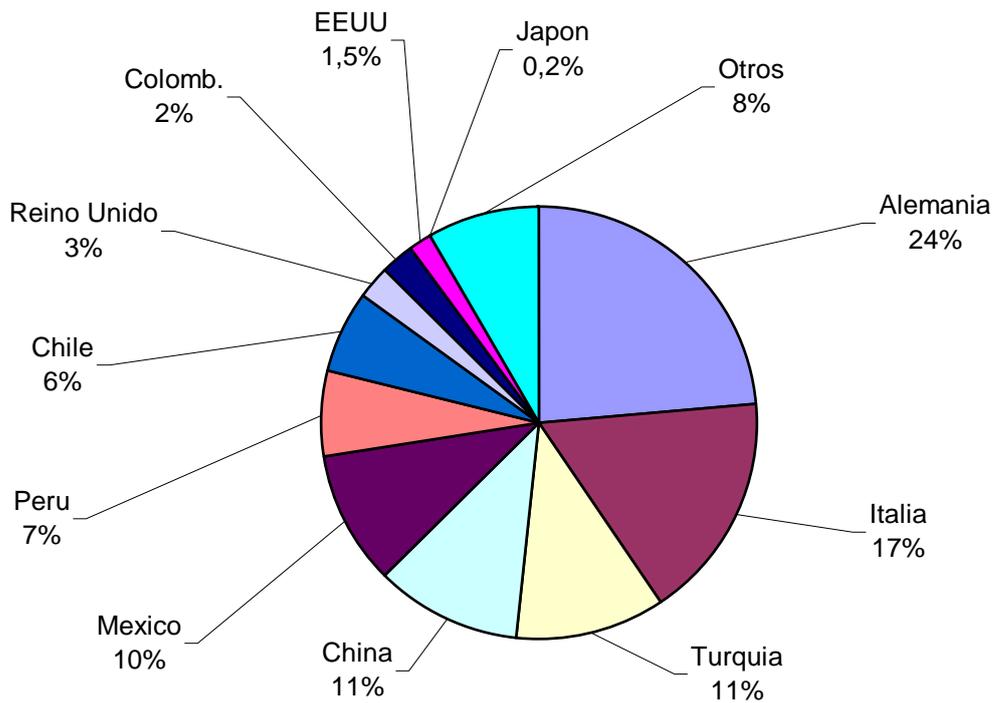
Atento a que el eje de finura de la Provincia del Chubut es 20 a 20,5 u, los datos están indicando que dentro del 22% de lana sucia que se exporta, una parte importante de la misma (75%), corresponde a lana fina.

Complementariamente en el segmento de las lanas peinadas, del 52% del total exportado, casi el 50% corresponde a las lanas finas.

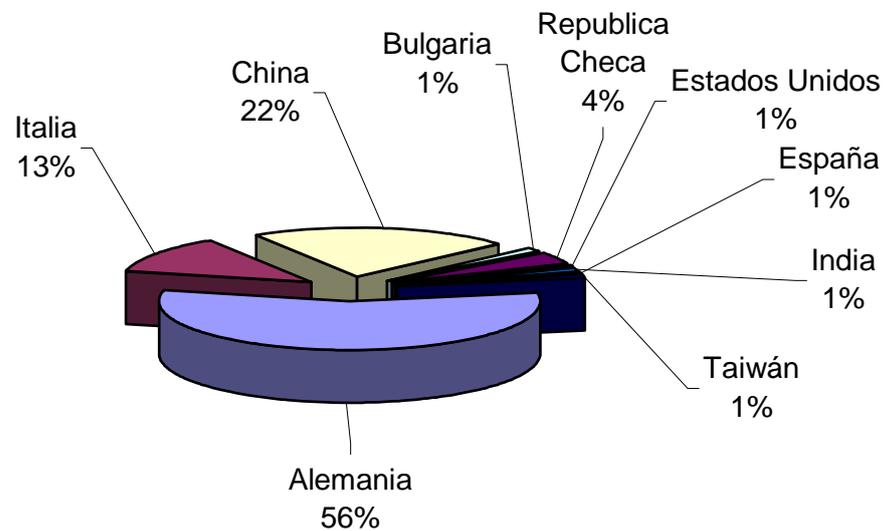
A continuación se presentan una serie de Cuadros relacionados con los países de destinos de la lana, tanto a nivel global, como según su nivel de procesamiento. Esto permite hacer un análisis cuali y cuantitativo según los diferentes destinos:



### Expt. Lana Peinada - Destino por Pais



### Destinos Exportación Lana Sucia



## **IMPORTACION DE LANA EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

### **a) *Lista larga***

La lista larga de mercados de productos textiles de lana fue confeccionada teniendo en cuenta los volúmenes de importación históricos de los diferentes países y su potencialidad como mercados para los principales productos textiles de lana chubutense.

<b>Importaciones 2001-2005<sup>1</sup></b>					
<b>Wool and other animal hair (including wool tops)</b>					
<b>País / Mercado</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
	<b>US\$ '000</b>				
China	1,104,020	1,063,435	956,946	1,263,129	1,396,828
Italia	1,069,740	922,267	990,847	1,033,145	976,007
Alemania	282,104	305,769	363,859	349,795	295,653
Reino Unido	243,646	230,014	230,129	253,004	227,995
India	140,225	173,146	200,734	191,962	219,046
Corea, Republica de	235,346	266,618	204,082	182,503	192,120
Checa, Republica	106,264	121,291	146,035	148,037	169,709
Japón	250,500	245,560	224,162	200,921	165,453
Turquía	81,592	108,164	145,615	151,360	151,680
Taiwán China	109,648	141,050	112,503	116,917	100,028
Francia	187,964	189,491	227,928	155,086	99,478
Bélgica	83,945	88,757	104,450	113,130	92,348
Bulgaria	14,032	25,907	56,519	58,378	86,767
Polonia	62,618	67,647	72,404	91,685	82,939
Estados Unidos	85,552	64,739	63,857	75,306	67,019
España	59,216	59,990	59,980	57,209	43,970
Hong Kong	36,061	24,133	38,850	33,763	28,138
Dinamarca	11,704	14,009	18,956	22,484	25,027
Noruega	3,850	4,900	6,386	5,956	5,747
Suecia	2,037	2,536	2,415	2,912	2,351

<sup>1</sup> Fuente: COMTRADE database of the United Nations Statistics Division .

### **b) *Lista corta***

La relación entre la demanda mundial y sus tendencias con la oferta actual y potencial de la lana argentina, nos permiten detectar los países mas atractivos para el posicionamiento de productos diferenciados, como así también de la caracterización de estos mercados surgirán los nichos potenciales a desarrollar para la obtención de beneficios extraordinarios en la comercialización de dichos productos. La selección de mercados a profundizar, tanto actuales como potenciales, surge del relevamiento y análisis comparativo. Los aspectos principales tenidos en cuenta para cada mercado han sido:

- ✓ Volúmenes totales de importación de lana y sus proveedores.
- ✓ Volúmenes desagregados de importación para las distintas posiciones arancelarias y sus proveedores.
- ✓ Volúmenes totales de exportación de lana argentina y sus destinos
- ✓ Volúmenes desagregados de exportación para las distintas posiciones arancelarias y sus destinos.
- ✓ Estructura productiva
- ✓ Rasgos generales del consumo
- ✓ Nichos actuales y potenciales
- ✓ Tendencias

### **LISTA CORTA DE MERCADOS PRIORIZADOS**

Alemania

Italia

China

Japón

EE. UU.

Reino Unido

Países Escandinavos

## **6 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 6.1 TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL

#### CONCLUSIONES

La producción y el mercado de fibras sintéticas seguirán creciendo, poniendo más presión por el reemplazo de la lana, en su condición de commodity.

Paralelamente la baja en la demanda de lana con relación a otras fibras, constituye una debilidad frente a estrategias que se van observando en el segmento de las fibras especiales, que intentan ir ocupando determinados “nichos del mercado”, donde sólo las fibras diferenciadas, caso del segmento de Lanitas Merino Finas y Extrafinas, la Lana Orgánica, la Fibra de Camélidos, son las que aparentemente tienen una proyección favorable.

En consecuencia, el desafío del sector en su conjunto es trabajar en mejorar en forma permanente la relación “costo/beneficio/preferencia”, sustentada en atributos que la demanda va priorizando en forma creciente: calidad objetiva e intangibles (responsabilidad social empresarial; sustentabilidad ambiental; identificación de procedencia; etc.), aspectos que los integrantes de la cadena de valor de la lana, deberán ir incorporando y consolidando gradualmente, si se pretende mejorar su competitividad frente a la permanente amenaza del sintético y de otras fibras naturales, caso del algodón.

Desde el punto de vista de la producción, seguirá la tendencia de una demanda de mayor calidad en toda la línea de productos de lana. Por eso, los productores y los organismos de investigación, deben trabajar en la incorporación de esquemas de mejoramiento equilibrados, orientados tanto a nivel de la productividad, como fundamentalmente de la calidad de los lotes de lana. A nivel de calidad el énfasis deberá estar puesto en el mejoramiento de: resistencia a la tracción, largo de mecha, disminución de fibras y meduladas, etc..

#### RECOMENDACIÓN

Manteniendo el eje de finura de la masa de lana de origen provincial es decir lanitas finas y extra finas Merino, se considera importante direccionar la selección de los animales en función de mejorar aquellos atributos vinculados a calidad objetiva de la fibra que mejoren la competitividad de las mismas. Complementariamente debería fortalecerse la tendencia asociada a estrategias de manejo que prioricen la sustentabilidad ambiental, como un reaseguro en el impacto que esto tendrá en los indicadores productivos finales, destacándose en este contexto la adecuación de los sistemas productivos al esquema planteado por la normativa de certificación orgánica y/o certificación de calidad (GlobalGAP).

## 6.2 SECTOR TEXTIL: ESCENARIO INTERNACIONAL

### CONCLUSIONES

Los cambios en las preferencias vinculadas al segmento de consumidores de specialitis que se manifiesta en todos los rubros incluyendo al sector textil, podrían favorecer las expectativas de las Lanass Patagónicas en general y en particular de las Lanass Finas de Chubut. Para ello se debe asegurar poder alcanzar los estándares y preferencias cambiantes de una demanda cada vez más exigente, complementado con un sistema de inteligencia de mercado, que detectando las tendencias y preferencias del mercado, permita una reacción proactiva frente a este mercado sumamente dinámico.

### RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollar una red de contactos permanente con el sector textil internacional en la búsqueda de respuestas rápidas a las demandas de nichos de mercados determinados.
- ✓ Promover convenios de colaboración en materia de desarrollos de investigación, diseño y propiedad intelectual, en las que participen el sector científico tecnológico, las universidades, las asociaciones empresarias integrantes de la cadena de valor y los organismos gubernamentales competentes de la Argentina y de los países signatarios de estos convenios.
- ✓ Establecer acuerdos de colaboración a modo de Joint Venture con los productores locales, a los fines de trabajar en forma coordinada en el proceso de mejoramiento de la calidad global, de los lotes de lana.

### 5.3 ACCIONES DE PROMOCION Y DIFERENCIACION

#### I-GENERICICO

##### CONCLUSIONES

Las estrategias de promoción del sector lanero a nivel mundial son insuficientes frente al esquema comunicacional de las fibras competidoras, en particular las fibras sintéticas y la fibra de algodón. Se ha observado que aunque la lana está considerada como la fibra natural de más alta calidad, la mayoría de sus cualidades positivas son inadecuadamente comunicadas hacia el consumidor final.

En línea con esta situación general, las lanas de Patagonia y en particular las Lanas Finas de Chubut, se siguen vendiendo dentro de un esquema de comercialización commoditizado, impidiendo de esta manera algún tipo de diferenciación, que permita la apropiación de un diferencial de precio, asociado a sus cualidades intrínsecas y/o adquiridas.

##### RECOMENDACIONES

- ✓ La Argentina a través de sus organismos y Asociaciones con competencia en el tema, debe continuar y fortalecer su participación activa en las campañas lanzadas desde la IWTO y de la WOOLMARK.
- ✓ Resultaría adecuado diseñar y poner en marcha un Programa de Marketing para la marca ***Lanas Finas de la Patagonia***, consolidando el desarrollo de la marca sustentada en sus atributos diferenciables tanto objetivos como intangibles, abarcando dicha estrategia a todos los integrantes de la cadena de valor e incluso buscando asociación o alianzas con otras marcas internacionales. Para dar contenido a dicho Programa de Marketing debe dotarse a la marca de los suficientes elementos referenciales del lugar de procedencia ya que es importante la diferenciación por origen, teniendo en cuenta la fortaleza del nombre Patagonia y la valoración del intangible que la región cuenta, ligado al ambiente natural. En definitiva, se considera oportuno plantear el desarrollo de una estrategia de promoción, basada en aspectos que complementen atributos de calidad, con zona de origen (*EJ.: Lana Fina de la Patagonia*).

## II-LANA ORGANICA

### CONCLUSIONES

El comercio internacional de lana orgánica está en crecimiento sostenido, abarcando esta tendencia ya consolidada, a todos los integrantes de la cadena de valor del sector textil lanero. La Patagonia Argentina, dispone de una clara ventaja comparativa vinculada a la posibilidad de adaptación de los Sistemas productivos ovinos, al esquema de Producción Orgánica, esto se refleja en la tendencia que se va manifestando en cuanto al crecimiento de superficie bajo certificación orgánica de Argentina y en particular de Patagonia, reflejado además en los volúmenes crecientes de exportación de Lana Orgánica de la región.

Complementariamente las cadenas comercializadoras de ropa que concentran gran parte de la actividad en los grandes mercados de destino, están desarrollando diferentes líneas vinculadas a artículos elaborados en base a la lana orgánica, en línea con la tendencia que se observa en otras fibras naturales, caso concreto del algodón orgánico.

### RECOMENDACIONES

- ✓ La estrategia genérica orientada a la promoción y consolidación de la línea de productos de lana orgánica, deberá basarse en una segmentación, atendiendo a que el cliente final no solo responde a un target de alto poder adquisitivo, si no que valoriza positivamente los aspectos que hacen a un concepto de producción bajo pautas amigables con el medio ambiente, el desarrollo sustentable, los principios de responsabilidad social empresarial, etc.
- ✓ Mediante la articulación público-privado, buscar mecanismos que permitan optimizar los sistemas de certificación, de comercialización y de exportación, a fin de mejorar los márgenes especialmente para los productores y para la industria, tratando de evitar que el producido del sobreprecio queda absorbido en la etapa final de comercialización.
- ✓ Trabajar en la búsqueda de esquemas de I + D, tanto con empresas nacionales como extranjeras, con el objetivote promover diferentes alternativas de uso de este “producto diferenciable”.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas dentro de la cadena de valor, en busca de establecer una estrategia sostenida a nivel de posicionamiento de esta línea diferenciable.

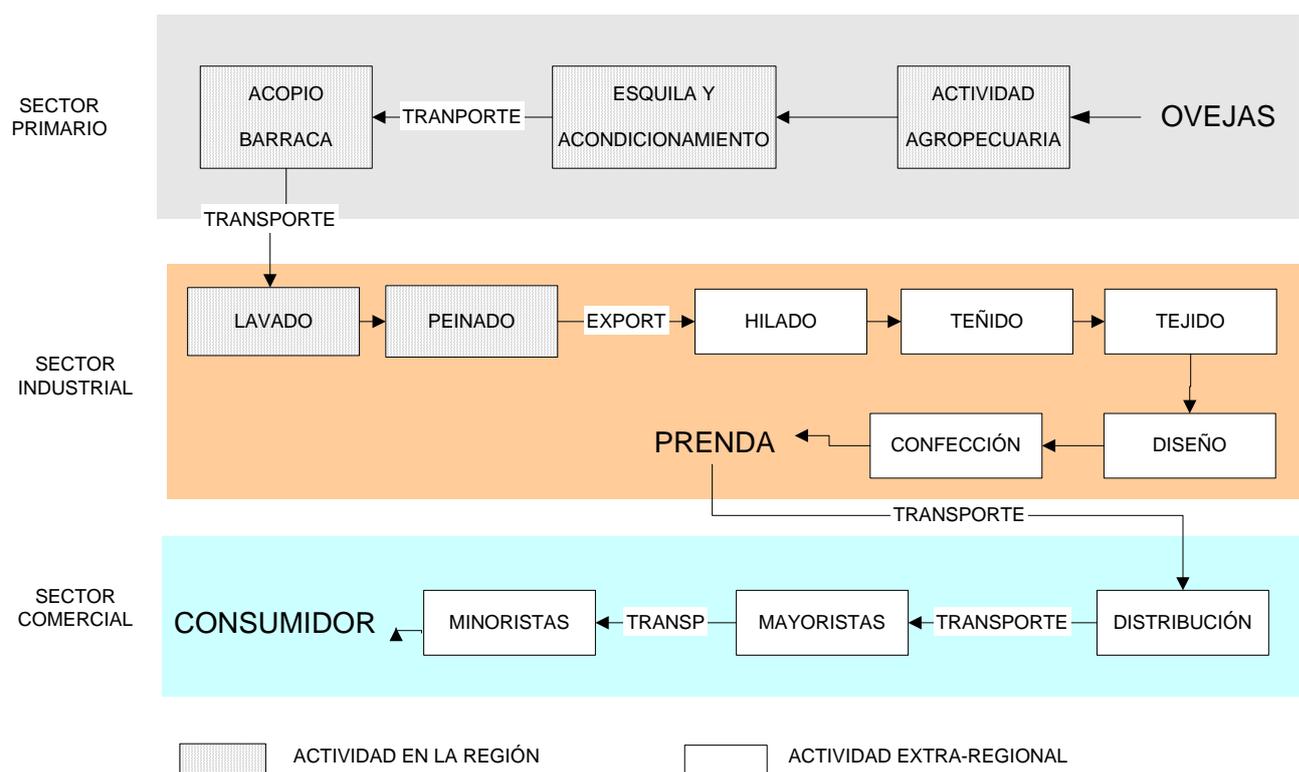
### III - CADENA DE VALOR EN EL COMPLEJO TEXTIL LANERO

Un aspecto central a analizar dentro de la estrategia orientada a la mejora de la competitividad del sector, está asociado a su vinculación con los demás actores territoriales. El fenómeno del “desarrollo local” impulsado en todo el país en la década de los 90’, plantea la necesidad de contar con entornos productivos “competitivos” y favorables para la promoción de un sector.

Un modelo de excelencia dentro de este enfoque lo representa el denominado “Clusters” que implica que el sector económico posee a nivel local una sólida trama de empresas complementadas e integradas con otras que abastecen de servicios e insumos de forma tal que el nivel de dependencia con el contexto es muy bajo.

A continuación se describen los actores locales que conforman el ambiente del sector lanero, planteándose para cada caso, demandas específicas de mejora requeridas por el sector lanero.

#### CADENA DE VALOR LANERA



Desde una visión global, la cadena de la lana resulta extremadamente extensa en el tiempo, dado que normalmente una lana que se esquila en un ciclo, tarda algo más de un año para que sea utilizada por un consumidor final.

En ese marco, y considerando el perfil industrial del sector local, es necesario comprender las demandas de nuestros clientes más cercanos que son las hilanderías (internas y externas), adecuar nuestros productos peinados a estas demandas y producir una retroalimentación a toda la cadena productiva, buscando optimizar nuestros sistemas de producción, profundizar los esquemas de mejoramiento de calidad y analizar las posibilidades de sacar ventajas adicionales transformando las ventajas comparativas de la región en ventajas competitivas.

Considerando el complejo productivo, desde la visión de Cadena de Valor, se entiende que los aspectos a analizar en forma conjunta pensando en un planteo direccionado hacia una mejora de competitividad del sector, debe contemplar una serie de cuestiones claves a resolver:

- a. Mejorar los aspectos críticos de los eslabones existentes a nivel regional a fin de incrementar la eficiencia y efectividad de cada uno.
- b. Mejorar las interrelaciones, a fin de generar un feedback que nutra al sistema.
- c. Establecer acuerdos sólidos y sustentables en el tiempo entre los diferentes actores locales (Joint Venture), en el marco de una estrategia común de posicionamiento y diferenciación de la producción local (*Ej: Lana Fina de la Patagonia; Lana Fina Orgánica de la Patagonia*).
- d. Analizar dentro del concepto de cluster, posibles medidas de promoción a diferente nivel, que tengan impacto directo, sobre la estructura de costos e ingresos de las empresas participantes de la cadena de valor.
- e. Identificar posibles alternativas para avanzar en la cadena de valor.

### CONCLUSIONES

Del análisis ambiental observamos que existen limitaciones en varios aspectos que si bien no obstaculizan la actual situación del sector, deben ser trabajadas, para que el mismo pueda desarrollarse y crecer solidamente en los próximos años.

El desarrollo de proveedores, por ejemplo, está siendo impulsado por el mismo sector debido a la importancia que tiene económica y financiera. Pero las demás limitaciones deben tener como promotor de cambio al Estado Provincial quien debe facilitar fondos y apoyo técnico para consolidar la competitividad territorial del sector a nivel del Cluster Lanero.

En definitiva las ventajas competitivas de este tipo de esquemas, se sustentan en las fortalezas que se van construyendo a través de los esfuerzos a diferente nivel: infraestructura, tecnología instalada, acciones de investigación y desarrollo, formación y capacitación permanente, valorización del medio ambiente, apoyo logístico a las PYMEs, etc., en definitiva de acciones

estructurales que les permitan al sector, estar maduros para una cooperación estable, duradera, mutuamente ventajosa, entre los integrantes de la cadena de valor, contenidas en un escenario proactivo y previsible en el tiempo.

En este sentido, el complejo textil lanero local, tiene a nuestro entender grandes probabilidades de generar un círculo virtuoso a nivel de los diferentes actores: productores laneros, trabajadores rurales, empresas de servicios al sector rural, industrias, trabajadores de la industria, proveedores de servicios, universidades, centros de investigación tecnológicos, sectores de servicios, etc.; propiciando un escenario superador de las tradicionales “zonas francas o parques de promoción industrial” tal como fueron entendidos oportunamente.

### RECOMENDACIONES

Recomendamos como estrategia para el desarrollo de la cadena de valor en el Sector Textil Lanero de la Provincia de Chubut, propiciar una política de estímulos inteligente y selectiva, basada en la promoción de la competitividad del cluster lanero en su integralidad y no sujeta a ventajas fiscales o tributarias temporales distorsivas, con el objetivo de consolidar un modelo productivo integrado y estable en el tiempo, evitando la atracción de *raiders*, y/o de “fábricas sobre ruedas”, como así también el de evitar romper el actual equilibrio bajo el que viene funcionando el complejo textil lanero.

La política de estímulos, se entiende que es posible sustentarla en el carácter de producto “**speciality**” de las líneas diferenciables que se plantea desarrollar, ya sea sobre el genérico: “**Lanas Finas de la Patagonia**”, como en particular la línea Premium: “**Lana Fina Orgánica de la Patagonia**”.

En este esquema creo que es posible plantear una revisión del esquema actual de reintegros a los productos obtenidos por el cluster lanero, buscando promover los esquemas que privilegian la incorporación de procesos de certificación dentro de la cadena de valor, en particular lo relacionado a los temas de sustentabilidad ambiental y responsabilidad social empresarial, como es el caso concreto de la línea de “certificación orgánica”.

En tal sentido mas allá de las medidas a nivel de tasas o impuestos de carácter provincial y/o municipal, que se podrían analizar, se considera factible a partir de una argumentación adecuadamente fundamentada, el solicitar una modificación a nivel de los reintegros de los productos finales de esta línea, caso concreto del “**Top de lana orgánica**”. Complementariamente atento a la creciente promoción ambientalista que se da en diferentes países de Europa, Asia, etc., se considera viable realizar un planteo a través de Cancillería, intentando alcanzar un reconocimiento diferencial en las tasas de importación de los productos adecuadamente trazados, que provengan de esquemas bajo certificación orgánica.

## IV - ARTICULACIÓN DE INTERESES DEL SECTOR LANERO

### CONCLUSION

Tal como se diagnosticara en las consultorías precedentes, están vigentes diferentes programas vinculados al análisis y mejoramiento del sector, en sus diversas etapas y momentos del circuito productivo y de la comercialización. Sin embargo, existe una evidente falta de articulación entre los distintos programas y políticas de los actores involucrados en el sector, con la consiguiente pérdida de energía, duplicación de esfuerzos y merma de valiosa información.

### *Enfoque de cluster:*

Tal como se conversara y sugiriera a las autoridades provinciales oportunamente, considerando el perfil, el ámbito de aplicación y los tiempos concretos de la consultoría, se plantea abordar el planteo desde **un enfoque estratégico de desarrollo local**, que abarque el complejo productivo integral **a modo de cluster**, considerando lógico **priorizar el enfoque del trabajo sobre la cadena de valor vinculada al sector textil lanero**.

La visión de trabajar prioritariamente en el fortalecimiento y consolidación de la cadena de valor asociada al sector lanero, se debe al hecho que este sector cuenta con una ventaja comparativa estructural, debido a que la materia prima se obtiene local y/o regionalmente, con un impacto socio-económico y estratégico hacia atrás de la cadena, vinculada a la importancia que tiene para la región, el sector productivo vinculado a los sistemas ganaderos ovinos.

Se hace esta salvedad porque el diagnóstico base sobre el que se trabajó esta justamente asociado a este cambio de visión, donde al abordar al esquema en forma global, se detectaron cambios significativos en las interrelaciones de los actores que componen el sector, en base a lo cual se profundizó la descripción de la situación actual de cada subsector, a partir de lo cual se planteo una propuesta que busca reflejar la realidad del sector, en base a lo cual sugerir líneas de acción que tengan un basamento sólido y criterioso, que permita proyectar y vislumbrar un escenario realista asociado al crecimiento y consolidación del sector en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Diseñar y propiciar la creación de un Ente Coordinador (o Mesa de Coordinación) vinculado al Cluster Lanero Local, cuya misión principal sea la de articular los distintos programas que se desarrollan para el sector lanero, a fin de evitar la superposición de programas, proyectos o acciones similares que provocan un lógico dispendio de recursos y esfuerzos, y con el objetivo de potenciar y optimizar aquellas acciones con complementariedad.
- ✓ Dicho Ente debería poder reflejar y representar los intereses de los diferentes sectores que conforman la cadena de valor, buscando mecanismos ágiles y dinámicos y proveyéndolo de la capacidad técnica apropiada y flexibilidad operativa necesaria, evitando repetir errores de iniciativas anteriores.
- ✓ El objetivo de dicho Ente sería el de permitir sobre una discusión franca y realista, establecer instancias de planificación, orientadas a definir y/o aggiornar los objetivos o funciones de algunos de los Programas vigentes, dependientes de diferentes organismos estatales competentes en el tema.
- ✓ La creación de esta instancia de Coordinación, aparece como una opciones viable para lograr el concepto de transversalidad que hoy está ausente en los programas del sector, con la consecuente falta de coordinación entre las acciones de los distintos entes Estatales y Asociaciones de empresarios y de productores.

### ***Principales actores del Cluster Lanero***

A partir de la realidad local, se considera que los actores básicos de esta Mesa de Coordinación y potencial Cluster Lanero deberían ser:

**Sector Primario:** Como es sabido el subsistema agropecuario esta conformado por diferentes segmentos de productores, entre las cuales es necesario reconocer diferentes realidades y problemáticas, algunas de orden estructural, como es el caso de: el segmento de Productores Minifundistas (66.4%) y parte de el segmento de Pequeños Productores (15.2%). Complementariamente encontramos, el segmento de Medianos Productores (17.5%) y el segmento de Grandes Productores (0.9%).

Por esta razón es que la representación en la Mesa de Coordinación debería contemplar la participación de representantes de estos segmentos diferenciales, al menos de lo que son Productores Minifundistas y por otro lado a los Pequeños y Medianos Productores.

**Sector Servicios al Sector Rural** vinculados al tema Lana: en este eslabón ingresan las Empresas de Servicios de Esquila; los Acondicionadores y Clasificadores de Lana; transportes de carga de lana; etc.

\***Maquinas de Esquila**: Conociendo la realidad del esquema de representatividad del tema de empresas de esquila, se considera importante que se convoque tanto a los titulares de la Asociación de Contratistas de Esquila, como también a Contratistas de Esquila Referentes.

\***Acondicionadores y/o Clasificadores de Lana**: dado que no existe una entidad que los nucle gremialmente, habría que invitar a Referentes de esta actividad estratégica.

\***Esquiladores**: habría que evaluar la posibilidad de participación de un representante del gremio UATRE, vinculado al tema de trabajadores zafreiros.

\***Transporte de Cargas**: normalmente este servicio en la actividad, esta directamente asociado con las empresas compradoras de lana.

\***Proveedores de Herramientas y Equipos**: peines, cortadoras, herramientas, varillas, tijeras mecánicas, motores eléctricos, prensas, etc.

**Sector Comprador y/o Procesador de Lana**: en este segmento se complementan tanto las empresas exportadoras que venden Lana Sin Procesar (Sucia), como las que realizan algún tipo de procesamiento (Lavado o Lavado y Peinado). Atento a los perfiles y visiones diferentes, se considera importante el poder convocar a un representante por empresa que se encuentra actualmente realizando algún tipo de actividad en el Parque Industrial de Trelew.

**Sector de Servicios al Sector Industrial**: en este eslabón ingresan las empresas proveedoras de insumos para los procesos industriales (detergentes, aceites, enzimas, etc.); proveedores de repuestos y equipos; servicio de tornería; renovación de maquinarias textiles; etc.; planta de tratamiento de efluentes (ex CORFO).

**Organismos Técnicos y Programas Sectoriales**: se considera importante poder sumar a este Foro de Coordinación, la visión de los organismos técnicos (públicos y privados), con ingerencia en las diferentes temáticas que hacen a la problemática del sector, caso del INTA, INTI y el SENASA; organismos vinculados a procesos de certificación de calidad y/o de procesos: Ej. Certificación Orgánica (OIA); como a responsables de Programas Sectoriales (PROLANA, Ley Ovina, etc.).

Estado Provincial: en su Rol Básico de orientador e impulsor de políticas activas sectoriales, sin duda que es clave e indispensable la participación dentro del Ente de Coordinación del Estado Provincial, a través de los organismos con incumbencias directas en la problemática sectorial, que en esta caso sería:

***-Ministro de Industria, Agricultura y Ganadería***

***-Subsecretario de Recursos Naturales***

***-Subsecretario de Industria y Desarrollo Económico***

Complementariamente dado el rol estratégico que en el Cluster implica el Parque Industrial de Trelew, debería convocarse a:

-un **representante del Municipio de Trelew**, que por la incumbencia de la temática, debería ser *el Secretario de Producción y Turismo de la Municipalidad de Trelew*.

-un **representante del Consorcio del Parque Industrial de Trelew**, entendiéndose que debería ser el Presidente de dicha entidad.

## **7-ACCIONES**

Tal cual estaba previsto en el cronograma de acción, se avanzó en la realización de dos actividades, vinculadas a mejorar la información de base de los actores de la Cadena de Valor, y fundamentalmente propiciar instancias de interrelación, para lo cual se ha participado de dos actividades complementarias:

1-Seminario: Implementación de Estrategias de Diferenciación del Sector Lanero que se realizó el 24 de Julio en la ciudad de Comodoro Rivadavia, y el 25 de Julio de Trelew. Se colaboró con el sector primario en el armado de dicho Seminario Informativo (Ver Anexo: 1).

2-Taller Intersectorial: Se planificó y se realizó un Taller el día 20 de Agosto, con el objetivo de analizar, intercambiar visiones y opiniones, y consensuar con los representantes de la cadena de valor, las pautas básicas que debería contener el Plan Estratégico. El objetivo era que, a partir del diagnóstico y lineamientos generales que surgían a nivel de los diferentes eslabones de la cadena de valor, intentar dejar planteado los lineamientos básicos, que se considera que pueden tener un impacto positivo, en el marco de una Planificación Estratégica del Sector, orientado a propiciar un Mejoramiento de la Competitividad del Sector. (Ver Anexo N° 2: Taller).

## 8 - LINEAMIENTOS BÁSICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

### *Problemáticas Priorizadas del sector*

Si bien se reconocen los importantes avances logrados en los últimos 13 años, a nivel del mejoramiento y confiabilidad de la calidad de la fibra (por ejemplo a través del PROLANA), se considera necesario avanzar en forma integrada hacia un salto cualitativo, apuntando a lograr una mejora global de la calidad y una creciente ganancia de valor mediante productos diferenciados (lana fina de alta calidad, certificación de origen, lana orgánica, etc.).

Se puso énfasis en las siguientes problemáticas:

- ✓ El sector Minifundista representa una base social fundamental para la estructura productiva y estratégica de una vasta zona de la provincia. Dicho segmento produce un 30% del total, pero atento a los problemas estructurales, es necesario implementar políticas específicas y estrategias diferenciales (Programa de Desarrollo Rural), debido a que las políticas para dicho sector, tienen una alta implicancia social, mas allá de los aspectos tecnológicos, y requerirá de esquemas de promoción específicos, sólidos y de largo plazo.
- ✓ Mano de Obra Calificada: sin duda este tema es uno de los aspectos prioritarios sobre los que deberá que trabajar desde diferentes ordenes, atento a que se puede convertir en una limitante y/o restricción en el corto plazo.
- ✓ Sostenibilidad de los sistemas productivos: se asocia en primer lugar con problemas crecientes a nivel del proceso de desertificación en Patagonia, planteándose la necesidad de promover y generalizar herramientas de prevención y control (Evaluación Forrajera; Monitoreos, etc.).
- ✓ Viabilidad Económica: se presentó un Cuadro con una segmentación de los estratos de productores, en el marco del cual se plantea la necesidad de transparentar la realidad productiva y financiera de los diferentes estratos, en base a lo cual poder establecer medidas de promoción diferenciadas a los diferentes segmentos, a partir del reconocimiento de un diagnóstico complicado de la situación de corto y mediano plazo.
- ✓ Esquila y Acondicionamiento de Lana, en relación con el punto anterior se observa con preocupación un problema creciente a nivel de mano de obra disponible, asociado a una alta rotación del personal de esquila; ausencia de esquemas de incentivos orientados a asegurar la permanencia del personal de esquila y acondicionamiento de lanas; falta de “profesionalización de la esquila y acondicionamiento”; cierto nivel de informalidad laboral.

- ✓ Insuficiente o nula interacción entre los responsables de las empresas de esquila y los responsables del programa PROLANA; falta de interacción y/o retroalimentación entre productores y contratistas de esquila, como de contratistas de esquila-industria.
- ✓ Existen Limitaciones a nivel del sector industrial que afectan la eficiencia y competitividad de las empresas, vinculadas con el nivel de servicios disponibles en el Parque Industrial; limitaciones coyunturales a nivel de disponibilidad de servicios básicos (gas, luz); a nivel de la legislación tributaria (disminución del IVA; diferimiento de IVA); asimetrías de costos en algunos servicios y fundamentalmente a nivel de logística (fletes internos); limitaciones a nivel de disponibilidad de insumos o proveedores de servicios, a nivel de mantenimiento de maquinas y equipos; etc..
- ✓ A nivel de una visión de integralidad de la cadena de valor, quedó evidenciado que si bien existen algunos intentos aislados, aun no se ha podido conformar una visión compartida, responsable y comprometida, que permita a los diferentes actores del sector, reconocerse como partes de un mismo sistema, limitando esta situación sin duda la posibilidad de avanzar mas rápida y solidamente, en procesos de mejoramiento de calidad, y estrategias que den previsibilidad en el mediano y largo plazo a “todos los actores de la cadena de valor”.
- ✓ Sobre la posibilidad de avanzar en un eslabón adicional de la cadena de valor, caso de la Hilandería, la experiencia de los empresarios asistentes plantearon claramente la realidad del Mercado Interno, en el cual es muy difícil comercializar el hilo, las telas y las prendas de lana pura (por cuestiones de costo/precio). Por lo cual se recurre a estrategias de mezclas con otras fibras (acrílico, algodón, etc).
- ✓ Mas allá de reconocer la realidad de un Mercado Externo Complicado, en particular por la presencia de productos originados en China, se considera que existe un margen para incursionar, vinculado a productos Premium o Specialitys, asociados a una demanda de hilados de alta calidad y títulos finos. El parque de hilatura argentino, se caracteriza por estar compuesto por maquinarias obsoletas para cubrir esta demanda, y por lo tanto seria necesario y recomendable, previo a la definición de inversión, realizar un estudio de prefactibilidad.

### ***Desafíos del sector***

- ✓ Quedo en claro que dada la complejidad de los diferentes temas, es necesario establecer un mecanismo formal de interacción de los diferentes sectores, que conforman la Cadena de Valor, dentro del cual en forma participativa, poder acordar líneas estratégicas para avanzar hacia una Planificación estratégica vinculada al mejoramiento de la Competitividad del sector lanero textil desde una visión de cadena de valor.
- ✓ La integración de la cadena de valor no solo implica avanzar en estadios a nivel de integración vertical de los procesos, si no que es posible pensar en el mejoramiento de la cadena de valor, a partir de la mejora de eficiencia y competitividad de cada uno de sus eslabones (subsistemas).
- ✓ Se reconoce que hay muy poca inversión en la promoción de la calidad intrínseca de la fibra de lana y sus usos finales, tanto a nivel del Mercado nacional como del mercado Internacional, esto conspira sobre la posibilidad de revertir las tendencias a nivel del consumo de artículos de lana.
- ✓ Mas allá de reconocer el importante posicionamiento logrado por la Provincia del Chubut al transformarse en referente natural, a nivel del esquema de Producción de Lana Orgánica, tanto por el crecimiento de la superficie bajo certificación orgánica, como la incorporación gradual de las industrias al proceso de certificación de su producción (Top Orgánico), quedo en claro que una ***Planificación Estratégica del Sector Lanero***, excede a esta cuestión, y necesariamente, como se ha planteado mas arriba, debe contemplar a todos los actores del esquema productivo, propiciando esquema de mejoramiento continuo de calidad, pero reconociendo que es necesario plantear estrategias de intervención diferenciadas, para tratar de sumar el mayor numero de productores a este proceso.
- ✓ En este sentido, se entiende que los diferentes Proyectos de Diferenciación: ***Lana Fina Orgánica de la Patagonia*** (PROPAT), o ***D. O. Lana Camarones***, pueden analizarse como proyectos referenciales o insignias, a los cuales sin duda debería apoyarse y fortalecerlos para su consolidación final, propiciando generar esquemas similares en diferentes partes de la provincia y/o generar mecanismos que faciliten la integración a los esquemas existentes.
- ✓ Quedo planteado el tema de analizar y definir el interés del Estado Provincial en propiciar la radicación de empresas de hilatura en principio, y eventualmente las vinculadas al desarrollo de tejido y confección en el Parque Industrial de Trelew, a fin de avanzar en la cadena de valor. Quedo en claro que sería deseable y necesario, avanzar en la realización de un análisis de factibilidad de la implementación de este tipo de emprendimientos.

### *Conclusiones generales*

- ✓ El mercado internacional de la lana ha crecido en complejidad y se acentúa la segmentación tanto de la oferta como de la demanda.
- ✓ A nivel de los segmentos demandantes de productos Premium, se consolida una valoración asociada a los aspectos de la calidad integral de la fibra (lana fina y extrafina), incorporando en forma creciente atributos intangibles, asociados a la sustentabilidad ambiental y producción natural (orgánico u ecológico), responsabilidad social empresarial (lana ética); etc.
- ✓ En toda la cadena hoy no existen dificultades para colocar la producción: falta lana, y las industrias de lavado, peinado y tops están al 100% de su capacidad instalada. Argentina es uno de los pocos países productores que realiza estos procesos.
- ✓ Resulta necesario plantear el abordaje de las diferentes problemáticas del sector, desde un enfoque estratégico de desarrollo local, que abarque el complejo productivo integrado a modo de **cluster**, es decir, priorizando la visión de cadena de valor vinculada al sector textil lanero.
- ✓ Institucionalidad: Hubo coincidencia en la necesidad de crear una figura de Coordinación Intersectorial Mixta, con participación del sector privado y público, que articule y coordine los diferentes subsistemas, instituciones y programas del sector, aprovechando todos los antecedentes y avances ya realizados. Por la temática específica, el área de incumbencia esta asociada al Ministerio de Industria, Agricultura y Ganadería, a través de sus dos Subsecretarías: Subsecretaría de Recursos Naturales (Sector Agropecuario), y la Subsecretaría de Industria y Promoción de Desarrollo (Sector Industrial)

## ANEXO N° I

# **SEMINARIO: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE LANAS**

## PROGRAMAS

25 de Julio de 2008

Museo Paleontológico Egidio Feruglio

Trelew – Provincia del Chubut





## ANEXO N° II

### **Taller de consenso: Sector Público y Sector Privado**

Fecha: Miércoles 20 de Agosto

Lugar: Sociedad Rural de Trelew

## **1. RESULTADO ESPERADO**

Definir los lineamientos básicos que debe contener un plan estratégico y operativo para el sector, que permita la articulación entre los sectores público y privado, desde una visión de cadena de valor.

## **2. PROGRAMA DEL TALLER.**

- Apertura del Taller.
- Presentación de la situación actual del **Mercado internacional de lanas: estrategias de diferenciación**. Consultor: Ing. Carlos Marpegán.
- Diagnostico resumido de los **Subsistemas: Agropecuario, Esquila y Acondicionamiento de Lana, Procesamiento e Industria**. Consultores: Ing. Rubén Contreras, Lic. Mauro Giannandrea.
- Presentación de **Lineamientos básicos del plan estratégico desde la cadena de valor en el complejo textil lanero**. Consultores: Ing. Rubén Contreras.
- Mesa de Discusión de Resultados con los actores involucrados.

## **SITUACION ACTUAL DEL MERCADO INTERNACIONAL DE LANAS**

### ***LA OFERTA MUNDIAL DE LANA***

- ✓ La oferta mundial de lana ronda hoy en los 1200 millones de kilogramos (base limpia). Aproximadamente un 40% de la misma lo forman las lanas finas y superfinas, un 20% las lanas de grosor medio y el 40% restante son las lanas gruesas (en su mayoría provenientes de razas aptas para la producción de carnes).
- ✓ La oferta mundial de lana se redujo en un 40% en los últimos 8 años sin que se advierta una posible recuperación, al menos en el corto y mediano plazo. Es sintomático que la oferta de Australia – el mayor productor mundial – continúa en descenso.
- ✓ Los stocks de lana en el mundo han bajado y se mantienen en valores mínimos cercanos a cero desde el año 2001.

### ***LA DEMANDA MUNDIAL DE LANA***

- ✓ La demanda mundial de lana también ha caído y se mantiene baja desde el año 2003.
- ✓ En los usos finales, se verifica una creciente pérdida de participación de la lana para ropa de damas y para tejidos de punto (sweater); pero sigue firme la demanda de lanas para casimires (finas y superfinas).
- ✓ Mas allá de los esfuerzos, sigue siendo escasa la inversión en la promoción de la calidad intrínseca de la fibra de lana, como la de los usos finales alternativos; esto conspira sobre la posibilidad de revertir las tendencias ya señaladas.

### ***TENDENCIAS DE LA MODA***

- ✓ Telas y prendas más livianas, que requieren lanas de mayor calidad y menor micronaje.
- ✓ Uso sobre la piel: toque suave sin picazón (implica el uso de lanas finas y extra finas), ya sea en su condición pura o en mezcla con otras fibras especiales (camélidos, cachemira).
- ✓ Estilo informal.
- ✓ De fácil lavado (easy care).

## ***PRECIOS INTERNACIONALES***

- ✓ Los precios internacionales de la lana están en alza desde el 2006 (para una lana promedio: 20 micrones, el valor actual es de unos U\$S/Kg 8,0 base limpia).
- ✓ Los precios de la lana oscilan entre 3 a 4 veces más que los de las otras fibras competidoras: el algodón y el sintético (acrílico y poliéster).
- ✓ El precio del sintético ha subido acompañando al precio del petróleo.

## ***TENDENCIAS GENERALES DEL MERCADO***

- ✓ Amenaza: la actual retracción económica mundial puede producir una baja de confianza en los consumidores, con la consecuente retracción en las ventas de vestimenta.
- ✓ Se verifica una tendencia hacia la integración de las cadenas productivas (en Australia en particular).
- ✓ Creciente desarrollo de *marcas*, con el fin de identificar y diferenciar mejor al producto.
- ✓ Demanda creciente de lana “ética”:
  - Lana orgánica (ver abajo)
  - Comercio justo (fair trade)
  - Bienestar animal (por ejemplo, operación de mules)
  - Cuidado ambiental (por ejemplo: balance de carbono, cuidado de suelos, contaminación de aguas, etc.).

## ***LANA ORGÁNICA EN EL MUNDO***

- ✓ Por ahora la oferta es restringida.
- ✓ La demanda es limitada, pero está en crecimiento.
- ✓ Parecería ser que tiene mas justificación en lanas finas (merino).
- ✓ La certificación orgánica no sustituye otras características de calidad, sólo complementa y aumenta su valor. El diferencial de precio, refleja la calidad integral del mismo.
- ✓ No es fácil prever cuál será en definitiva el sobreprecio (Premium price) de la lana orgánica. Datos de Australia (Elders) indican que en remates del año pasado, se pagaron valores de hasta 1,2 U\$S/Kg de sobreprecio (valor clean), comparado con 0,3 a 0,5 U\$S/Kg que se pagaron en Argentina.
- ✓ En la IWTO se conformó un grupo de trabajo con relación a la lana orgánica, el cual esta trabajando en consensuar criterios básicos.

## ***PRODUCCIÓN ORGÁNICA ARGENTINA***

- ✓ En expansión. En el año 2007, se verificó un crecimiento del 15% sobre el total.
- ✓ Argentina en el año 2007, alcanzó las casi 3,0 millones de hectáreas totales certificadas, de las cuales unas 2,5 millones de hectáreas, corresponden al rubro ganadería, de las cuales 1,1 millones están en la Provincia del Chubut.
- ✓ Por esta situación, Chubut pasó a ser la provincia Argentina con mayor superficie bajo certificación orgánica.

## ***LANA ORGÁNICA EN ARGENTINA***

- ✓ Se verificaron exportaciones crecientes de lana orgánica: 605.000 kg (2006) y 1.235.000 kg (2007).
- ✓ Argentina está mejor posicionada que Australia, N Zelandia y Uruguay para aumentar su producción (y consecuentemente su oferta) de lana orgánica.
- ✓ Argentina cuenta con 2 empresas que han certificado su fábrica para producir top orgánicos: Chargeurs Wool y Fhurman.
- ✓ Argentina dispone de la primera norma oficial de certificación orgánica de lanas.
- ✓ Un grupo de productores locales: PROPAT, viene trabajando en el posicionamiento de la marca: "*Lana Fina Orgánica de la Patagonia*".

## ***PRODUCCIÓN DE LANA ORGÁNICA EN CHUBUT***

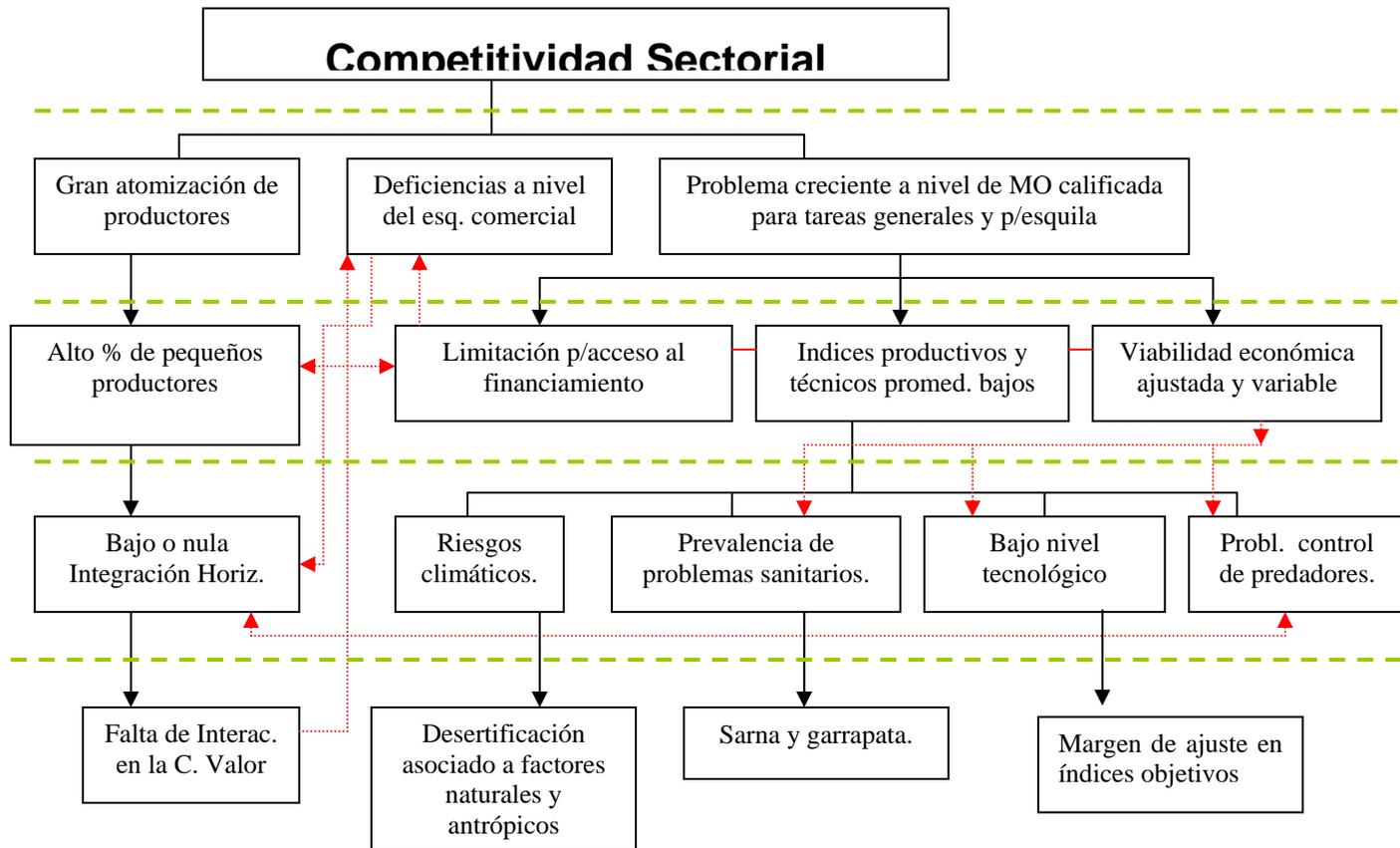
- ✓ La Provincia del Chubut ya tiene unos 40 establecimientos bajo certificación orgánica (1,3 millones de hectáreas).
- ✓ Se estima que el 12% del stock ovino provincial ya es orgánica.
- ✓ La zafra del 2008 se estima en 1 millón de kg de lana orgánica, habida cuenta que es un año crítico para la producción ovina regional (factores climáticos).
- ✓ En el futuro se estima superar los 1,5 millones de kg en el corto plazo (2009) y llegar a los 2,5 millones de kg en el mediano plazo (2011).
- ✓ Chubut dispone de una ventaja comparativa excepcional en este contexto, considerando que la base de las majadas provinciales es de raza Merino (lana fina y extrafina), y las condiciones generales del esquema productivo tradicional, que permitiría una rápida adaptación a los requerimientos de la normativa de producción orgánica.

- ✓ Atento a un comentario de una de las firmas laneras, se considera importante poder disponer en la zona de un laboratorio y un protocolo estandarizado, para realizar los análisis de residuos y contaminantes. Es importante aclarar, que certificación orgánica no es sinónimo de libre de residuos, si no que lo que se certifica es que solo se utilizaron los productos habilitados por la normativa vigente, durante el ciclo productivo certificado.

#### ***TELAS EN BASE A LANA ORGÁNICA EN URUGUAY***

- ✓ Representantes de la empresa Paylana de Uruguay, aseguraron que tienen clientes europeos que ya están solicitando telas con lana orgánica (por ejemplo, gabardinas). Por esta razón desde el año pasado se encuentran en proceso de certificación de su fábrica, a fin de salir al mercado con una colección de telas orgánicas en septiembre del 2008. Estiman que el precio diferencial de las telas certificadas, inicialmente podría estar entre un 20 a 30%.

## 1-Árbol de Problemas del Subsistema Agropecuario



MO Calificada: sin duda que este factor se está transformando en una *limitante significativa* a nivel del *sostenimiento de los esquemas de manejo tradicionales*, notándose un fuerte agravamiento de esta situación, en los últimos años, aspecto que de no poderse mitigar se puede transformar en una restricción estructural, y es por eso que debe trabajarse desde diferentes áreas para corregir y dar previsibilidad al esquema productivo en el tiempo.

Dentro de esta línea en los últimos años se viene manifestando por lo menos a modo de amenaza, una preocupación muy importante a nivel del esquema vinculado al servicio de esquila, vinculado no solo a un costo incremental muy por encima de los valores históricos, si no una disminución significativa a nivel de opciones de calidad y cantidad de empresas de esquila.

## SUBSISTEMA AGROPECUARIO

### Propuestas de Mejora.

El subsistema agropecuario tiene la necesidad y posibilidad de mejorar los índices productivos, dado que como se indicara anteriormente, existe una brecha tecnológica sobre la cual es factible trabajar para mejorar la calidad final del producto.

Si bien es posible esta alternativa, la implementación de potenciales acciones no es generalizada, ya que existen restricciones estructurales importantes, en particular en el segmento de Productores Minifundistas (< de 1000 animales), problemática que parcialmente se traslada al estrato siguiente: 1000 a 2000 animales.

La problemática asociada a estos productores, que en cantidad representa como mínimo entre el 66% al 75% del total de productores ovinos de la provincia, excede a los aspectos productivos, y tiene connotaciones de orden socioeconómicas complejas, razón por la cual requieren de un abordaje diferencial y mucho mas profundo, que excede a los objetivos planteados en este trabajo.

De todas maneras la recomendación es trabajar en forma urgente en la búsqueda de soluciones aplicables, sistemáticas y sostenibles en el tiempo (Ej. Programa de Desarrollo Rural), tanto por el hecho que dicho sector explica aproximadamente el 30% del total de la producción potencial a nivel provincial, como por la repercusión que dicho sector tiene en forma directa con las posibilidades de permanencia y consolidación de la población rural dispersa.

Hecha esta aclaración, las acciones sugeridas están asociadas genéricamente al segmento de los productores por encima de los 1.000 ovinos, que representan aproximadamente el 70% del total de la producción potencial a nivel provincial.

**Sustentabilidad del Recurso Natural:** esta asociado a la necesidad de generalizar un planteo básico que contemple tres aspectos complementarios: **Evaluación Forrajera, Ajuste de carga animal, y Monitoreos Periódicos** (tendencia).

**La posibilidad de mejorar los índices productivos,** esta asociado a un planteo de **manejo integral del establecimiento**, que contemple la adecuación de la carga animal según las potencialidades del establecimiento, y la implementación de un plan de manejo apuntando a la maximización de los indicadores productivos, a través del ***uso de Tecnologías de Manejo Extensivo: Las TME***, es un paquete que ha sido adecuadamente probado, lo que incluye la adecuación de los planes de manejo, ajuste de cargas, incorporación de programas de mejoramiento genético, sistematización de planes sanitarios, control de predadores, etc.; la aplicación del PROLANA.

**La realización de inversiones básicas:** distribución de agua, galpón de esquila, infraestructura para trabajo con hacienda; etc.

**MO Calificada:** se considera necesario instrumentar mecanismos de diferente orden tendientes a revertir la problemática que se viene presentando al respecto, buscando conjugar esquemas de capacitación y calificación de MO, como de estímulos económicos para asegurar la permanencia de los mismos.

**Servicio de Esquila:** De igual manera resulta necesario comenzar a trabajar en diferentes líneas de acción que permitan corregir los inconvenientes que en forma creciente se vienen planteando en los últimos años. Es importante señalar, que posiblemente se este frente a un cambio de paradigma a nivel de la tipología de servicio de esquila que se ha venido utilizando hasta la fecha.

PROLANA: Mas allá de reconocer un crecimiento importante del Programa en los 10 años de existencia del mismo, es importante fortalecer y consolidar las acciones vinculados al mismo, buscando que en el segmento por encima de los 1.000 animales, se llegue a un piso general del 85/90% de los Establecimientos, tratando de llegar al 90/95% en el caso de los estratos de Pequeños y Medianos Productores.

Planes Sanitarios: mas allá de que el paquete de TME incorpora estos conceptos en forma individual, resulta indispensable asegurar la continuidad y sistematización de los Planes Provinciales de Control de Sarna y Garrapata, los cuales son coordinados por el SENASA y del cual participan los productores a través de las Comisiones Sanitarias Departamentales.

Control de Predadores: Mas allá de las medidas de control sistemáticas que aplican los Establecimientos, en algunos casos la problemática excede a las decisiones particulares de los productores, ya que el problema se asocia a una situación de abandono o subutilización de campos de la zona, que actúan como receptores de dichos predadores, desde donde salen a depredar a campos donde hay hacienda.

En estos casos será necesario la activa participación de los organismos competentes en forma coordinada con los establecimientos afectados por esta situación, buscando conformar planes zonales integrales de control de predadores, que permitan mitigar y reducir los índices de daño, a valores compatibles con la evolución normal de los sistemas productivos.

Riesgo Climático: atentos a las características del ecosistema de Patagonia, se considera posible y necesario desarrollar e implementar planes sistemáticos de contingencia climático, buscando minimizar los efectos negativos asociados a esta variable. Complementariamente para el caso de situaciones extraordinarias es necesario disponer esquemas ágiles y flexibles a nivel de esquemas de emergencia agropecuaria.

Integración Horizontal: se considera no solo importante si no indispensable promover, fortalecer y sostener en el tiempo diferentes acciones de integración horizontal, como mecanismo valido para avanzar en la solución de problemas tecnológicos comunes de los productores, reducción de costos, desarrollo de estrategias comerciales, etc.

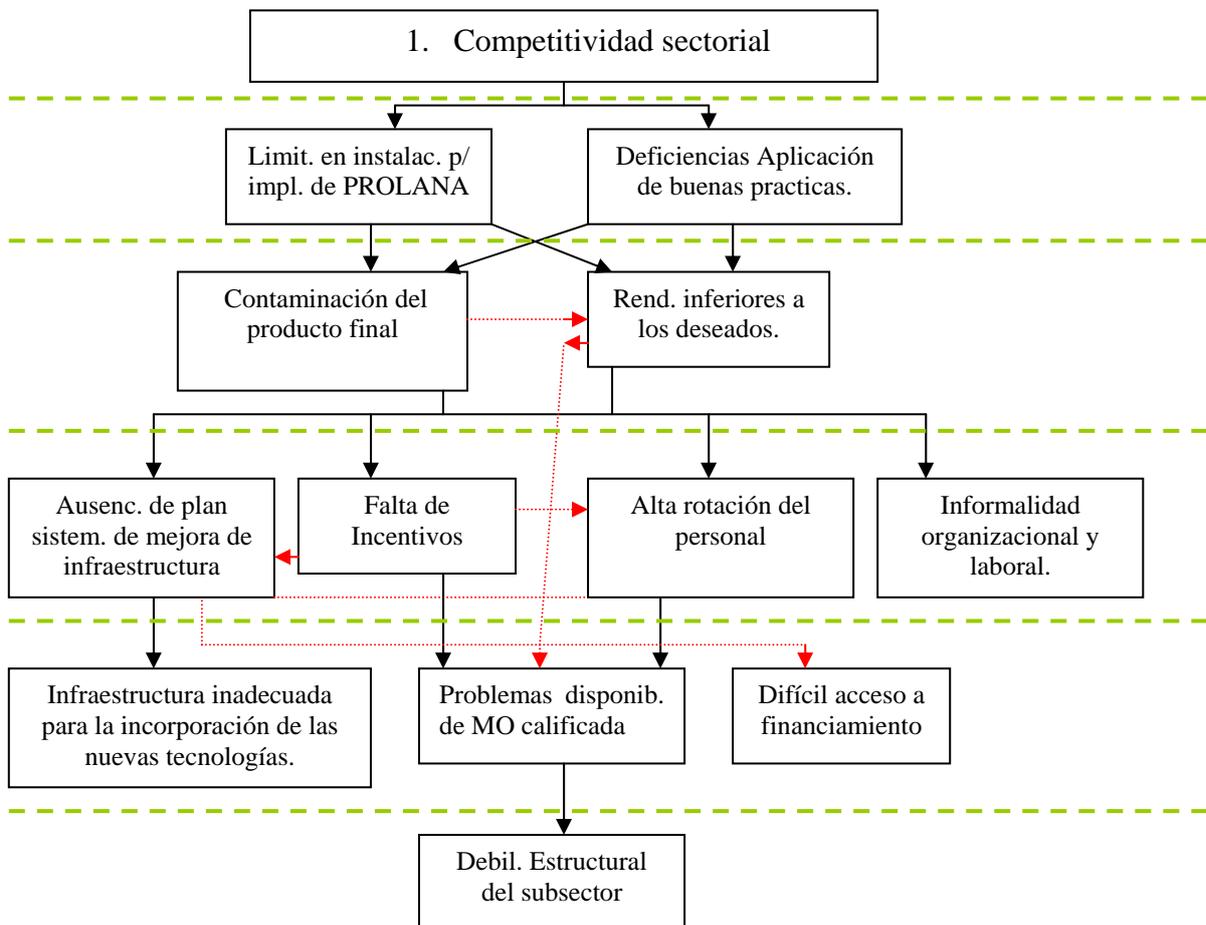
Implementación de Estrategias de Diferenciación por Calidad: sin duda que una de las herramientas posible en busca de mejorar el posicionamiento de productos Premium, esta asociado a la implementación de estrategias de diferenciación, asociados a esquemas de certificación de calidad, con el objetivo de resaltar atributos particulares que disponen los mismos, o que se adicionan a través de la incorporación de protocolos de buenas practicas, como es el caso de la certificación orgánica, y/o de certificación de origen.

En Chubut se cuenta con experiencias concretas relacionadas a esta línea:

1-Grupo PROPAT: *Lana Fina Orgánica de la Patagonia*; 2-Proyecto Lana Camarones (DO); 3-Proyecto GuenGuel: vinculado a la “*Producción de Fibras Finas Especiales*”.

Interacción con la Cadena de Valor: se considera necesario generar instancias orientadas a promover un esquema permanente de interacción y feed back, entre los diferentes actores de la cadena de valor (productores, contratistas de esquila, industria, etc).

## 2. Arbol de Problemas del Subsistema Esquila y Acondicionamiento



## Subsistema Esquila y Acondicionamiento: Propuestas de Mejora

En base a la información sobre el estado de situación de la aplicación del PROLANA en el sector productivo, considerando al mismo como la herramienta de mejora sistemática de los procesos de esquila y acondicionamiento, se observa claramente la participación y adaptabilidad de dicha propuesta a los Establecimientos por encima de los 1000 animales de esquila.

En base a esto, como se planteo con anterioridad, **es necesario definir estrategias diferenciales para el sector Minifundista y para el resto de los productores**. Se hace esta aclaración ya que el sector Minifundista plantea problemas estructurales graves que exceden a la simple cuestión de la aplicabilidad del Protocolo de Buenas Practicas del PROLANA, ya que la carencia de infraestructura y mejoras básicas característico de los establecimientos de este sector, restringen la posibilidad de implementación de dicha herramienta tecnológica, sin antes abordar cuestiones mas profundas.

**Respecto del estrato de establecimientos por encima de 1000 animales**, sin duda que es necesario plantear una estrategia de intervención que permita una mas rápida adopción del PROLANA por parte de los productores, sin que esto implique minimizar las cuestiones asociadas a la falta de un plan sistemático que posibilite avanzar en un plan de mejora de las zonas de trabajo y de instalaciones para los trabajadores.

Nadie duda que el sistema prioriza la calidad y otorga beneficios a todos los actores involucrados:

**Al esquilador** porque califica y jerarquiza su oficio, las posiciones de trabajo más cómodas permiten un ahorro de energía y un menor desgaste físico.

Al empresario le permite contar con un servicio tecnificado, y lograr una alta calidad final del producto procesado.

**Al productor** le permite mejorar el trato del animal, ya que se esquila en posiciones especialmente estudiadas; menores recortes de lana, menor riesgo de lastimaduras.

**A la industria textil** le facilitan los trabajos de acondicionamiento y clasificación en barraca, lo que redundo en menores costos finales. También hay una menor presencia de fibras cortas, aumentando así los rendimientos industriales, del mismo modo, hay una menor presencia de fibras contaminadas que afectan la calidad final de los tops.

De todas maneras si se pretende hacer de esto un esquema previsible y sustentable en el tiempo, queda claro que **se debe priorizar la profesionalización de los actores básicos de este sistemas “los esquiladores” y “acondicionadores de lana”**, buscando asegurar la permanencia de dichos trabajadores dentro del sistema y mitigando el proceso de expulsión de personal calificado hacia otros sectores laborales, perdiendo con ello años de capacitación y experiencia.

Para ello, deberá trabajarse seriamente en el desarrollo de esquemas que complementen la capacitación permanente de los mismos, con instrumentos de seguridad laboral que permitan la permanencia de los trabajadores dentro del esquema.

Paralelamente deberá trabajarse en la búsqueda de canales de comunicación mas fluido entre los empresarios de esquila y los productores, como de los empresarios de esquila con la industria, a fin de poder retroalimentar el sistema en base a las sugerencias y recomendaciones del usuario final del producto, en base a los resultados que ellos observan al momento de procesar el producto.

Por otro lado es necesario que el empresario de esquila, cuente con un marco regulatorio que se adecue al tipo de actividad zafretera que realiza, buscando evitar el menor grado de informalidad, que termina afectando las posibilidades de crecimiento del sector.

En este contexto, deberían analizarse distintas medidas de acción asociadas a temas laborales, de capacitación, como fundamentalmente de redefinición sobre el esquema viable y compatible del servicio de esquila, que asegure calidad integral del trabajo de esquila, equilibrando los aspectos de costos y de seguridad laboral.

Independientemente de los conceptos planteados anteriormente, tal como se mencionara en el anterior subsistema, es importante señalar, que posiblemente se este frente a un cambio de paradigma a nivel de la tipología de servicio de esquila que se ha venido utilizando hasta la fecha.

## Subsistema Industrial

### Competitividad Sectorial

#### 1-A Nivel de Producto:

- Deficiencias a nivel de los parámetros objetivos de calidad de lana: rinde al peine, largo de mecha, resistencia a la tracción, presencia de fibras contaminantes, etc., en relación con lanas de mercados de referencia (Australia, Nueva Zelanda).
- Deficiencias a nivel de porcentaje de fibras cortas, debido a deficiencias en la esquila por excesos de doble cortes.
- Deficiencias de algunos aspectos a nivel del proceso de acondicionamiento y/o clasificación de lana en estancia.
- Si bien se reconoce un salto cualitativo importante a nivel de la calidad global de los lotes que llegan a barraca, trabajados en el marco del PROLANA, se plantea que se detectan diferencias de criterio a nivel del trabajo de acondicionamiento en estancia, que determina un trabajo de reclasificación interno en barraca.
- Alta dispersión de los lotes y con volúmenes chicos, que determina un trabajo de homogeneización interno, para disponer de una masa de producto con características similares.

#### 2-A Nivel de la Estructura Operativa:

- Costo incremental de los servicios básicos: luz, gas, agua.
- Falta de proveedores locales de repuestos estratégicos.
- Diferencias a nivel de aplicación de estímulos tributarios, entre los sectores de lana sucia y lana procesada (Ej.: retenciones máximas en lana orgánica).
- Falta de RRHH capacitados
- Limitación de servicios a nivel del Parque Industrial de Trelew
- Limitaciones a nivel de logística de carga y procedimientos para la exportación.

## Subsistema Industrial: Propuestas de mejora

-Propiciar una mayor integración hacia atrás de la cadena, a fin de interactuar tanto con productores como fundamentalmente con las empresas de esquila, a fin de establecer pautas que permitan una mejora continua tanto a nivel de mejoramiento de la calidad de los lotes de lana, como dentro del proceso de esquila y acondicionamiento. En este marco sería deseable contar con reportes anuales vinculados a diferentes lotes, en base a los cuales poder hacer un seguimiento en el tiempo, respecto a la mejora de calidad final.

-Pasantías con Personal de Acondicionamiento: sería deseable poder avanzar en un sistema de interacción a modo de pasantías, en el marco del cual el personal de las empresas de esquila, dedicado al tema Acondicionamiento de Lana, pueda conocer las demandas específicas del sector industrial, en base a lo cual ir mejorando anualmente los esquemas procedimentales utilizados a nivel de acondicionado en estancia.

-Formación de recursos humanos: el sector evidencia una debilidad a nivel de recursos humanos calificados para algunas tareas claves: clasificación de lana, operarios de peinadoras, mecánicos especializados.

-Desarrollo de proveedores locales, para la sustitución de importaciones de repuestos de equipos.

-Consolidación de carga para exportación en Trelew. Actualmente la industria envía la producción a Buenos Aires para su exportación donde debe consolidarse previamente lo cual implica demoras de tiempos. También se realizan envíos a Puerto Deseado, donde hasta el año 2007, se realizaban reintegros por puertos patagónicos.

-Propuesta de consolidación de cargas con la aduana local, lo que generaría un importante avance en la gestión de las exportaciones.

-Análisis de líneas de financiamiento adecuadas al extenso ciclo del proceso textil, que en algunos casos implica casi un año entre la compra y la colocación del producto final, como para estimular y facilitar los procesos de modernización tecnológica.

-Análisis y revisión del actual sistema de reintegros, buscando asegurar un equilibrio entre los esquemas basados en la exportación de lana sucia y los de agregado de valor (lavado y peinado), asegurando otorgar prioridad a estos últimos, en línea con el objetivo de lograr el mayor valor agregado a nivel local.

-Incorporación de tecnología para reciclado de barros industriales: esta posibilidad generaría una disminución del impacto medio ambiental de suma importancia.

-Incorporación de tecnología para el tratamiento y re-uso de efluentes. El agua es uno de los insumos importantes para el proceso industrial por el volumen que se utiliza diariamente. Se están haciendo algunas experiencias tendientes a incorporar tecnología para su tratamiento y posterior re-uso, experiencia que se podría capitalizar y generalizar.

## **LISTA DE ASISTENTES:**

- Subsecretario de Inversión de la Pcia. del Chubut (Ministerio de Inversión y C. Exterior)
- Director General de Agricultura y Ganadería de la Pcia. del Chubut
- Ing. Agr. Pablo Rimoldi – Secretario de Producción y Turismo - Municipalidad Trelew
- Ing. Agr. Ariel Aguirre – Coordinador Provincial del PROLANA
- Director Regional de Patagonia Sur-INTA: MV Roberto Iglesias
- Director EEA Chubut-INTA: Ing. Agr. Nicolás Ciano
- Director Laboratorio de Lanas de Rawson: Ing. Mario Elvira
- MV Andrés La Torraca. EEA Trelew del INTA
- Ing. Patricia Marino – INTI
- Sr. Maximo Gallia – Fhurman SA
- Sr. Marcelo Fowler – Fowler SA
- Sr. Peter Simpson – Chargeurs Wool SA
- Sr. Carlos Picallo – UNILAN SA
- Sr. Roberto Marrese – Hilandería Almafuerte
- Sr. Valeria Diaz – Clasificador de Lanas
- Sr. Daniel Castro – Contratsia de Esquila
- Sr. Antonio Iannini – Sociedad Rural valle del Chubut
- Sr. Carlos Montaña – Grupo PROPAT
- Ctdra. Gabriela Dufour - Asesora Subsecretaria de Comercio Exteriro (MIyCE)
- Sra. Claudia Van Loc – Taller Ocupacional de Trelew (TOT)
- Valeria Saavedra – Subsecretaría de Inversiones (MIyCE)
- Dr. Matías Cifuentes – Subsecretaría de Inversiones (MIyCE)