

### **“Crisis Frutícola y desarrollo regional. Debates sobre la viabilidad del modelo”**

El 22 de Mayo de 2018, en las instalaciones del Edificio Histórico del INTA en J.J. Gómez, se realizó el encuentro de debate “*Crisis frutícola y desarrollo regional. Debates sobre la viabilidad del modelo*” organizado por el Consejo Profesional de Ingeniería Agronómica de Rio Negro (CPIA RN).

Participaron del encuentro 35 ingenieros agrónomos, que se desempeñan profesionalmente en la región, tanto en el ámbito público como en el privado.

La iniciativa tuvo su génesis en propuestas y voces concretas volcadas en el *foro frutícola de Whatsapp Adín Mendoza*, que demandaban la necesidad de contar con un espacio donde poder debatir y reflexionar entre colegas

El Consejo se hace eco de la inquietud, y propone iniciar un ciclo de encuentros, donde, en lo sucesivo, se pueda:

- Generar un espacio de análisis e intercambio de reflexiones sobre distintas dimensiones que componen la *situación de crisis* por la que atraviesa el sector frutícola.
- Identificar y consensuar cuáles son las características y distorsiones propias del sector, y el papel que en este escenario juegan el Estado y los mercados.
- Elaborar un mapa de prioridades del sector, que incluya la identificación de los principales nudos críticos y líneas de acción asociadas.
- Aportar herramientas que permitan mejorar la capacidad de análisis y acción de los profesionales agrónomos.

Así concebido, el espacio de debate se convierte en una pieza fundamental en la construcción de una mirada compartida entre ingenieros agrónomos, no únicamente de las causas de la crisis, sino de las posibles salidas conjuntas.

En otras palabras, se promueve la creación de un espacio que requiere de la participación activa de los IA, del que puedan nacer propuestas concretas y acciones consensuadas que luego serán compartidas con otros ámbitos y sectores de la cadena.

El Consejo acompañará e impulsará las acciones que sean necesarias para consolidar este nuevo espacio.

## Metodología de trabajo

El encuentro del martes 22 de mayo tuvo un carácter exploratorio, donde se priorizó identificar, desde la voz de los protagonistas, los nudos críticos que componen la actual situación de la fruticultura en la región.

Para ello, se trabajó con una metodología participativa, tipo taller.

Se conformaron 3 grupos de debate, sobre la base de ejes temáticos distintos<sup>1</sup>.

-EJE ORGANIZACIONAL

-EJE COMERCIAL

- EJE ECONÓMICO

Se repartió entre los asistentes una lista con temas y problemas que componían cada uno de los EJES, y se los invitó a participar del eje de su interés.

EJE ORGANIZACIONAL	EJE ECONÓMICO	EJE COMERCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización sectorial del complejo</li> <li>-Instancias y canales de diálogo entre sectores que componen la cadena</li> <li>-Negociaciones y acuerdos inter e intra sectoriales (productor, empacador, exportador, comercializador)</li> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Necesidades de capacitación y especialización de la mano de obra</li> <li>-Liderazgo y capacidades de gestión</li> <li>-Imagen y visión de la fruticultura en el contexto de la economía regional</li> <li>-Condiciones de contratación del profesional agrónomo</li> <li>-Papel y rol del CPIA</li> <li>-Capacidad del sector para consolidar estrategias y salidas conjuntas</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aspectos microeconómicos</li> <li>-Precios en cada una de las etapas</li> <li>-Definición y optimización del mix comercial/ descarte</li> <li>-Costos de producción</li> <li>-Impuestos</li> <li>-Competencia</li> <li>-Calidad</li> <li>-Acceso a financiamiento, crédito y subsidios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aspectos productivos</li> <li>-Mercado interno y mercado externo. Exigencias y necesidades</li> <li>-Estrategias comerciales</li> <li>-Investigación, desarrollo y extensión</li> <li>-Agregados comerciales</li> <li>-Promoción de la fruta y fomento del producto</li> <li>-Desigualdades en el poder de negociación</li> </ul>
<p>Les proponemos una serie de temas que componen cada uno de los EJES.</p> <p>La lista NO es exhaustiva.</p> <p>Se construyó a partir del documento <i>"Aportes para la reconstrucción de una Fruticultura Sustentable" CPIARN (OCTUBRE 2015)</i>.</p> <p>La idea es que su lectura permita delimitar los alcances del eje, y a su vez, sea una herramienta útil para disparar los debates y <i>profundizar</i> cada uno de los temas.</p> 		

<sup>1</sup> Los ejes se construyeron a partir del análisis del marco lógico presentados en el documento *"Aportes para la reconstrucción de una Fruticultura Sustentable"*, elaborado por el CPIA RN en 2015.

Una vez conformadas las mesas, los coordinadores explicaron las pautas de trabajo, el tiempo disponible para el intercambio y el producto buscado.

Se solicitaba a los grupos, que a medida que avanzaran en el debate registren y elaboren un mapa de prioridades vinculado al eje de trabajo.

El mapa de prioridades se conforma de tres etapas:

- Una **etapa de diagnóstico**, donde hay que identificar los nudos críticos principales. Los nudos críticos, son entendidos como situaciones complejas, compuestas por diferentes problemas, que a su vez son consecuencia de otros y que, por eso, son más difíciles de abordar directamente.
  
- Una **etapa prospectiva**, donde es necesario imaginar una situación objetivo relacionada a cada nudo principal, y describir esa foto. Se define la situación objetivo de manera prospectiva como la expresión del horizonte al que se desea llegar en un plazo de 5/10 años.
  
- Una **etapa de propuestas**, donde para cada nudo hay que plantear líneas de acción, definidas como acciones concretas para alcanzar el objetivo planteado.

Asimismo, como disparador de los debates los moderadores presentaron a cada uno de los grupos un árbol de problemas<sup>2</sup> que correspondía a su eje. La lectura grupal de los problemas, causas y consecuencias mencionados en el árbol, delimitó el alcance temático de los debates y permitió los primeros intercambios.

Los grupos debatieron alrededor de 90 minutos, y luego se realizó una puesta en común de lo trabajado al interior de cada una de las mesas.

El espacio final de socialización grupal fue útil para registrar los puntos de convergencia en los diagnósticos, es decir, temas y problemas considerados prioritarios comunes a todos los ejes.

Con la ayuda de los moderadores, se intentó construir un ambiente de discusión y aporte, donde fuera posible, por un lado, diferenciar situaciones exógenas y estructurales del funcionamiento de la economía regional, y por otro, avanzar hacia la construcción de una mirada consensuada sobre las realidades particulares de cada sector de la cadena.

A continuación se presenta una síntesis de los principales temas abordados por cada uno de los grupos y el producto de las discusiones.

---

<sup>2</sup> Se adjuntan los árboles de problemas utilizados.

## EJE ORGANIZACIONAL

Moderadores: Darío Fernández y Marina Carrizo



### Etapa diagnóstica: Nudos críticos

- Fuerte desarticulación interna del sector.
- Falta de liderazgo y conducción.
- Falta de estadísticas regionales. No hay información válida disponible para la toma de decisiones.
- El sector ha perdido profesionalismo. Además los ingenieros agrónomos con bajo poder de decisión.

### Etapa prospectiva: Situación objeto

- Una fruticultura social, ambiental y económicamente sustentable.
- Diversificación agropecuaria en la región.
- Un sector frutícola articulado a través de un liderazgo comúnmente reconocido, sea éste a través de una entidad particular o de una organización multisectorial.
- Existencia de un clúster articulado.
- Existencia de una base de datos disponible y confiable para el sector.

- Participación de ingenieros agrónomos en equipos interdisciplinarios, que colaboren y participen en la toma de decisiones.

### **Etapa de propuestas: Líneas de acción**

- Generar espacios que estén integrados por múltiples sectores: no sólo los profesionales de la agronomía, sino otras entidades e instituciones intermedias, gremios, etc.
- Construir confianza y consenso dentro del sector.
- Poder llegar a una mesa de diálogo con una serie de acuerdos previos. Para ello, es necesario definir y consensuar qué figura es conveniente que funcione como coordinador o líder que tenga alto grado de representatividad y consenso. *(Debe tener un fuerte respaldo de todos los componentes del sector, confianza, y a su vez, cierto poder de lobby ¿una figura del ámbito público o del privado? El coordinador va trabajando con los puntos y demandas en común de los subsectores, construyendo diálogos previos e intermedios.)*
- Discutir dentro de la articulación del clúster políticas conjuntas de incorporación de tecnología e innovación, como forma de mejorar la competitividad y construir confianza *(no sólo discutir cosas duras, sino discutir políticas de desarrollo)*
- Creación de un observatorio frutícola territorial, que aporte información sobre diferentes indicadores, de los cuáles hoy no se tiene datos fehacientes *(cantidad de hectáreas producidas, cantidad de kilos que se cosechan, se embalan o van a industria, manejo de precios, stock de fríos, etc.)*

## EJE COMERCIAL

Moderadores: Alicia Dobra y Michay Mantegna



### Etapa diagn3stica: Nudos cr3ticos

- Insuficiente organizaci3n y falta de estrategias comerciales conjuntas frente a los mercados. Se trabaja de forma aislada. Cada productor, empresa o particular, negocia de manera aislada y no hay una estrategia global del sector. Esta situaci3n de profunda individualismo en las negociaciones y la falta de una pol3tica clara y consistente, es aprovechada por otros sectores, fundamentalmente externos, para sacar provecho a su favor (*ej. Rusia, los supermercados, etc.*)
- Baja calidad y productividad en el valle.
- No existen an3lisis e interpretaciones profundos sobre la demanda diferencial de los distintos mercados.
- Falta de estrategias de promoci3n del producto.

### **Etapa prospectiva: Situación objeto**

- Posibilidad de negociar de manera conjunta brindando calidad y confianza a nivel regional y mundial.
- Productividad y calidad para ser rentables y sustentables.
- Políticas comerciales con objetivos claros y racionales para los distintos mercados.

### **Etapa de propuestas: Líneas de acción**

- Llevar adelante un cambio de paradigma cultural: es necesario trabajar y construir en forma conjunta, para generar confianza.
- Realizar una autocrítica de los sectores involucrados para evitar el actual exceso de “*echarle la culpa*” de los males a los otros.
- Trazar líneas de acción que establezcan una ética profesional común en la región en toda la cadena: para con los clientes, comercializadores, el público, etc.
- Establecer líneas de financiamiento adecuadas a las estrategias comerciales y a los distintos mercados, para mejorar la estructura productiva.
- Diseñar y ejecutar planes de capacitación a los distintos actores de la cadena (producción y venta)
- Elaborar una correcta caracterización de los distintos mercados y sus demandas.
- Diseñar estrategias de promoción y difusión de los productos, basadas en las fortalezas del sector.
- Promover la diferenciación y diversificación de productos, en base a una política comercial racional conjunta.
- *¿Qué planto?* invertir la racionalidad. Ver primero qué puedo vender, para luego decidir qué plantar.



## EJE ECONÓMICO

Moderadores: Ricardo González Junyent y Verónica Boltshauser



### Etapa diagnóstica: Nudos críticos

- Altos costos de producción (+4 +6 U\$D) comparado con lo que otros países del hemisferio sur producen. Esto se convierte en una limitante estructural.
- Falta de financiamiento e inversión adecuado ante una actividad con alto capital de trabajo intensivo.
- Falta de información/estadísticas que nos permitan saber dónde estamos parados. Se sabe que la información se genera en distintos ámbitos, pero no está integrada ni sistematizada. Tampoco se sabe la fuente.

### Etapa prospectiva: Situación objeto

- Una fruticultura competitiva y sustentable que permita vivir al productor-empacador-exportador y a todo lo conexo: empleados rurales, sindicatos, etc.
- Existencia y consolidación de un sistema de financiamiento adecuado, que permita satisfacer las necesidades de capital y mano de obra intensiva.
- Existencia de una red de información confiable que permita cumplir con las estrategias productivas y comerciales.



## Etapa de propuestas: Líneas de acción

- Incorporar tecnología en todos los eslabones de la cadena para aumentar productividad y calidad.
- Mejorar el confort del trabajador.
- Aumentar la base de los sujetos de crédito y de subsidio. No pensar en la base actual de lo que se piensa como sujeto de crédito, sino hacerla más inclusiva.
- Aportar al diseño de líneas de financiamiento acordes al estado de la fruticultura y producción actual (*tasas, devolución, repagos*)
- Mejorar la articulación público privada para el manejo de la información.
- Estandarizar modelos de estructura de costos. Generar acuerdos técnicos de cómo se calculan en el sector las estructuras de costos.
- Elaborar pronósticos de producción, que faciliten la toma de decisiones.
- Profundizar acciones que promuevan la diferenciación de productos (*de los commodities a los specialities: orgánicos, denominación en origen , etc.*).
- Promocionar el consumo de frutas.
- Elaborar acciones para promocionar la industrial regional y local, que está atrasada frente a nuevos hábitos de consumo y la aparición de nuevas demandas.

## Próximos Pasos

En la puesta en común de lo trabajado por cada uno de los grupos, surgieron una cantidad de nudos e inquietudes comunes, de los cuales seleccionamos los considerados más relevantes:

### ❖ INFORMACIÓN

Falta de estadísticas e información actualizada, sistematizada, transparente y accesible.

### ❖ LIDERAZGO

Falta de liderazgo y conducción en el complejo, que se manifiesta en la desarticulación interna, la falta de transparencia y la incapacidad de generar estrategias productivas y comerciales, que se traduzcan en políticas comunes al sector.

### ❖ COSTOS

Altos costos de producción y falta de financiamiento e inversión adecuados a las necesidades del sector.

### ❖ PROMOCIÓN

Falta de estrategias de promoción y fomento del consumo de frutas y de la industria regional asociada.

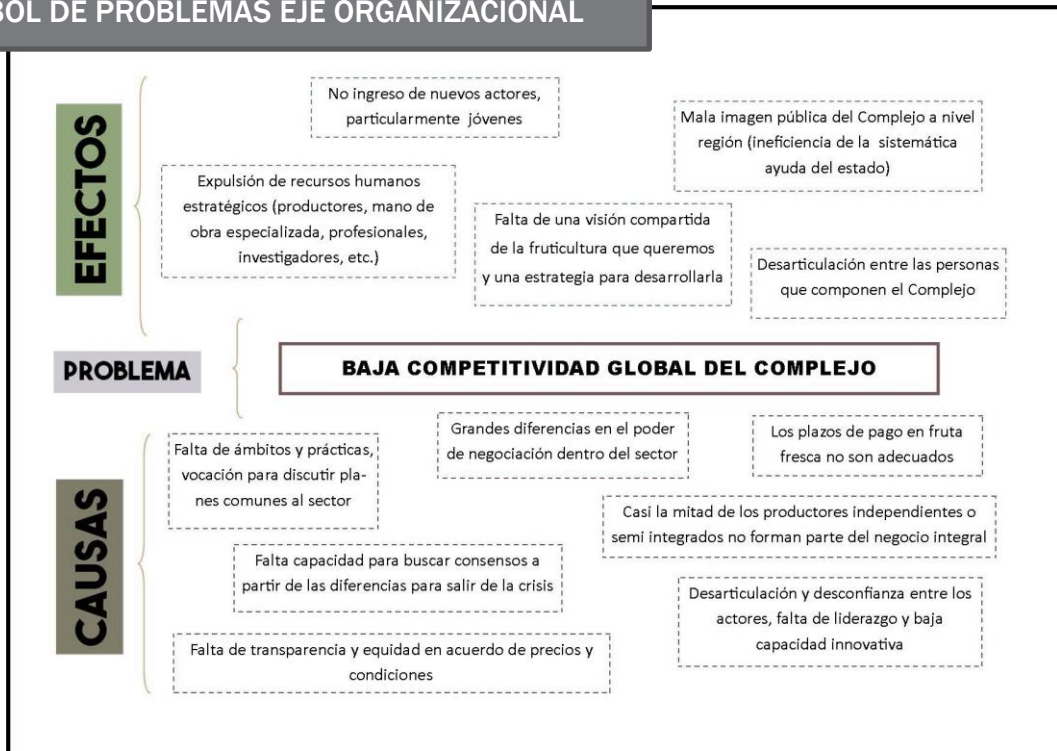
Traducir los temas prioritarios en un programa de acciones estratégicas para el sector, requiere poder comprenderlos en toda su complejidad.

Se requieren nuevas instancias de encuentro entre colegas, donde se pueda avanzar en la profundización y el análisis de cada uno de los tópicos mencionados, y en la generación de propuestas concretas de acción.

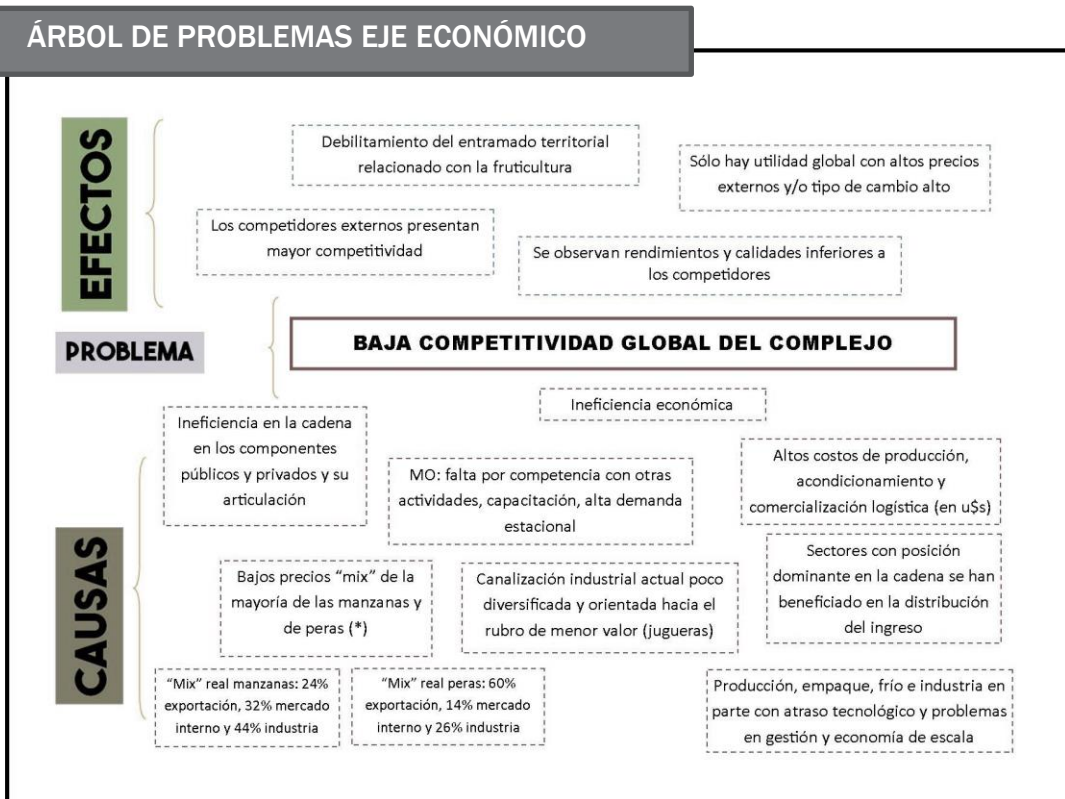


## ANEXO

### ÁRBOL DE PROBLEMAS EJE ORGANIZACIONAL



### ÁRBOL DE PROBLEMAS EJE ECONÓMICO



## ÁRBOL DE PROBLEMAS EJE COMERCIAL

