

## **LA EXTENSIÓN Y EL DESARROLLO AGROPECUARIO A FIN DEL MILENIO. UN ESFUERZO PUBLICO-PRIVADO.**

### **El contexto y el desarrollo**

Las principales teorías económicas, desde las más liberales a las más intervencionistas, consideran el accionar del Estado como un factor decisivo para el desarrollo de una sociedad, independientemente de las políticas e instrumentos que cada una de ellas priorizan. Cualquiera sea el signo político o modelo económico de un país, el crecimiento económico y el desarrollo social sólo se alcanzan cuando el Estado se compromete activamente en el logro del mismo, articulando y coordinando sus acciones con las fuerzas económicas y sociales del país.

En la actualidad, la competitividad internacional de una empresa, un sector, o un país, se basa cada vez más en las ventajas dinámicas, producto de la intencionalidad de los agentes, de la creación, de la política. En este sentido, la competitividad resulta un producto de la eficiencia del sistema en su conjunto –infraestructura, transportes, educación, costos de los servicios, etc.-, involucrando tanto el accionar de los agentes privados como del Estado.

Esta mayor eficiencia y competitividad del sistema puede asegurar el crecimiento económico, pero sólo se traduce en desarrollo cuando la riqueza acrecentada se redistribuye en forma equitativa entre las regiones y los habitantes que conforman la nación. La lógica del mercado puede asegurar un crecimiento económico, pero no garantiza un desarrollo así entendido. Las funciones esenciales del Estado consisten en asegurar las condiciones necesarias para lograr ese crecimiento económico y, paralelamente, que el mismo se traduzca en desarrollo económico y social de toda la población.

Estas funciones pueden cumplirse en forma parcial o deficiente, cuando el Estado ha sufrido un drástico proceso de reducción en su capacidad –económica, humana y organizativa- de intervención, para ejecutar políticas sectoriales activas. La justificación, válida en muchos casos, de eliminar reglamentaciones y aparatos burocráticos ineficientes y costosos que bloqueaban las potencialidades de crecimiento de la economía, no ha servido necesariamente para construir nuevas formas de organización e intervención más eficaces.

En estas condiciones, el proceso de transformación de la estructura económica no resulta neutral respecto de las posibilidades de inclusión social y de distribución de la riqueza. La naturaleza de apertura y desregulación del modelo, tal como se ha implementado, tiende al aumento de la escala de las empresas y de la concentración del poder económico, profundizando los problemas de equidad estructurales existentes (Obschatko, 1994), (Lattuada, 1996)

En este contexto, la eficiencia microeconómica, la escala de producción, el nivel tecnológico, la mayor productividad del trabajo, la diversificación e incorporación de rubros intensivos, la integración agroindustrial y la capacitación de gerenciamiento empresarial, se consideran factores determinantes para la supervivencia de las explotaciones agropecuarias.

La adaptación a estas condiciones implica montos de inversión de capital y períodos de maduración de los proyectos, a los que sólo pueden acceder empresas con un considerable nivel de excedentes económicos, sin endeudamiento crítico y con solvencia para obtener nuevo financiamiento. Las explotaciones con un menor control de recursos productivos, financieros, y

de gestión empresarial, encuentran serias dificultades para acceder a estas condiciones de viabilidad.

Esto se constituye en un factor que puede contribuir en forma decisiva a que pequeños y medianos productores abandonen la actividad productiva y el medio rural (Coninagro, 1997) (Mascali, 1997).

La supervivencia de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias, en su mayoría de producción familiar, no sólo resulta una cuestión substantiva desde el punto de vista social por el número de personas involucradas, o político por su significado en el afianzamiento de una sociedad más equitativa y democrática y la efectiva ocupación del territorio nacional, sino por la flexibilidad y eficiencia que han demostrado históricamente para adaptarse a diferentes contextos de acumulación y contribuir al desarrollo del país. Sólo basta comparar su constancia y lealtad a un modo de vida identificado con la producción, que ha sorteado numerosas coyunturas históricas, políticas y económicas; frente al oportunismo coyuntural de los especuladores financieros que sólo invierten y producen en el sector mientras la rentabilidad extraordinaria de algunos años o los beneficios impositivos excepcionales concedidos, les posibiliten ganancias que no obtendrían en otra inversión; a las cuales no dudarán en retornar raudamente ante el cambio de circunstancias.

En las actuales condiciones la tarea de crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias, no puede ser llevada a cabo sólo por el sector público. En la mayoría de las sociedades con economía de mercado, el Estado por una parte, y las organizaciones de la sociedad civil por otra, han tratado de compensar las desigualdades y exclusiones generadas por la evolución espontánea de las fuerzas del mercado.

El Director de Economía Planeamiento y Desarrollo Agropecuario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP), expresó con claridad la actitud gubernamental ante la situación generada por las nuevas condiciones de la economía (Pereira, 1996). Las empresas grandes no cuentan con una política específica, de ellas se encarga el mercado; las medianas y el conjunto menos empobrecido del estrato de los pequeños cuenta con el *Programa Cambio Rural*, y los pequeños productores y minifundistas son destinatarios de varios programas de asistencia, entre los que se destaca el *Programa Social Agropecuario*. Para Pereira el objetivo de este tipo de programas no tiene que ver con la contribución que este segmento puede hacer a la producción nacional, sino con la capacidad de generar autoempleo, retener población rural y evitar migraciones hacia la marginalidad de los centros urbanos, ocupar el territorio como política geoestratégica, atenuar la degradación de los recursos naturales, y mitigar parcialmente la pobreza de un sector de la sociedad históricamente marginado.

La mejora coyuntural de los precios internacionales de los granos durante 1996-1997 y las cosechas records obtenidas, llevaron a un segundo plano las urgencias más inmediatas de las pequeñas y medianas empresas agropecuaria, y con ello, la difusión de las acciones gubernamentales en materia de programas de desarrollo segmentados para clientes específicas dentro del espectro de pequeños y medianos productores agropecuarios.

Las experiencias más importantes realizadas: Cambio Rural, PSA., Fiebre aftosa, entre otros, han demostrado que la efectividad de estos programas aumenta cuando mayor participación, articulación y compromiso asumen las organizaciones de la sociedad civil en la implementación de los mismos. El denominador común que identifica a todos estos programas es la particularidad de su forma de intervención. La ejecución se encuentra descentralizada y con

un alto grado de participación de las organizaciones sociales no gubernamentales para convocar y llegar a los productores.

El desarrollo de amplias franjas de pequeños y medianos productores se plantea a partir de la reconversión de sus explotaciones, en base a la organización de sus propias fuerzas y capacidades, y la construcción de redes de vinculación con otras fuerzas y recursos sociales disponibles que puedan brindar los apoyos necesarios. En esta estrategia, el Estado impulsa y respalda este fortalecimiento de la sociedad civil a través de nuevas formas de intervención segmentadas, más acotadas e indirectas, tendiendo a una participación decisiva de los interesados a través de formas asociativas y promoviendo la construcción de las redes de apoyo. Esta ardua tarea exige transformaciones ideológicas e institucionales tanto en las organizaciones sociales, como en los componentes de los organismos estatales y sus instrumentos de política sectorial.

### **Las organizaciones de los productores y el desarrollo**

Por su parte, las iniciativas impulsadas por la sociedad civil adoptan formas de organización jurídica diversas y funciones heterogéneas, como empresas e instituciones centradas, en su origen, en la resolución de un problema social o colectivo y, por lo tanto, basadas en principios no estrictamente mercantiles tales como: solidaridad, servicio a los socios, etc.. Los ejemplos más conocidos son las organizaciones gremiales, las cooperativas, las asociaciones de pequeñas empresas o explotaciones para producir, comerciar, capacitarse o adoptar tecnología a partir de un esfuerzo conjunto, las sociedades anónimas laborales o sociedades de trabajadores (Tejeiro y Monzón Campos, sf).

El desafío que ellas asumen en la actualidad consiste en lograr que la reconversión productiva de las explotaciones agropecuarias se transforme de una estrecha tabla de salvación para unos pocos los de mayores recursos y capacitación, en un proceso masivo e incluyente, viable para todos los que deseen continuar siendo productores agropecuarios. La inmensa mayoría de ellos no podrán transformarse por voluntad propia en empresarios con capacidad de análisis de mercados y estrategias de comercialización, rigurosos administradores, o hábiles generadores de valor agregado, ni contarán con los recursos para contratar a especialistas que lo hagan por ellos; cuanto más, podrán tener un mayor conocimiento sobre algunos de estos aspectos y convertirse en mejores productores.

Por ello, la tarea de las asociaciones de productores será la de promover la resolución de esas *externalidades*, para que aquellos esfuerzos en el campo productivo se articulen en forma eficiente a las nuevas exigencias del sistema agroalimentario. En su defecto, las esperanzas depositadas en la reconversión de muchos pequeños productores, pueden quedar diluidas con el sólo agotamiento de un nicho de mercado.

Para ello, las organizaciones de productores deben renovar su ingeniería institucional y brindar nuevos servicios que le permitan dar respuestas eficaces a situaciones locales y particulares (Martínez Nogueira, 1993), además de crear una red de interacción que involucra el trabajo estrecho de sus asociaciones, el estado y otros actores privados.

Entre las funciones a desempeñar merecen destacarse: a) El planeamiento estratégico sectorial a partir de la identificación de tendencias sobre productos, tecnología, mercados y políticas; la orientación y promoción de la producción incluida la reconversión de producciones existentes y el desarrollo de nuevas, la identificación de requerimientos de infraestructura y servicios; y la generación de articulaciones agroindustriales. b) La promoción de negocios y la

prestación de servicios a sus asociados, en materia de exportaciones, diferenciación de productos, certificación de calidades, controles sanitarios, información, financiamiento, capacitación de recursos humanos, prefactibilidad de negocios, logística y organización. c) La comercialización en gran escala y la generación de sistemas de integración en agroindustrias y agronegocios. d) La concertación y negociación de *alianzas estratégicas* con los restantes segmentos de la cadena de valor.

En los últimos años varias de las entidades tradicionales del agro han iniciado o profundizado acciones en esta dirección.

*Federación Agraria Argentina*, a través del aporte del Fondo Multilateral de Inversiones administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, ha iniciado en 1997 el programa Fortalecer en varias regiones del país, organizando una estructura de servicios integrada por consultores privados, profesionales del INTA, INTI, CONICET, y de las Universidades Nacionales a través de la cual brinda información, capacitación, asistencia técnica y estudios de preinversión a pequeños y medianos productores y sus cooperativas. También, entidades vinculadas a esta organización, como la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, han celebrado convenios con el Instituto de Acción Provincial Cooperativa de Buenos Aires para llevar a cabo diagnósticos de situación en cooperativas agropecuarias bonaerenses y elaborar propuestas para su reconversión organizacional y económica.

El desarrollo del mismo se ha concentrado en las Provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, La Rioja, Mendoza y San Juan. A 30 meses de su inicio, el Programa registraba los siguientes avances cuantitativos superando con creces los objetivos previstos en su diseño. El logro de estas metas, y las características cualitativas de varios de los proyectos desarrollados, posibilitaron que el mismo fuera considerado uno de los programas de BID-FOMIN de mayor impacto en Latinoamérica, por dos consultoras internacionales que tuvieron a su cargo la evaluación externa de distintas etapas de su desarrollo.

**FORTALECER**  
**(Faa - Bid - Fomin)**  
**Julio de 1999**

Servicios/Actividades	Total	Rosario	Córdoba	Chilecito	Mendoza
Jornadas de Promoción	180	52	61	25	42
Servicios de Capacitación	230	116	56	27	31
Servicios de Asistencia Técnica y Preinversión	78	31	31	4	12
Número de Asistentes a Jornadas de Promoción	10.471	5.849	2.045	1.386	-
Número de Beneficiarios en Capacitación	10.401	4.958	3.636	1.009	798
Número de Beneficiarios en Asistencia	477	165	252	14	46

Técnica y Preinversión(*).					
Número de beneficiarios en Información	11.650	-	-	-	-

Ref.: (\*) Incluye beneficiarios individuales y cooperativas agropecuarias.

Entre sus proyectos más destacados se encuentran aquellos que han posibilitado la integración y organización de pequeños y medianos productores en procesos de dotación de valor agregado y exportación de sus productos a exigentes mercados internacionales, como los de Coronda Cooperativa de Agricultores Ltda. en el caso de frutillas, e Interagro S.A. de Gral. Alvear, Mendoza, para peras y ciruelas, entre otros.

En el anexo puede consultarse como ejemplo de la actividad desarrollada el caso de los frutilleros de Coronda.

*Coninagro*, por su parte, ofrece asesoramiento impositivo, legal y de administración económica a las cooperativas asociadas; y ha realizado conjuntamente con la FAO durante 1996 talleres de diagnóstico y propuestas para la reconversión de cooperativas en el interior del país. Tanto esta entidad como FAA han iniciado conversaciones con la Plunkett Foundation de Gran Bretaña, organización asociada a la Asociación Cooperativa Internacional, con el objeto de programar actividades de capacitación para funcionarios y dirigentes, y entrenar recursos humanos para el diagnóstico y gestión en la reconversión económica e institucional de las cooperativas agropecuarias.

*Confederaciones Rurales Argentinas* ha intentado poner en marcha en algunas sociedades rurales locales, centros piloto para brindar asistencia impositiva, legal y de administración económica, a partir de un convenio con la Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives.

Las entidades mencionadas participan, además, en la ejecución y control de algunos de los programas gubernamentales mencionados más arriba, en los que también se encuentran involucradas reconocidas organizaciones no gubernamentales Incupo, Fundapaz, etc.-. A estos esfuerzos se suman las iniciativas autogeneradas en las localidades del interior del país rural, para crear redes integradas por instituciones locales que involucran a organizaciones gremiales, económicas, educativas, gobiernos comunales, y ONGs. Su fin es aunar esfuerzos en la búsqueda de soluciones a problemas locales y específicos, en su mayoría vinculados a la creación de fuentes de trabajo y desarrollo local que permitan reducir las causas de emigración en particular de los jóvenes y el deterioro del nivel de vida de sus pobladores.

### **Los agentes facilitadores y el desarrollo**

No obstante el logro de estos objetivos requiere, entre otros factores, contar con los recursos humanos necesarios para facilitar procesos de cambio. En otras palabras, es necesario profundizar el desarrollo de los sistemas de extensión pública y privada capaces de movilizar y asistir a los integrantes de las empresas familiares agropecuarias.

La extensión puede facilitar el “enredamiento” “networking” de los productores entre ellos mismos y con todos los actores (Alders et al, 1993 y Engel 1998).

En este sentido deja de ser concebida como vehículo de transmisión de doble vía de la investigación tecnológica hacia los productores agropecuarios. La extensión debe posicionarse como instrumento para fortalecer la capacidad de autoaprendizaje e innovación permanente de las comunidades rurales y los extensionistas “facilitadores” deberán ser profesionales cuya primera responsabilidad es facilitar el cambio de comportamiento entre aquellos que busca servir.

Como Engel (1998) sugiere la extensión debe intentar armonizar el proceso de desarrollo

*“.....la extensión debe convertirse en un servicio de facilitación de propuestas, alianzas y organizaciones, como también de intercambio de experiencias, conocimientos e información. Deberá fortalecer la capacidad propia de los actores sociales rurales de innovar, de generar propuestas y de organizarse para implementarlas. Debe fortalecer la interacción ente los productores, facilitar la comunicación de los productores con otros agentes económicos, sociales y políticos y estimular la experimentación, la búsqueda de soluciones específicas, de información pertinente y su aplicación bajo condiciones locales. Y debe fortalecer la capacidad local de presentar proyectos a las fuentes financieras, bancos, municipalidades y/o fondos nacionales o regionales.....”*

Otro aspecto importante es el relacionado con la participación y el grado de involucramiento de los destinatarios del proceso de extensión, éste tiene una directa relación con la estrategia de extensión, el denominado enfoque participativo.

Si pretendemos que la gente sea socia en los procesos de decisión, ellos deben estar en la planificación desde el principio y deberán jugar roles importantes en la creación, implementación y evaluación de los programas de extensión. Si son capaces de ser independientes y tener autodeterminación ellos elegirán sí utilizar sus recursos y como hacerlo (Howard, Baker, 1984). Robert Bruce (1979) marca con claridad la distinción entre involucrar y participar. Involucrar representa las cosas que uno hace, como extensionista educadores, para conseguir la participación de los demás. Participación es lo que la gente hace ya sea por respuesta a nuestros intentos por involucrarlos o por sí mismo.

Finalmente, el estado por su parte deberá intervenir apoyando la investigación en extensión, en sus temas críticos, como así también contribuir a redefinir los perfiles profesionales para trabajar en esta perspectiva de la extensión.

### **Consideraciones finales**

Para los próximos años, las perspectivas económicas indican que el sector agropecuario podría continuar su crecimiento, pero también que la distribución de esos mayores beneficios a través del mercado no modificará las asimetrías existentes. En consecuencia, es probable que se asista a una profundización de los procesos de concentración, heterogeneidad y polarización de la estructura agraria. En este escenario, las políticas públicas segmentadas, con fuerte articulación público-privada, y discriminaciones

positivas hacia los sectores más vulnerables deberán incrementarse. Paralelamente, la mayor experiencia adquirida por las organizaciones de la sociedad civil durante su accionar de los últimos años, la consolidación de las redes interinstitucionales a nivel local, regional y nacional, y una más estrecha colaboración entre éstas y los organismos financieros internacionales, permiten prever un crecimiento destacado de su participación en las acciones del desarrollo rural, como no se ha manifestado en otros momentos de la historia argentina.

En esta línea será necesario promover ante los organismos políticos y la sociedad en su conjunto una reversión de la actual concepción de un Estado *neutro* en el rol de brindar igualdad de oportunidades y distribución equitativa de los beneficios del crecimiento económico a través de políticas activas para el desarrollo. Una perspectiva que hasta los representantes de los organismos multilaterales de crédito, principales impulsores del ajuste estructural de las economías latinoamericanas, han comenzado a reclamar en sus discursos (Neiman, Vuegen y Lattuada, 1998).

El Estado, necesitará recrear las condiciones –presupuestarias, organizativas, reglamentarias, y capacidades humanas- para llevar adelante políticas sectoriales y de desarrollo rural explícitas, activas, e inclusivas, que posibiliten una reconversión y desarrollo masivo de las explotaciones agropecuarias, efectivamente orientadas a superar los desafíos del desarrollo real de la economía con equidad.

Pero estas políticas ya no podrán ser de su exclusiva responsabilidad. Será necesario aprovechar la experiencia iniciada, la motivación y los recursos materiales u organizativos que disponen las organizaciones de la sociedad civil que hoy se encuentran con un alto grado de activación en la búsqueda de alternativas para enfrentar el desempleo, la disminución de ingresos y el éxodo rural, con el fin de avanzar en acciones comunes y complementarias. En conjunto se debe generar un proceso de inversión en capacitación y creación de infraestructura física y social en el medio rural, como pre-requisito para que el progreso tecnológico y el aumento de la productividad contribuyan a crear condiciones de competitividad de largo plazo y una distribución más equitativa del ingreso.

Las políticas de carácter diferencial destinadas a pequeños y medianos productores, tienen que ser segmentadas según estratos definidos atendiendo las escalas de producción, la capacidad de ahorro o nivel de pobreza, el grado de endeudamiento, la dispersión espacial y regional, la carencia de infraestructura y transportes, la existencia de servicios sociales, etc. Deben ser enfocadas a facilitar y flexibilizar el acceso a la tierra y a tecnologías apropiadas en términos técnicos, ambientales y económicos, a una mayor capacitación empresarial, y a posibilitar la utilización de insumos, sistemas de comercialización y servicios financieros adecuados a sus características; así como a revertir una estructura tributaria regresiva.

El objetivo de reducir la expulsión del medio rural y la polarización socioeconómica, puede alcanzarse a través de programas que incidan en la productividad, capacidad de negociación, y generación de empleo productivo e ingreso, en lugar de aquellos que consolidan una situación de asistencialismo crónico. No obstante, el grado de complejidad que asume la coordinación y ejecución de políticas destinadas a problemáticas segmentadas y heterogéneas, requiere la profundización de un sólido *enraizamiento* Estado-Sociedad Civil, que impida una ineficiente asignación y utilización de los escasos recursos existentes, dispersos en múltiples fuentes no coordinadas entre sí.

El mayor desafío será, entonces, diseñar mecanismos institucionales públicos-privados que permitan articular adecuadamente estos programas, así como difundir y posibilitar el acceso a sus beneficios al mayor número de productores. Para ello, se impone una reingeniería institucional que contemple nuevas alternativas, como por ejemplo, *estrategias de complementación en la difusión y ejecución de los programas de desarrollo rural*, articuladas a las que realizan las organizaciones de la sociedad civil, utilizando su *red de distribución* de información y servicios con *bocas de expendio* en la mayoría de las localidades del interior del país.

En síntesis, el desarrollo de pequeños y medianos productores agropecuarios en las actuales condiciones de la Argentina, requiere de innovaciones institucionales que involucren conjuntamente las esferas públicas y privada. Estos mecanismos y estrategias no deberían ser instrumentados como una *política de gobierno*, que habilite acuerdos discrecionales del funcionario de turno, sino adquirir el rango de una verdadera *política de Estado*, estableciendo mecanismos objetivos de evaluación y selección de las contrapartes civiles, basados en la calidad, capacidad y antecedentes que acrediten para la prestación de los servicios requeridos.

Queda por enfrentar el tema de la financiación de la pequeña empresa familiar agropecuaria, sin duda que el desarrollo de un sistema de apoyo financiero es la clave para transformar estos actores en lo que algunos han denominado “los empresarios rurales del siglo XXI”

## **Bibliografía**

Alders, C., Haverkort, B. Y Van Velthuisen, L. (1993). **Linking with Farmers: Networking for Low – External – Input on Sustainable Agriculture**. London: Intermediate Technology Publications.

Brea Tejeiro José y José Luis Monzón Campos (dir.), **Libro Blanco de la Economía Social en España**, Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Bruce, Robert, (1979), **Involvement: The Effective Use of Human Resources**. C-operative extension services of the Northeast States, NE-22, Research Park, Cornell University, Ithaca, NY.

Cf. Obschatko, Edith S. de, (1994), **Efectos de la desregulación sobre la competitividad de la producción argentina**, Bs. As., Fundación Arcor-Gel

Coninagro (1997), **Indicadores Agropecuarios**, noviembre.

Engel Paul, (1998), **Facilitando el desarrollo sostenible: ¿Hacia una extensión moderna?**, Fidamerica

Howard Telma and Baker Harold R., (1984), **Constructive public involvement**. Extension Handbook. University of Guelph.

Lattuada, Mario (1996), **“Sector agropecuario. Un nuevo escenario de acumulación. Subordinación, concentración y heterogeneidad”**, Realidad Económica, Bs. As., IADE, abril-mayo, n°:139

Martínez Nogueira Roberto, (1993), **Las organizaciones de productores ante los desafíos de la nueva agricultura**, Bs. As., IICA., Doc. 22/9



Masali, Humberto, **“Diez años de agricultura familiar en la región pampeana”**, en prensa

Neiman, Guillermo Carlos Vuegen y Mario Lattuada, (1998) ,**"La sociedad civil en el desarrollo rural en la Argentina"**, AAVV., Conjuntos. Sociedad civil en la Argentina, Consejo Asesor de la Sociedad Civil, Representación del Banco Interamericano de Desarrollo en la Argentina, Bs. As.

Pereira, Humberto (1996), **"Las organizaciones de los productores en relación a la reconversión productiva y agroindustrial"**, en AAVV. Seminario sobre reconversión de los sistemas de producción agrícolas y agroindustriales en el cono sur de América, FAO, SAGYP, INTA, Pergamino, Argentina.

## ANEXO

### **Coronda Cooperativa de Agricultores Ltda.**

Socios: 30. Representan el 30% de los productores de Coronda.

Hectáreas cultivadas proyectadas: 60 has. Representan el 30 % de los cultivos de frutilla de Coronda.

Producción estimada: 2.500.000 de kilos.

Destino de la Producción: 50 % va a mercado en fresco y el otro 50 % a industria.

Generación de Trabajo y Actividad Económica: La producción de 2.000.000 de kilos genera trabajo durante 5 meses para 1.400 personas aproximadamente: 1) recolección en el campo 600 personas, 2) despalillado 600 personas, 3) industria 120 personas, 4)varios (acarreo-personal por hora) 50 personas

Productos Generados: frutilla fresca (mercado), frutilla congelada, frutilla iqf (entera/feteada/trozada); dulces, mermeladas, jaleas; almíbares; pulpas; jugos.

### **Problemática.**

Coronda, localidad ubicada a 47 kilómetros de la ciudad de Santa Fe, es sinónimo de frutillas. En la región se cultivan anualmente alrededor de 300 hectáreas, y se producen cerca de 8 millones de kilos, que en total ocupan a unas 4 mil personas. Santa Fe, y específicamente la zona de Coronda, produce el 47% de las frutillas del país.

Estos datos conforman una región caracterizada por un monocultivo altamente vulnerable, presentándose en los últimos años serias dificultades para la continuidad de la actividad productiva.

El inicio del año 1998 marcó para un grupo de 30 productores frutilleros un punto de inflexión. Sucesivos balances económico financieros negativos pusieron en riesgo su patrimonio individual, y entre las opciones que tenían a la vista decidieron recuperar una entidad cooperativa que hacía 4 años permanecía cerrada.

Con más dudas que certezas, iniciaron una reestructuración que en los primeros tramos consistió en procesos de auditorías para esclarecer la verdadera situación de la entidad.

En este contexto solicitaron la colaboración del Programa Fortalecer y formalizaron un contrato que dio comienzo a las actividades del mismo.

El panorama que encontraron los consultores era desolador, los promedios evaluados sobre la base de información registrada a un número representativo de productores daban los siguientes guarismos:

- Alto costo operativo (con una inversión de 18 mil dólares anuales por hectárea cultivada, el ingreso neto apenas alcanzaba los 8 mil dólares promedio).
- Bajo rendimiento y precio (con un rendimiento del orden de los 20 a 25 mil kilos por hectárea, el precio promedio obtenido por kilo llegaba apenas a los 35 centavos de dólar)
- Falencias en la cosecha (el 52% de la frutilla cosechada y empacada llegaba a destino con algún daño exterior visualmente comprobable).
- Uso de métodos de packaging obsoletos
- Altos costos de transporte
- Dependencia absoluta de sistemas de comercialización tradicionales

- Desconocimiento de los factores reguladores de costos y el concepto de productividad
- Gran volumen de fruta, madurando rápidamente, que debilitaba la posición negociadora de los productores.

Los únicos en condiciones de obtener beneficios económicos eran los que presentaban estructuras de ventas en mercados mayoristas, de distribución directa a minoristas o que tenían condiciones financieras medianamente fuertes como para constituirse en componentes imprescindibles del sistema.

No sólo los operadores de mercado tenían responsabilidad, los productores también ayudaban manteniendo un criterio equivocado en los envíos realizando sus operaciones con 2 o 3 consignatarios del Mercado Central de Buenos Aires y reduciendo notablemente su propia capacidad negociadora.

### ***Programa de transformación operativa***

En primera instancia se trabajó intensamente en el aspecto de organización e integración de los productores, así como en el área administrativo contable para sanear impositivamente y recuperar el pleno funcionamiento de la Cooperativa con la participación de sus socios.

El paso siguiente fue dar los trazos gruesos de un planeamiento que pudiera aportar alguna alternativa de apoyo a la gestión comercial de los productores frutilleros, agobiados por la mala performance económica en los mercados y la desventajosa posición respecto del sector industrial.

El objetivo de largo plazo fue lograr que la Cooperativa con sus 30 socios concentrara cerca del 30% de la producción zonal, unos 2.500.000 kilos. Esta capacidad operativa permitió posicionar estratégicamente a la entidad a través de una nueva filosofía de ventas.

El programa de transformación definió tres zonas definidas de ataque:

- a) Costos operativos de producción
- b) Cosecha, postcosecha y packaging. Integración vertical para el agregado de valor.
- c) Sistemas de comercialización en el mercado de frescos e industrial (congelados y conservas)

a) El primer factor fue el más complejo de resolver debido a la preeminencia de un concepto individualista en la adquisición de insumos. La consubstanciación del efecto cooperativo en la compra permitió un año después reducir el nivel de gastos en aproximadamente 5 mil dólares por hectárea. El costo total de producción disminuyó así de 18 a 13 mil dólares por la misma superficie cultivada.

La recuperación de un criterio solidario y cooperativo permitió reducir sensiblemente la presión de costos de los insumos más pesados: plantines, bromuro de metilo, sistemas de cobertura y mulching, sistemas de riego por goteo y tratamiento terapéutico en general. Asimismo, la acción conjunta fortaleció al grupo de productores dando mayor seguridad a las decisiones que esta nueva etapa demandaba.

b) La frutilla es un elemento altamente perecedero y muchas veces se dificultan operaciones a distancia por los riesgos que implica desconocer las buenas prácticas post-cosecha y los procesos de manufactura en planta. Actuar bajo ingenierías y métodos tecnológicos hasta el momento no usados, redundó en acceder a situaciones antes imposibilitadas.

Anteriormente, por falta de organización y un criterio de prioridades equivocado, las frutillas para uso industrial quedaban relegadas sin procesar hasta 2 días, deteriorándose y perdiendo valor.

Se desarrollaron todos los procedimientos y actividades post-recolección en instalaciones de campo, completando el pre-enfriado en instalaciones de la Cooperativa. Se preparó y capacitó la mano de obra para cosechar y clasificar por tamaño, para luego empacar en el menor tiempo posible según normativas de calidad.

Preenfriar con la máxima rapidez fue obligatorio y el procedimiento se monitoreó para conocer su grado de eficacia. Toda la fruta empacada a campo se trasladó rápidamente a módulos de prefrío y de ahí a almacenaje. El intervalo desde el corte al preenfriado no debía superar las 2 horas puesto que las condiciones de calidad requeridas por el mercado actual solicitan frutas y verduras supercongeladas por unidad IQF (individual quick freeze).

Los contenedores usados son de cartón corrugado, específico en tamaño y constitución acorde a las exigencias del mercado externo.

La empresa Conosud S.A., ubicada en la zona, atravesaba una situación crítica. Instalaciones muy modernas, de alta eficiencia, y capacidad de procesamiento de aproximadamente 1500 kilos hora se hallaban ociosas por falta de insumos y mercados. Paradójicamente, ésta fue la mejor oportunidad para asociar a la producción primaria de la Cooperativa el valor agregado de la transformación industrial.

El producto obtenido, de altísima calidad y precio diferencial, permitió asumir negocios con importantes compradores extranjeros, y lógicamente con industrias locales de helados, lácteos, conservas, caterings, etc.

c) El tercer factor buscó desarrollar una plataforma de negociación diferente a la existente, en la cual la variable de ajuste no fuera el productor. Para ello se gestionó un diseño de vínculos comerciales nuevos, diferentes, seguros en la operatoria y en la cobranza, que tras un seguimiento de su acción de mercado clarificó la operatoria generalizada y permitió elevar de 35 centavos el kilo a 80 centavos promedio. La gestación de una ingeniería comercial activa y creativa, adosada a la logística de servicios y con un sistema eficiente de comunicación entre el sector productivo y de comercialización creó un conjunto operativo capaz de planificar a futuro aplicando herramientas novedosas para el sector: plan de marketing estratégico, logística de distribución, lay out del proceso productivo.

### **Dificultades para aplicar los cambios necesarios durante la ejecución del plan.**

Las dificultades más evidentes que actuaron como elemento de freno al cambio fueron la imprevisibilidad de los sistemas tradicionales utilizados, la indefensión de los productores frente al conjunto de servicios necesarios para la producción y la atomización de esfuerzos en contraposición al efecto cooperativo que los diferenciaba. El esfuerzo se concentró en modificar una mentalidad extremadamente cerrada y cautiva del pasado, que impedía por falta de capacitación y de aggiornamiento informativo entender el virtuosismo del cambio. Un trabajo de alta acción comunicativa y sociológica permitió ir encontrando fórmulas iniciales para establecer el consenso necesario entre los socios cooperativos que actuara como catalizador de una nueva etapa.

Indudablemente con historias como las pasadas es fácil darse cuenta de que había un sector en franca pérdida y otro componente dentro del sistema comercial zonal que se apropiaba diferencialmente del capital del sector productivo.

Un año después existe una concientización global, más una ayuda lógica surgida de los resultados económicos del año anterior que llevan a la institución hacia un horizonte promisorio.

La creatividad y perseverancia de todo un grupo humano han permitido superar dificultades que se creían infranqueables, y, en caso de lograrse mayores apoyos financieros externos, se acelerarían aún más los procesos en marcha.

### **Primeros resultados concretos**

Conociendo con exactitud la posibilidad de sostener el perecedero a partir de un proceso IQF, y sabiendo que se tenía la producción primaria, se iniciaron contactos internacionales para la venta.

Así es que a fines de 1998 pudieron concretarse operaciones de exportación de frutilla tipo USDA "B" IQF por 750 toneladas destinadas al mercado de Rotterdam, Sudáfrica, Alemania y Brasil. Se debió aprender, desarrollar y ejecutar toda una planificación de logística de exportaciones que gracias al apoyo del Puerto de Santa Fe, la Compañía Naviera y las Areas de Despacho de Aduana, pudo llegar a su fin sin inconvenientes, sin fracturas y con el cobro de todas las remesas.

En la operatoria intervino también un broker chileno, Valles Andinos, que articuló detalles con la distribuidora holandesa Sander Jansen. Los embarques se hicieron en reefers (contenedores refrigerados) desde el puerto de Santa Fe para dirigirse a la principal puerta de entrada de productos perecederos de Europa, Rotterdam. En total se movilizó una suma cercana al millón de dólares y los productores cobraron a la semana del embarque gracias a la firma de una carta de crédito contado, que les garantizó la disponibilidad inmediata del dinero. Las exportaciones continuaron al Mercosur y en noviembre del mismo año se realizaron embarques de frutilla fresca por avión hacia el mercado concentrador de San Pablo. Cabe destacar que esta fruta procesada por el método de feteado en las instalaciones de Conosud, constituye uno de los insumos utilizados por un proveedor brasilero de la cadena de comidas Mc Donald's para elaborar jarabe de frutilla.

Fue la primera vez que se realiza una exportación directa de frutilla por un grupo asociativo de la provincia de Santa Fe.

Desde el punto de vista institucional la UTE conformada para esta operación se prolongará en el tiempo a través de una nueva figura jurídica que le dará consistencia en el tiempo. La Asociación de Colaboración Empresaria (ACE) integrada por la Cooperativa y Conosud S.A. hizo su debut en una muestra internacional recientemente realizada en San Pablo, Brasil.

La producción de frutilla que en años anteriores prácticamente era entregada a los ocasionales compradores industriales sin definición de precios ni plazo de pago logró transformarse a partir de este programa en un factor de ingresos que ayudaría a la productividad ya que el total de operaciones se realizó sobre la base de un ingreso directo al productor de 80 centavos por kilo y pago dentro de los 10 días. Al cumplirse este pacto el sector productor frutillero mejoró 50 centavos de promedio el ingreso histórico de la frutilla y adelantó el cobro en 3 meses ya que la mayoría de las operaciones de cobro no bajaban de 90 y 180 días.

La sumatoria de los tres factores troncales con los cuales se atacó la crisis del sector permitió pasar del inminente quebranto hacia un equilibrio y rentabilidad que indujeron a los socios de la Cooperativa a replantear todas sus acciones y dedicarse de lleno a desarrollar un programa de transformación que permitiera alcanzar en la campaña 1999 lo que ya es una realidad: tener en producción 100 hectáreas propias de frutilla con apoyo tecnológico para obtener un nivel de producción estimado en 35 mil kilos por hectárea.

### **Desafíos a futuro**

Los desafíos para el futuro pasan por incorporar nuevas producciones en la zona, a fin de lograr un cultivo alternativo a la frutilla, que permita mantener la cadena de ingresos durante todo el año.

La reciente constitución de la Asociación de Colaboración Empresaria sumará la experiencia desarrollada hasta el momento para expandir los horizontes de mercado hacia otros compradores extranjeros que han demostrado interés por la frutilla corondina. La obtención de una certificación de calidad a nivel internacional como producto libre de pesticidas y bajo

sistema de HACCP (análisis Hazard de puntos críticos de control) es el siguiente componente que se sumará a la cadena de valor agregado.

El impacto en la región generado por este emprendimiento trascendió los límites de la Cooperativa que le dio origen. Los cambios operados en las reglas de fijación de precios beneficiaron a toda la masa de productores frutilleros de la región haciendo rentable una actividad que parecía condenada a la quiebra. Además, movilizó toda una estructura industrial, portuaria, financiera y de logística vinculada al negocio exportador que, sin dudas, se traducirá en progreso para el conjunto de la comunidad de Coronda.

**Título**

**EL DESARROLLO AGROPECUARIO A FIN DEL MILENIO. UN ESFUERZO PUBLICO-PRIVADO.**

**Autores**

**Lic. Mario Lattuada CONICET, FLACSO, UNR**

**Ing. Agr. M Sc Marcelo A. Tolchinsky INTA** Coordinador del Convenio INTA-FAA-AFA

**Notificar a:**

**Lic. Mario Lattuada, TE 0341-4205924, e-mail [lattuada@faa.com.ar](mailto:lattuada@faa.com.ar)**

# LA EXTENSIÓN Y EL DESARROLLO AGROPECUARIO A FIN DEL MILENIO. UN ESFUERZO PUBLICO-PRIVADO.

## Resumen

Las principales teorías económicas, desde las más liberales a las más intervencionistas, consideran el accionar del Estado como un factor decisivo para el desarrollo de una sociedad, independientemente de las políticas e instrumentos que cada una de ellas priorizan. Cualquiera sea el signo político o modelo económico de un país, el crecimiento económico y el desarrollo social sólo se alcanzan cuando el Estado se compromete activamente en el logro del mismo, articulando y coordinando sus acciones con las fuerzas económicas y sociales del país.

En la actualidad, la competitividad internacional de una empresa, un sector, o un país, se basa cada vez más en las ventajas dinámicas, producto de la intencionalidad de los agentes, de la creación, de la política. En este sentido, la competitividad resulta un producto de la eficiencia del sistema en su conjunto –infraestructura, transportes, educación, costos de los servicios, etc.-, involucrando tanto el accionar de los agentes privados como del Estado.

Esta mayor eficiencia y competitividad del sistema puede asegurar el crecimiento económico, pero sólo se traduce en desarrollo cuando la riqueza acrecentada se redistribuye en forma equitativa entre las regiones y los habitantes que conforman la nación. La lógica del mercado puede asegurar un crecimiento económico, pero no garantiza un desarrollo así entendido. Las funciones esenciales del Estado consisten en asegurar las condiciones necesarias para lograr ese crecimiento económico y, paralelamente, que el mismo se traduzca en desarrollo económico y social de toda la población.

Pero estas políticas ya no podrán ser de su exclusiva responsabilidad. Será necesario aprovechar la experiencia iniciada, la motivación y los recursos materiales u organizativos que disponen las organizaciones de la sociedad civil que hoy se encuentran con un alto grado de activación en la búsqueda de alternativas para enfrentar el desempleo, la disminución de ingresos y el éxodo rural, con el fin de avanzar en acciones comunes y complementarias.

En este esfuerzo conjunto, la extensión rural tiene un papel destacado a desempeñar como facilitador y articulador de los actores del proceso de desarrollo.

**Palabras clave:** Desarrollo, reconversión, Cambio Rural, participación, extensión, agentes de extensión, Fortalecer, rol del extensionista.



