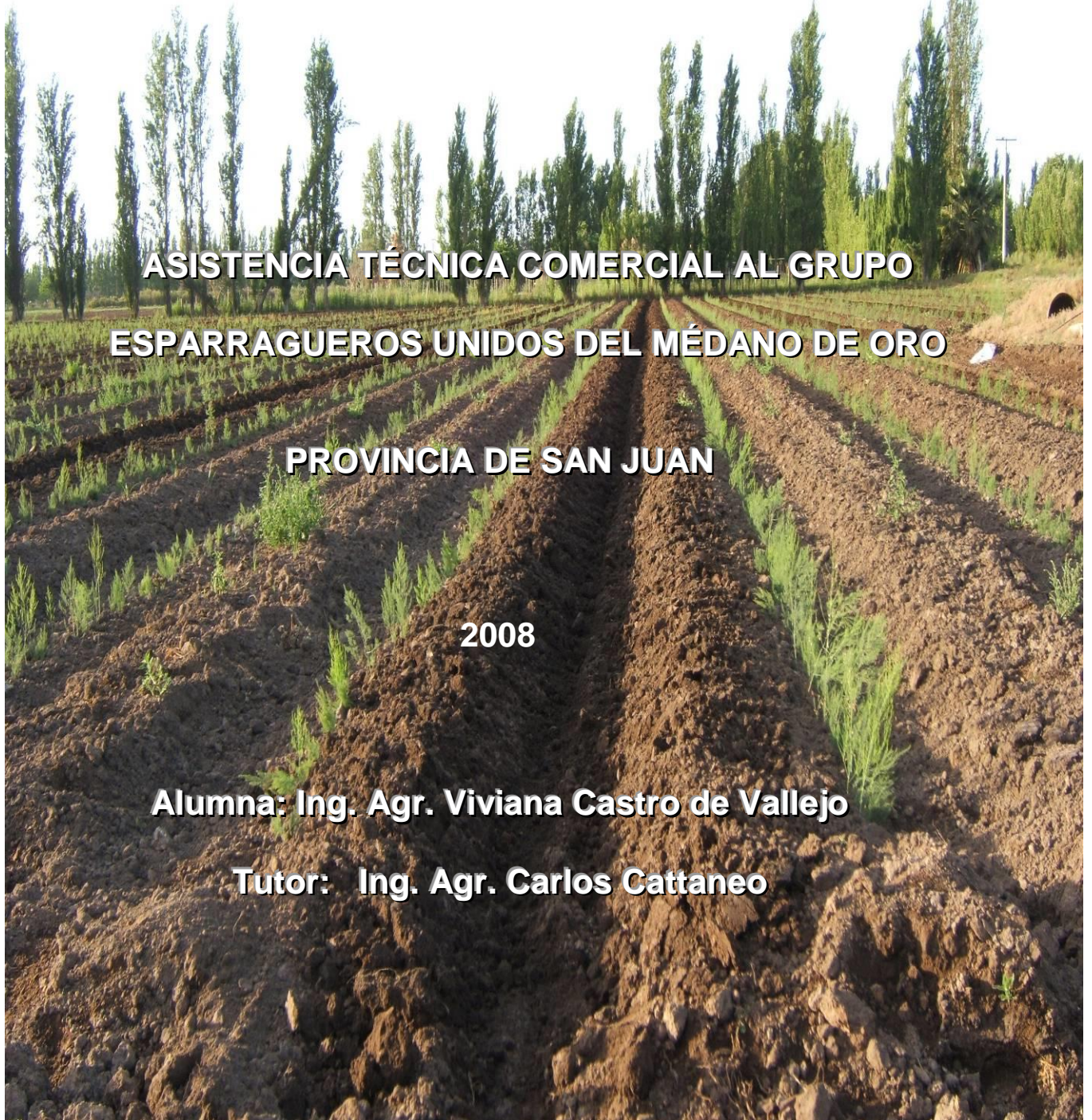


UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE AGRONOMÍA (UBA)

ESCUELA DE GRADUADOS “ALBERTO SORIANO”

POSTGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO RURAL



**ASISTENCIA TÉCNICA COMERCIAL AL GRUPO
ESPARRAGUEROS UNIDOS DEL MÉDANO DE ORO**

PROVINCIA DE SAN JUAN

2008

Alumna: Ing. Agr. Viviana Castro de Vallejo

Tutor: Ing. Agr. Carlos Cattaneo

INDICE

1- RESUMEN EJECUTIVO	4
2- INTRODUCCIÓN.....	5
3- DIAGNÓSTICO	9
3.1- EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL CULTIVO DEL ESPÁRRAGO PARA CONSUMO EN FRESCO	17
4- MARCO TEÓRICO.....	19
5- METODOLOGÍA.....	29
6- DISEÑO DE ESTRATEGIAS: Marco lógico del Proyecto.....	35
7- REFLEXIONES FINALES	42
8 - BIBLIOGRAFÍA.....	50

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que han colaborado para que logre concretar la elaboración de este Proyecto de Asistencia Técnica Comercial al Grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro de la Provincia de San Juan.

A los Productores Esparragueros en especial a Marcelo Colpas y a la Promotora Asesora del Grupo Ing. Agr. Liliana Ramos, que han participado en el relevamiento de la información, que en este trabajo se hace referencia.

Al tutor de mi Trabajo, Ing. Agr. Carlos Cattaneo que con su apoyo me ha permitido crecer profesionalmente y plasmar en este proyecto los conocimientos adquiridos durante el cursado de la Especialización en Desarrollo Rural.

A la Coordinadora de la Especialización, Licenciada Ana Bocchicchio, por su acompañamiento y motivación permanente para que perseveremos en nuestra formación intelectual y profesional.

A mi esposo, José Luis Vallejo, con quien, dialogo y confronto percepciones, que me permiten analizar y comprender los escenarios con los cuales, los técnicos dedicados al Desarrollo Rural nos encontramos a diario en nuestra labor.

1- RESUMEN EJECUTIVO

El Trabajo Final de la Especialización en Desarrollo Rural que aquí se describe se realizará con un Grupo de productores dedicados al cultivo de espárragos en el marco del Programa Cambio Rural implementado por el INTA San Juan.

En San Juan la superficie implantada con este cultivo es de 570,95 ha (Censo Dirección de Hidráulica 2006-2007), concentrada en los departamentos de Rawson y Pocito.

Partiendo de un diagnóstico participativo, se elaboró con esa información un plan de trabajo técnico grupal que fue aprobado por el Programa Cambio Rural.

A partir de este diagnóstico se elaboró el Proyecto de Asistencia Técnica Comercial al Grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro de la Provincia de San Juan, cuyo objetivo general es mejorar la comercialización de los espárragos, como medio para mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores del grupo.

2- INTRODUCCIÓN

Este proyecto se realizará con un grupo de productores dedicado al cultivo de espárragos en el marco del Programa Cambio Rural implementado por el INTA San Juan. Este programa está dirigido a la pequeña y mediana empresa agropecuaria y es, en esencia, una propuesta de capacitación permanente de todos los que participan en él: productores, asesores, agentes de proyecto, dirigentes y funcionarios de distintos niveles.

Las provincias de Buenos Aires y San Juan concentran el 80 % de la producción total de espárragos de Argentina. (Indec 2002). En San Juan la superficie implantada es de 570,95 ha (Censo Dirección de Hidráulica de San Juan 2006-07), concentrada en los departamentos de Rawson y Pocito, iniciándose la cosecha del cultivo a partir de fines de agosto. El clima es seco con un total de precipitaciones anuales de 90 mm, lo cual permite desarrollar al cultivo una excelente condición en materia sanitaria con una baja utilización de insumos externos.

Los productores del Grupo tienen sus fincas ubicadas en la localidad del Médano de Oro y Colonia Rodas, Departamento de Rawson. En algunas fincas la producción del espárrago es orgánica pero no están aún bajo sistema de certificación.

Existe una ONG constituida por los ciudadanos del Médano de Oro y Medanito, que está gestionando el otorgamiento de área natural protegida al Médano de Oro y Medanito, por el privilegiado ecosistema y microclima tan particular y agradable, como por la diversidad de especies presentes.

El grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro se planteó como objetivos, fortalecer la organización de los productores, desarrollar una buena estrategia de comercialización, analizando las distintas oportunidades de colocación del producto en el mercado interno, externo e industria y el manejo del cultivo

post cosecha, con la utilización de cámaras de frío. Las mismas permitirán una mejor conservación del espárrago ya que este cultivo es muy perecedero, deshidratándose fácilmente. También se diferirán las ventas, de manera de lograr mayor poder de negociación en la comercialización a fin de conseguir mejores precios y aumentándose así la rentabilidad del cultivo.

Para encarar el procesamiento post cosecha del espárrago, se solicitó la colaboración del INTI en asistencia técnica específica sobre equipamiento de frío. Los técnicos del INTI recorrieron las fincas de los productores, observaron los cultivos y las posibilidades de contar con energía eléctrica en los predios.

Los productores del grupo con esta información presentarán un proyecto de diferentes alternativas de equipos de frío, según la distribución geográfica de las fincas y volúmenes de producción para la gestión de créditos o subsidios en distintos organismos de financiamiento.

Con el INTA se avanzará en investigación sobre post cosecha de espárragos, problemas mecánicos, sanitarios y también los concernientes a temas como: distintos tipos de embalaje, normas de calidad, buenas prácticas agrícolas y manufactureras.

Se realizarán también los análisis económicos de la producción de espárragos, determinándose los márgenes brutos registrados a nivel de fincas y Análisis de Inversión (VAN) de la actividad.

En las reuniones efectuadas entre los técnicos del INTI, INTA y los productores, quedó bien en claro que la lógica de los productores era la reproducción social, que sus hijos continúen con esta actividad, que aceptarían mejoras tecnológicas siempre y cuando consiguieran un financiamiento adecuado a sus posibilidades, manifestando que lo peor que le podría suceder es endeudarse más de lo conveniente y perder sus fincas.



Foto 1 Localidad del Médano de Oro, Dpto Rawson Provincia San Juan

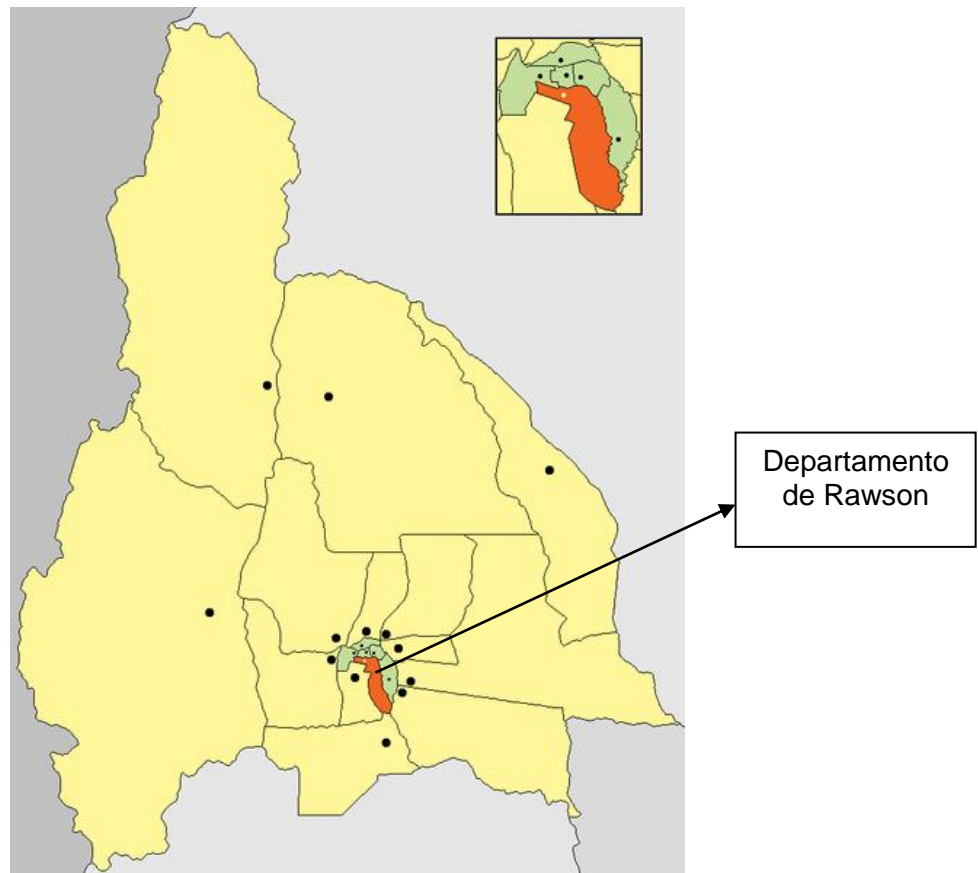


Imagen: Departamento Rawson. Provincia de San Juan. Argentina



Foto 2 Localidad del Médano de Oro, provincia de San Juan

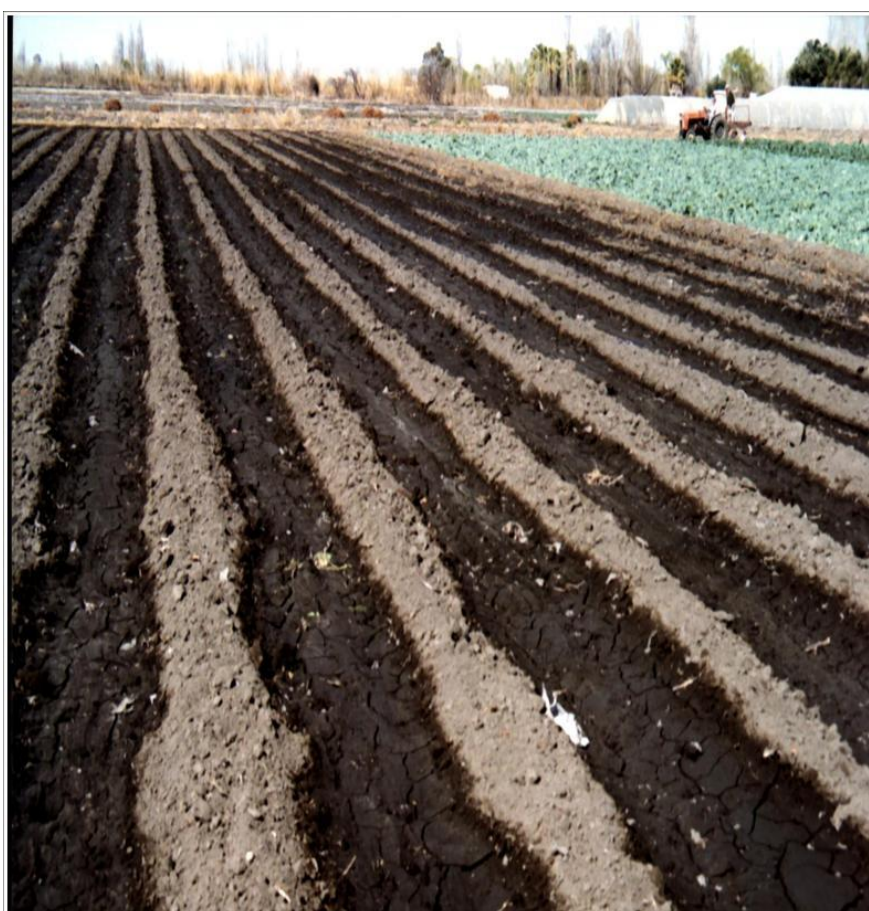


Foto 3 Suelos del Complejo Médano de Oro. Dpto Rawson.

3- DIAGNÓSTICO

La Provincia de San Juan cuenta con una superficie aproximada de 96.000 km², de los cuales el 80 % lo cubren las sierras y los cordones cordilleranos. El resto lo constituyen los Valles Centrales de Tulum y Ullún-Zonda, los Valles Cordilleranos, los Valles del Norte y Valle Fértil. Por sus características se puede estimar que el área factible de aprovechamiento para cultivos, oscila alrededor de los 200.000 de has., lo que representa tan solo un 4,5% del área ocupada por los valles. (Departamento de Hidráulica, 1970).

Por sus condiciones climáticas, la mayor parte de estas áreas, se encuentran comprendidas en zonas de aridez tipo desértica, por lo tanto, sus posibilidades para el cultivo están restringidas y supeditadas a la existencia de agua, elemento básico para cualquier desarrollo en la zona.

Escapa a esta condición el Valle de Tulum, receptor natural de las aguas que conforman el río San Juan, constituyendo un oasis dentro del panorama general de áridos señalado, lo que permite ser el valle más desarrollado y ser calificado como fuente fundamental de la economía provincial (Departamento de Hidráulica 1970).

En la provincia de San Juan el Programa Cambio Rural cuenta con 10 grupos de productores dedicados a diferentes actividades agropecuarias; uno de estos grupos esta dedicado a la producción de espárragos.

Los productores de Grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro tienen sus fincas ubicadas en la localidad del Médano de Oro y Colonia Rodas, en el departamento de Rawson. Esta zona en estudio presenta la condición señalada anteriormente y aún más acentuada por estar ubicada en el área de descarga natural del acuífero subterráneo, lo que hace que se conforme, un verdadero microclima dentro del Valle (Departamento de Hidráulica 1970).

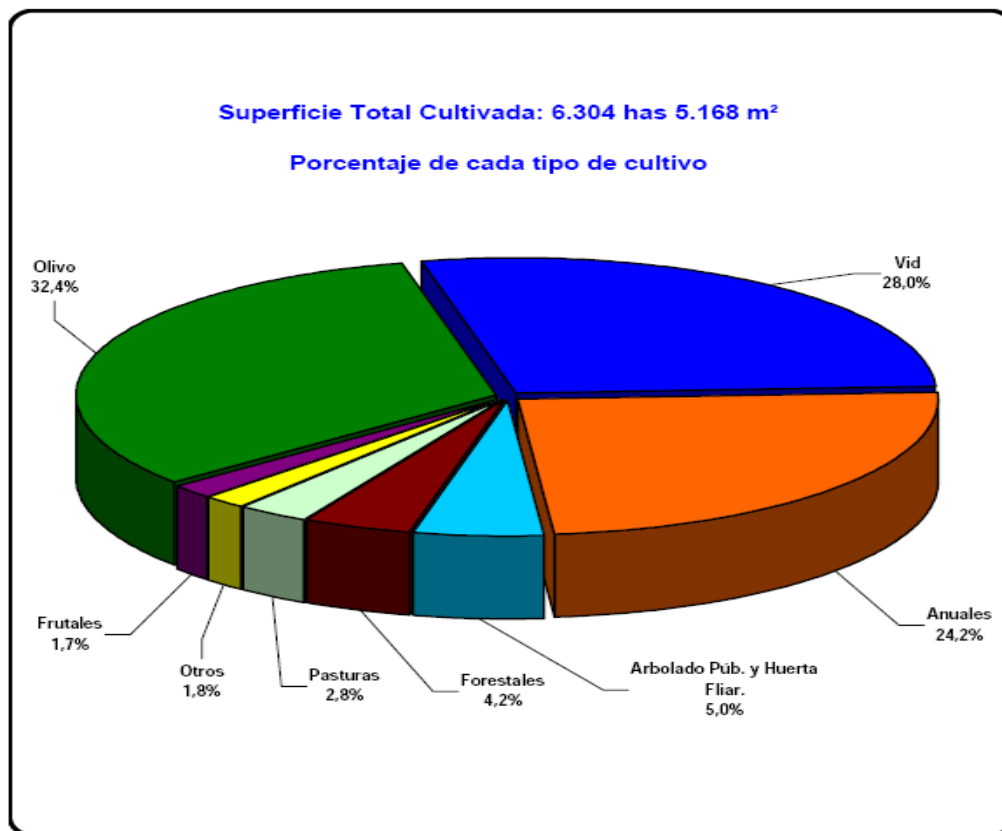
Las localidades del Médano de Oro y Colonia Rodas, están ubicadas en el centro del Valle de Tulum, abarcando una superficie de 9.000 Ha aproximadamente, dividida entre los departamentos de Rawson y Pocito en la provincia de San Juan.

El departamento de Rawson esta ubicado en el centro sur de la provincia, 7 km al sur de la ciudad de San Juan. Posee 300 km² de superficie de los cuales el 35 % corresponde al área urbana, cuya villa cabecera es Villa Krause y el resto es zona semi rural y rural, que abarca la franja sur – este y sur –oeste del departamento.

En este departamento predomina la actividad comercial siendo una de las más intensas de la provincia después del departamento Capital; también se destaca una intensa actividad agrícola en la localidad del Médano de Oro.

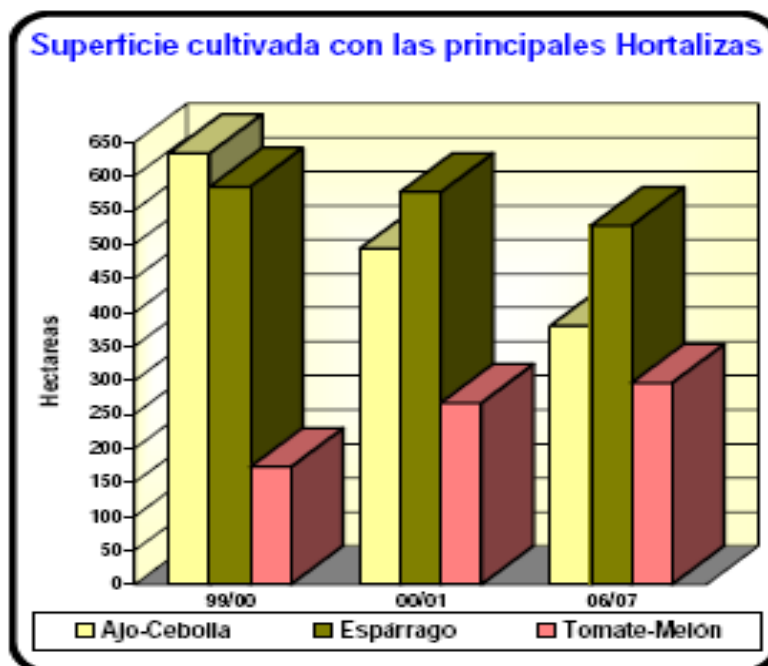
En el departamento de Rawson se encuentra un Mercado Concentrador de Frutas y Hortalizas que cuenta con cámaras de frío y una cooperativa que empaca y exporta ajos, donde se realiza un intenso comercio de la producción Local y Nacional. Con respecto a la industria hay una gran cantidad de fábricas, entre las más destacadas se encuentra Frutos de Cuyo donde se realizan conservas de frutas y hortalizas.

Gráfico Nº 1: Superficie total cultivada en el Departamento de Rawson. Provincia de San Juan. Porcentaje de cada tipo de cultivo.



Fuente: Censo Dirección de Hidráulica San Juan 2006-2007

Gráfico Nº 2: Superficie cultivada con las principales hortalizas en el Departamento de Rawson.



Fuente: Censo Dirección de Hidráulica San Juan 2006-2007

La propuesta metodológica del Programa Cambio Rural, se basa en el trabajo en grupos, porque las formas participativas son las que mejor garantizan el desarrollo de aptitudes para diagnosticar, analizar información y tomar decisiones.

En noviembre del 2003 se presentó un primer grupo de esparragueros, que terminó en el 2006 sus tres años de subsidio destinado a asesoramiento técnico que otorga el programa. En el 2007 se reconstituyó en un segundo grupo con un 30 % de integrantes del primer grupo y un 70 % de integrantes nuevos.

Los chacareros del Médano de Oro que se dedican a la producción hortícola, provienen de una larga trayectoria familiar agrícola en la zona, pues son descendientes de campesinos inmigrantes originarios de España.

Históricamente, el asentamiento poblacional del Médano de Oro, se vincula con las obras de desecación de ciénagas en la localidad realizadas en las primeras décadas del siglo XX. Desecadas las mismas alrededor de 1920-1930, estas tierras fueron subdivididas en pequeñas parcelas destinadas a chacras, que luego fueron vendidas a colonos que llegaron a la zona. Atraídos por la posibilidad de acceder a la propiedad de la tierra en el marco de un proyecto de colonización agraria, una vez instalados aportaron con su esfuerzo a la transformación de la ciénaga en tierras aptas para el cultivo. (Castilla A.M.- Buigues M.E.- Crocco E.B, 2006).

El sistema productivo predominante es el hortícola pequeño, siendo el espárrago el cultivo principal combinado con alcaucil, maíz dulce, zapallo criollo y anquito, uva de vinificar, tomate, hortalizas de hojas y crucíferas.

En el año 2003 se presentó con 16 productores, un primer Grupo de Cambio Rural dedicado al cultivo del espárrago. El Programa subsidiaba la asistencia técnica del Grupo. Con la implementación de la Ley de Diferimientos Impositivos en la provincia, se estableció una empresa exportadora a través de la cual

productores del Grupo lograron acceder con su producción a mercados internacionales. Con un subsidio del 50 %, del monto total otorgado por el Ministerio de Producción de la Provincia de San Juan, en agosto del 2005 se realizó la compra de semilla de una variedad de espárrago con características óptimas para la exportación.

En febrero del 2007 el Programa aprobó la constitución de un segundo Grupo de productores cuyo nombre es Esparragueros Unidos del Médano de Oro. Los productores de este Grupo tienen entre 23 a 61 años de edad. El nivel de educación alcanzada es primario completo y algunos poseen secundario. Son propietarios de sus tierras y, en algunos casos, cuentan con un empleado permanente en sus predios. La maquinaria es propia, pero necesitan renovarla. La mayoría de los productores viven en sus fincas cuyas superficies oscilan en un rango de 2 a 10 ha. No cuentan con infraestructura de post cosecha (galpón de empaque y cámaras de frío).

Estas fincas están caracterizadas por un tipo de suelo turboso, con altos contenidos de materia orgánica de hasta 1,50 m de profundidad y con la presencia de una capa freática muy cercana a la superficie, con agua de buena calidad

Durante estos años de pertenencia al Programa Cambio Rural, se incorporó tecnología: preparación de almácigos, correcta plantación de arañas o coronas, control de trips, de enfermedades fúngicas, análisis de suelo, fertilización, corrección de riego y controles de calidad en cosecha, lográndose rendimientos promedios de 8000 a 9000 kg/ha.

La época de cosecha se extiende de agosto hasta noviembre, siendo octubre el mes de mayor producción. Esta se distribuye de la siguiente manera: en agosto se cosecha el 7 % del total anual, en septiembre el 23 %, en octubre el 40 %, en noviembre el 30 %. Este cultivo en el Médano de Oro se caracteriza por contar con turiones (vástagos de espárragos) de muy buen sabor, buen color y calibre.

Las ventas a mercado interno se llevan a cabo a través de intermediarios de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y San Juan que compran la producción. Para mercado interno se entrega a granel y en paquetes pequeños de 500 gr, o paquetes de 850 gr. a 900 gr. Para mercado externo se comercializa la variedad UC 157 que alcanza los calibres adecuados para exportación; la comercialización se realiza por intermedio de una empresa exportadora de hortalizas.

En octubre del 2006 se presentaron nuevas oportunidades en la comercialización del producto tales como: la industrialización del espárrago (espárrago natural enlatado). Se compró más semilla de la variedad óptima para la exportación con el objetivo de renovar las esparragueras que al cabo de tres años alcanzan un buen nivel de rendimiento.

A través de un censo realizado por los productores y la técnica a cargo del asesoramiento de grupo, en el Médano de Oro, se detectaron 64 productores con superficies entre 1 a 10 ha de espárragos; 5 productores con fincas entre 10 a 20 ha y 1 productor con más de 20 ha.

En lo que hace a un análisis del contexto social en que esta producción se inserta, cabe destacar que la falta de mano de obra se ha agudizado. La producción del espárrago es diaria y perecedera. La cosecha o recolección de los espárragos se realiza en forma diaria durante 90 días. La época de cosecha coincide con la de otros cultivos como cebolla, ajo, tomate entre otros, presentándose en ese período una fuerte demanda de mano de obra.

En el 2007 el mercado no se comportó de acuerdo a las expectativas que se tenían. Se registraron temperaturas invernales muy bajas ocasionando grandes pérdidas en la producción hortícola de contra estación y disminución de la producción hortícola invernal, por lo cual al disminuir la oferta de estos

cultivos aumentaron los precios de los mismos. Este aumento de precios, no se visualizó en el espárrago.

Los productores obtuvieron un precio promedio por kg en el mes de agosto de \$4,07, en septiembre \$2,62 en octubre \$0,83 y en noviembre \$ 0,95. Las bajas temperaturas provocaron que los espárragos entraran en producción más tarde y que el volumen total cosechado sea menor.

En cuanto a la comercialización en el exterior, el espárrago no podía competir con el arándano por el espacio de las bodegas de los aviones, ya que este último cultivo registraba una mayor rentabilidad.

La industria, que ofrecía en las 2006 buenas posibilidades de negocios, tuvo problemas con la provisión de insumos y no se concretaron las ventas acordadas.

Los precios registrados en octubre y noviembre del 2007, meses en que se concentra el 70% de la producción, fueron iguales o menores que los registrados en el 2006, mientras que el costo de la mano de obra, gasoil y otros insumos, aumentó disminuyendo la rentabilidad del cultivo.

En el mes de marzo del 2008 se analizaron los costos de producción de este cultivo, se calculó el Margen Bruto y se realizó un Análisis de Inversión que fue presentado al grupo de productores y al Intendente del Municipio de Rawson para visualizar, el precio de venta a partir del cual el cultivo es rentable y los productores no se descapitalizarían con el tiempo.

En este Grupo hay una regular comunicación entre sus integrantes por una falta de cohesión y confianza, que trae como consecuencia mayor vulnerabilidad en la comercialización al no tener poder de negociación frente a los intermediarios que ofrecen a cada productor precios diferentes¹.

¹ El espárrago es un producto que se deshidrata con facilidad y al no contar los productores con sistemas de frío deben comercializarlo inmediatamente

A esto se debe sumar aspectos relacionados a lo que ellos manifiestan como falta de habilidad para vender, ya que en toda transacción comercial entran en juego relaciones de poder, se miden fuerzas, hay que tener capacidad y entrenamiento para resistir las tensiones y en general los productores no están habituados a manejar estas situaciones. Se debe tener en cuenta que este grupo tiene una estructura poco diferenciada y la cohesión entre sus integrantes es débil. Un Grupo no se constituye solamente con la voluntad de agrupamiento, también es necesario considerar la estructura interna del mismo, compuesta por los vínculos y personalidades de sus integrantes y fundamentalmente que se articule con una actividad socio-económica puesta en común que garantice más continuidad y mayores resultados que la operatoria individual. (Elgue, Chiaradía, 2007).

Estos productores tienen su propia racionalidad, entendiendo por tal su cosmovisión, lenguaje, valores, basada sobre la experiencia y las transmisiones orales de sus antepasados. El productor se juega el futuro alimentario propio y el de su familia. Más que maximizar la rentabilidad o los excedentes, pretende garantizar la seguridad en la reproducción social de su familia

3.1- EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL CULTIVO DEL ESPÁRRAGO PARA CONSUMO EN FRESCO

Los supuestos para el análisis son los siguientes:

Precio de venta del espárrago	\$ 1,575 por kg ²
Rendimiento espárrago limpio	8.100 kg por ha
Rendimiento en paquetes	9.000 paquetes por ha
Productividad del obrero	80 paquetes por hombre
Canon de riego	\$ 80 por ha
Costo de asistencia técnica	\$ 85 mensuales
Costo de siembra	\$ 3.961 por ha
Costo de transplante	\$ 4.138 por ha
Costo de mantenimiento	\$ 4.219 por ha
Costo de cosecha y empaque	\$ 0,50 por paquete
Tasa de descuento	9%
Jornal de mano de obra	\$ 65,10

El productor ya tiene la tierra y las maquinarias necesarias para el laboreo, y no se plantea otra alternativa de uso de la misma. La inversión implica considerar los gastos necesarios para sembrar el cultivo, y están representados dentro del ítem costos de siembra. Al año siguiente se realiza el transplante, incurriendo en los costos necesarios para ello.

A partir del tercer año sólo se incurren en costos de mantenimiento del cultivo, además de los costos fijos. Éstos últimos se componen por la asistencia técnica, canon de riego e impuestos. A partir del quinto año, cuando las esparragueras entran en plena producción se deben considerar los costos variables compuestos por los costos de cosecha.

Para calcular el costo de mano de obra se ha considerado el jornal de ley básico de \$ 47,52, al cual se han sumado un 23,61 % de aportes provisionales y un 12,39 % correspondiente a los adicionales de vacaciones, SAC, inasistencias, ART y seguros de vida, llegando de este modo a un jornal patronal de \$65,10.

² El precio considerado es un promedio ponderado de los precios logrados en los distintos meses de comercialización del producto

Considerando como horizonte temporal un plazo de 15 años, que es la vida útil de una esparraguera en el Médano de Oro y una tasa de descuento del 9% anual y realizando el supuesto de que el incremento de los costos será igual al incremento de los precios finales del producto, se obtiene un VAN de \$23.968 y una TIR del 13%.

Los indicadores del análisis demostraron que el proyecto de cultivo de espárragos para consumo en fresco, bajo los supuestos del análisis realizado es rentable. Sin embargo, es menester aclarar que esta rentabilidad es muy sensible al precio de venta final logrado por el productor, y ese precio va de la mano de la calidad de los espárragos y del poder de negociación de los productores a la hora de venderlos.



Foto N° 4: Esparragueras de dos años. Localidad del Médano de Oro



Foto N° 5: Esparraguera de 1 año. Localidad Médano de Oro

4- MARCO TEÓRICO

Uno de los aspectos más discutidos del desarrollo rural desde la crisis del paradigma de la modernización es la tecnología, variable independiente por excelencia para explicar el crecimiento económico en la tradición de la teoría económica, que era además, considerada motor del cambio social. (Feito, 2003)

Este tecnocentrismo (Cernea, 1995) puede aún detectarse en determinados proyectos de desarrollo rural que parten de la premisa de que la introducción de un determinado paquete tecnológico podrá elevar el nivel de vida de la población, independientemente de los límites del ecosistema local o de la estructura de comercialización (Feito, 2003). , Este enfoque (Pizarro, 1994), se relaciona con un fuerte supuesto proveniente del neoliberalismo imperante, según el cual los problemas

sociales se deben solucionar a partir de mejoras técnicas y un manejo empresarial adecuado de los procesos de producción (Feito, 1999).

Con el objeto de neutralizar esta situación es que recurrimos a la planificación participativa de este proyecto reconociendo el marco ecológico y cultural en el cual se trabajará, rescatando la experiencia y conocimiento de los productores. El contacto directo con la población, la participación en su vida cotidiana, la interacción y especialmente la práctica de una investigación reflexiva, permite superar, aunque más no sea parcialmente, el enfoque cuantitativista, y sociocéntrico que tienden a prevalecer en los diseños de programas para el desarrollo rural. (Feito, Mastrángelo 1999)

Cualquier proyecto de desarrollo rural que respete las demandas sentidas de la población con la cual trabaja no puede estructurarse desde arriba hacia abajo. No puede imponerse por ley ni por decreto. Solo puede emanar directamente de las acciones, aspiraciones y conciencia creativa y crítica de los propios actores sociales que, de ser tradicionalmente objetos de desarrollo, pasan a asumir su rol protagónico de sujetos (Max Neef, 1986).

Lapalma (2006), en su trabajo sobre Estrategias de Intervención Comunitaria, cita que Kaltz y Kahn (1981) sistematizan la diversidad de modelos organizacionales y señalan que las organizaciones que poseen una estructura poco diferenciada, surgen por estímulo o influencia del medio, para resolver problemas comunes de sus integrantes. Las tareas se realizan basadas en la cooperación y solidaridad. La estructura esta basada en valores y expectativas compartidas y el principio de autoridad está centralizado en un liderazgo personalizado.

Si bien este Grupo presenta este tipo de estructura poco diferenciada y manifiestan cierta reserva a vender en forma conjunta, por las dificultades que se presentan al realizar negocios entre un grupo de personas, sumado a las malas experiencias que existen en la Argentina en cooperativas agropecuarias y otras formas

asociativas, se debe trabajar y generar la discusión y visualización en el interior del Grupo de escenarios futuros que se pueden presentar, si continúan trabajando en forma individual .y que impactos económicos se podrían lograr fortaleciendo la organización y eligiendo la forma asociativa más conveniente, con un riguroso control de gestión que garantice la transparencia de su accionar.

En este contexto, la organización es, en términos de Crozier y Friedberg, una construcción social, un proceso continuo donde las definiciones acerca de las formas de resolución de conflictos, las limitaciones a las acciones individuales, la definición de espacios de participación, los procesos de toma de decisiones, las formas de representación y delegación se crean y re- crean a diario.

Es fundamental trabajar lo socio-organizativo en este grupo de productores teniendo en cuenta que estas micro-organizaciones productivas y comunitarias, donde la ética solidaria que se da al interior de las mismas, constituye un recurso indispensable para sobrevivir y desplazarse en un medio en que prevalece la lógica competitiva.

Se considera que el negocio agropecuario de este cultivo en este contexto, es afectado por muchas variables.

- Los problemas climáticos que pueden retrasar la entrada en producción del espárrago, perdiéndose la oportunidad comercial, de obtener buenos precios por ser hortalizas de primicia.
- El exceso de oferta en el mercado interno con la consecuente caída de precios del producto.
- Los inconvenientes que se presentan en la exportación cuando no se puede competir con otros cultivos que son mucho más rentables, ocupando mayor espacio en las bodegas de los aviones
- Los pequeños volúmenes que ofrecen individualmente cada productor.

- La falta de poder de negociación por parte de los productores al comercializar en forma individual.
- La falta de insumos en la industria que le impide procesar más materia prima
- La falta de tecnología post cosecha, como cámaras de frío que obliga a los productores a entregar el espárrago sin poder negociar el precio de venta con los intermediarios., ni diferir las ventas en los momentos de picos de oferta, disminuyendo la cantidad de oferta del producto del mercado con la consecuente mejora en los precios.

Es indispensable la planificación y la búsqueda de estrategias que puedan mitigar las situaciones desfavorables con las que se encuentran en materia comercial.

Como dice Paul Engel (1998) la extensión agrícola debe adecuarse al nuevo ritmo de cambios y complejidad de los sistemas agropecuarios. La extensión debe convertirse en una herramienta moderna para impulsar la formación de sistemas agros ecológicos productivos y comerciales complejos, adecuados para enfrentar las múltiples demandas de los tiempos actuales.

Debemos redefinir la extensión agrícola como componente del complejo de servicios de apoyo técnico - económico. La rentabilidad de un predio ya no depende solo de su productividad sino de su capacidad de orientarse hacia las mejores alternativas de comercialización.

La extensión debe posicionarse como instrumento para fortalecer las capacidades locales y la innovación permanente de las comunidades rurales, mejorando la competitividad y la sostenibilidad de las mismas. Dentro de las condiciones actuales, en donde los productores deben enfrentar múltiples desafíos

nuevos, la capacitación e información es de fundamental importancia para desarrollar capacidades y habilidades específicas.

Cualquier proyecto de desarrollo rural, requiere una planificación que responda a las demandas de los productores y a las exigencias de los mercados. La extensión debería facilitar el enredamiento (networking) de productores entre ellos mismos y con todos los otros actores presentes en ese escenario. (Alders, 1993; Engel, 1997) citado en Engel (1998).

Los productores tienen que ser capaces de organizarse, formar grupos de intercambio e interaprendizaje, empresas agro-comerciales y crear alianzas estratégicas con otros actores sociales del campo y de la ciudad para enfrentar la dura competencia por los mercados y los recursos naturales.

Lamentablemente los pequeños y medianos productores con su historia de fracasos cooperativos y la desconfianza mutua que esto ha generado no son los mejores posicionados para enfrentar tales desafíos

La extensión se dirigía tradicionalmente solo a la producción generando un mundo de agrónomos netamente técnicos, sin mayor preocupación por, ni conocimientos de la comercialización, la organización o la gestión empresarial. (Engel, 1998).

Ahora la situación esta siendo modificada en muchos países, no solo porque la ciencia no tuvo todas las respuestas sino también porque la producción para el mercado requiere del apoyo de profesionales más ampliamente capacitados.

Además, exige cada vez más de los productores aprovechar al máximo sus propias capacidades, conocimientos e ideas. Cobra mucha importancia hoy en día, la experimentación campesina, para lograr una integración del conocimiento del productor con el científico y técnico. (Haverkort, 1997; Solis, 1997; Hocadi, 1997; Van Veldhuizen, 1997) citado por Engel (1998)

En esta extensión moderna no prima el conocimiento técnico, sino la de diagnósticos, de interrelacionamiento, de la búsqueda de oportunidades, de la experimentación y de la formulación de propuestas. Por ello debemos hacer una reflexión más profunda acerca de las actividades de promoción y desarrollo. (Engel, 1998).

En nuestro caso particular el fin de este proyecto del Grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, es **desarrollar una estrategia de intervención a través de asistencia técnica comercial, que es una asistencia innovadora**. La comercialización de la producción es uno de los principales problemas que afectan a medianos y pequeños productores. Aún en los casos de múltiples iniciativas en el marco de programas de Desarrollo Rural de diversa índole, que han tenido éxito en los aspectos productivos, el aspecto comercial aparece como uno de los desafíos, más difíciles de superar. (Cattaneo, 2001).

La asistencia técnica comercial debe contribuir a permitir que los productores **vendan el mejor producto, en el canal más adecuado, con la organización más eficiente**. Esto obliga a desarrollar iniciativas destinadas a permitir el acceso de los pequeños y medianos productores a nuevos canales de comercialización como a consolidar la operatoria en los mercados habituales donde comercializan su producción. (Cattaneo, 2000).

La asistencia técnica comercial debe perseguir los siguientes objetivos.

- a- La promoción de la organización en materia comercial de los beneficiarios.
- b- El desarrollo de mecanismos para aumentar la competitividad de los productores con respecto a sus pares de mayor poder económico.
- c- La puesta en marcha de estrategias para aumentar el poder de negociación frente a los compradores de sus bienes y servicios.

Las funciones de la Asistencia Técnica Comercial son:

- 1- la organización de la producción (oferta) en función de la demanda.
- 2- La organización de las ventas
- 3- La elaboración y ejecución del Plan de Comercialización del grupo.

Se debe pensar en la operatoria comercial como un proceso evolutivo, conformado por tres líneas simultáneas:

Del **Producto**: se refiere a todos los aspectos relacionados con el objeto de la venta, implicando sus transformaciones físicas, procesamiento, empaque y otras formas de incorporación de valor agregado.

Del **Proceso comercial**: esto implica considerar los canales de comercialización a través de los cuales el producto llega al consumidor.

De la **Organización**: teniendo en cuenta todo aquello que hace a la caracterización de las instancias organizativas con que cuentan los productores para comercializar su producción. (Cattaneo, 2001)

Abundan las experiencias que indican que la que se articula en forma exitosa con el mercado es la organización, rara vez el pequeño productor en forma individual. De allí la fuerte unión entre las acciones de apoyo a la comercialización y las de fortalecimiento organizacional entre los grupos.

La clave del éxito en materia comercial descansa en un porcentaje significativo en un adecuado nivel de organización de los grupos. Si lo organizativo funciona, mejorar el aspecto comercial se hace mucho más fácil. (Cattaneo, 2001).

Arturo Barrera y Manuel Miranda (1995) citados por Manuel Chiriboga (2007), señalan que la competitividad de las producciones campesinas se juega en las empresas asociativas, y que, en los actuales escenarios económicos, **la**

organización deja de ser una posibilidad para transformarse en una exigencia estructural para la competitividad.

Temas fundamentales de las organizaciones y su éxito están asociados a las características de los recursos humanos que la componen, el rol de los líderes parece fundamental, especialmente aquellos que promueven un liderazgo compartido y horizontal. Un adecuado sistema de delegación, procedimientos establecidos y respetados, formas de manejo de cuentas y decisiones transparentes, la responsabilidad, así como conceptos éticos de verdad y honestidad parecen ser fundamentales. (Chiriboga, 2007).

Uno de los factores más comúnmente vinculados a crisis de organizaciones rurales para la comercialización tiene que ver con la existencia o no de sistemas transparentes de gestión de la organización y sus actividades económicas.

En muchas experiencias de comercialización exitosa de pequeños productores, han jugado importantes papeles algunos líderes de la comunidad o personas vinculadas a instituciones que trabajan con ellos. Son líderes los que hacen que quienes los acompañan progresen con ellos, son líderes entre líderes (Chiriboga, 2007).

La asistencia técnica comercial se plantea el desarrollo de actividades en tres áreas:

- Análisis de mercados y estrategias de mercadeo
- Capacitación
- Información y difusión.

El análisis de mercados y estrategias de mercadeo se refiere a la selección de la mejor combinación de productos y mercados, así como las formas organizativas más adecuadas que respondan a la situación específica de los grupos de productores involucrados para mejorar su inserción en el mercado. Los productos

esperados son los denominados Estudios de mercado tendientes a aumentar las ventas de los productos con los que se trabaja.

Las actividades de capacitación tienen por objeto posibilitar el conocimiento de los aspectos básicos del proceso de comercialización. Los contenidos temáticos comprenden: Informática Comercial, Organización para la Comercialización, Productos y Mercados y Nuevas alternativas comerciales. La Información comprende: información de Mercados, Informática Comercial, (conexión a bases de datos existentes, generación de otras nuevas) y Difusión. (Cattaneo, 2000).

El fortalecimiento de la organización permitirá así desarrollar estrategias para aumentar el poder de negociación frente a los consignatarios de hortalizas que son formadores de precios.

Esta interacción de los productores, hace que en el fondo el tema comercial se convierta en un equilibrio entre tensiones, que son naturales porque la operatoria comercial es un juego donde se miden fuerzas, se evalúan decisiones que tienen que ver con las capacidades de compradores y vendedores para aceptar, resistir o desistir, con la intervención necesaria de agentes externos y haciéndolo desde un marco legal e impositivo que no favorece en absoluto a los productores. En consecuencia, un rol clave a desempeñar en una tarea de apoyo a la comercialización es el de conocer y poder disponer de instrumentos para controlar esas tensiones. (Cattaneo 2001).



Foto N° 6: Esparraguera en el mes de septiembre. Localidad del Médano de Oro.



Foto N° 7: Post-cosecha de espárragos.



Foto Nº 8: Esparraguera de la variedad UC 157.

5- METODOLOGÍA

El grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro pertenece al Programa Cambio Rural INTA San Juan desde febrero del 2007.

Con el fin de incorporarse al Programa y recibir durante 3 años subsidio para asistencia técnica, el Grupo presentó un plan de trabajo grupal (PTG), inicialmente a la Dirección de la EEA INTA San Juan, luego al Centro Regional Mendoza-San Juan y finalmente fue evaluado por la Coordinación Nacional de Cambio Rural quienes aprobaron el mismo.

El plan de trabajo grupal debe reunir un conjunto de características básicas. Se pretende que se identifiquen y prioricen claramente los problemas del grupo y se busquen e implementen las soluciones adecuadas a los mismos. La elaboración de un buen plan de trabajo del grupo implica que el mismo.

- Sea realizado con la participación de todos los integrantes del grupo
- Responda a las necesidades y problemas de la mayoría de los miembros del grupo
- Fije metas en forma concreta y las priorice.
- Establezca los plazos de su cumplimiento.
- Distribuya clara y equitativamente las responsabilidades
- Especifique la forma de financiación de las actividades del grupo.
- Permita evaluar en forma permanente la marcha del propio PTG.

Esta metodología de trabajo permitirá que el grupo, ya desde el desarrollo de aquellas actividades que requiere la propia elaboración y cumplimiento del PTG, vaya avanzando en el proceso de construcción y consolidación de un auténtico equipo de trabajo.

Luego de la finalización de la pertenencia al programa del primer grupo de esparragueros, en diciembre del año 2006 se planteó la constitución de un segundo grupo de Cambio Rural y la necesidad de establecer un nuevo plan de trabajo grupal. Para ello, se realizó un diagnóstico participativo con el grupo de productores de espárragos., utilizando metodología FODA, identificándose fortalezas y debilidades en el ámbito interno de la realidad del productor, oportunidades y amenazas en el externo. Se trabajó con las debilidades priorizándolas y construyendo un árbol de problemas colocando en el tronco del árbol, el problema más importante a trabajar identificando las causas y consecuencias del mismo. En el mismo participaron los productores del grupo como beneficiarios del proyecto, la Promotora Asesora como observadora y la Agente de Proyecto de Cambio Rural como conductora en la elaboración del diagnóstico.

De este diagnóstico participativo surgieron como

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con suelos de altos contenidos de materia orgánica y nutrientes, permitiendo producir el espárrago con muy baja utilización de insumos externos. • El clima es seco con un total de 90 mm de precipitación anual lo cual permite una excelente sanidad de los cultivos. • Buena disponibilidad hídrica en la zona. • Los productores realizan un correcto manejo del cultivo. • El grupo cuenta con un buen asesoramiento técnico • Se cuenta con maquinarias suficientes para trabajar la tierra • Se realiza un buen manejo del personal • Se obtiene un rinde promedio de 8.000 kg/ha con un bajo costo de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de una empresa exportadora de espárragos en San Juan. • Programas del Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de San Juan, que entregan subsidios. • Radicación de industrias dedicadas al enlatado al natural, interesadas en la compra del espárrago a los productores del grupo. • Se presentan posibilidades de crédito para infraestructura de post-cosecha. • Apoyo de los Municipios a proyectos productivos que

<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo grupal permite mejores expectativas de comercialización. • Las condiciones agro-ecológicas de la localidad del Médano de Oro son excelentes para el cultivo del espárrago. 	<p>generen un incremento de puestos de trabajo y mayor ocupación de mano de obra.</p>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas en el control de malezas. • Falta de mano de obra especializada en la cosecha, se cuenta con obreros temporarios. • Se necesita renovar la maquinaria agrícola. • Se presentan limitaciones de expansión por falta de tierra. • Los productores tienen poca capacidad de inversión • Falta de infraestructura como galpón de empaque y cámaras de frío en las fincas. • Problemas en la comercialización, hay deficiente ubicación del producto en el mercado. • Falta de organización entre los productores. • Desinformación de posibles mercados donde ofertar el producto. • No se realizan análisis económicos de la actividad • Poca comunicación entre los productores del precio del espárrago en cosecha, obteniendo menores precios de venta, disminuyendo la rentabilidad del cultivo. • Falta habilidad de los productores para vender. • Bajo poder de negociación frente a los intermediarios. • Los productores no son formadores de precios. • Falta de créditos blandos adecuados a la producción. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre oferta de espárragos en el mercado interno que ocasione una caída de los precios. • Desastres climáticos que afecten los cultivos. • En el contexto social, la falta de mano de obra se ha agudizado. La producción de espárragos es diaria y perecedera., la época de cosecha coincide con la de otros cultivos por lo tanto la demanda de personal de campo es alta. • No poder competir en la exportación, por el espacio de las bodegas de los aviones con otros cultivos más rentables como por ejemplo el arándano. • Antecedentes de malas experiencias de asociativismo en Argentina.

Después de utilizar la metodología de análisis FODA se discutió y analizó entre todas las debilidades observadas con el fin de priorizarlas. Se acordó que la falta de organización entre los productores era una dificultad de gran incidencia en el aspecto comercial. Se visualizó que para mejorar la comercialización,

necesitaban contar con mayores volúmenes de producto, uniformar la calidad del espárrago, acordar precios de venta entre los productores, tener una cartera de clientes tanto de mercado interno, externo e industria, desarrollar habilidades para vender el producto como trabajar en mejorar las condiciones de post-cosecha del espárrago.

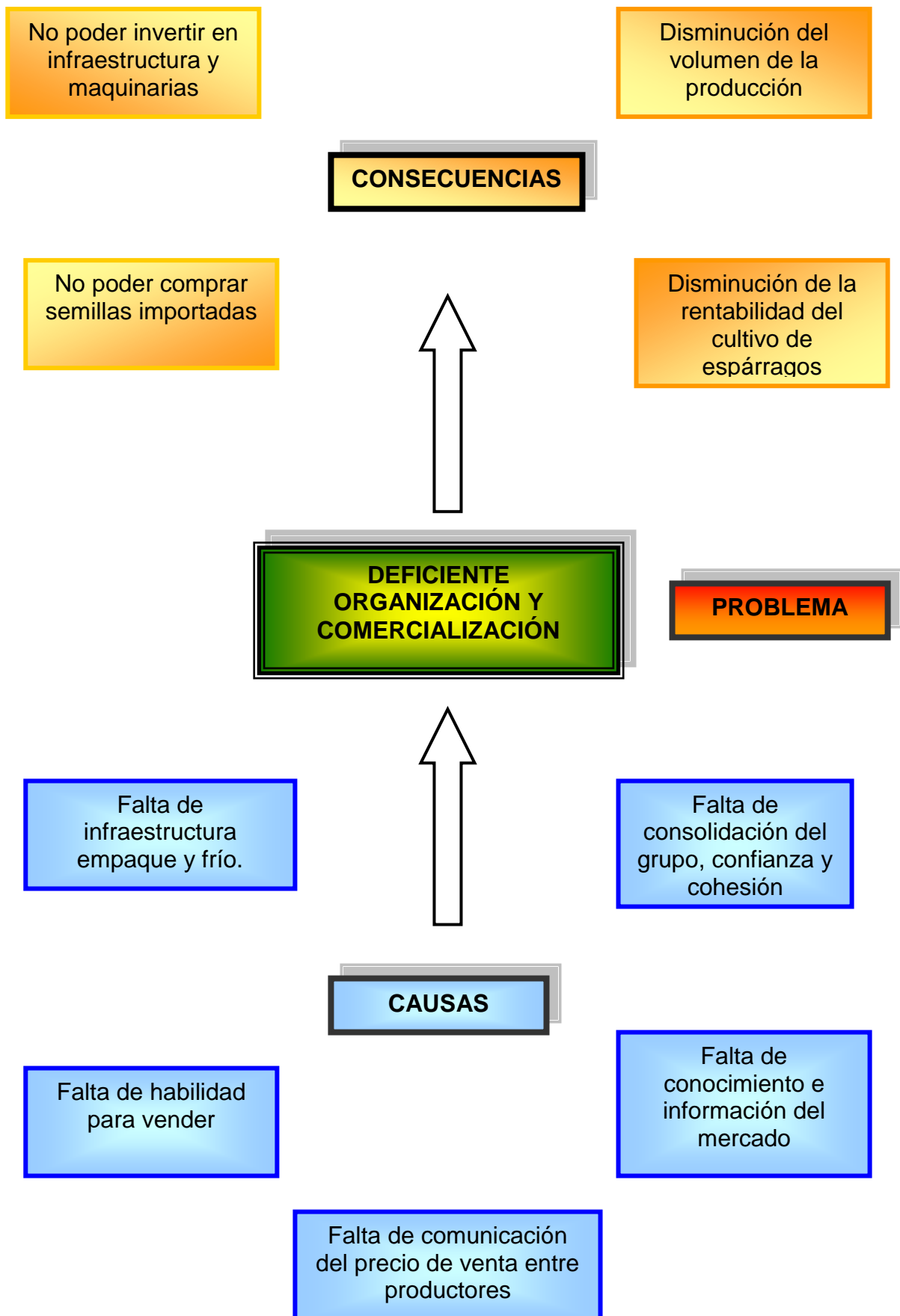
Estas debilidades observadas en este grupo de productores ocasionaron una disminución de la rentabilidad de la actividad, con todas las consecuencias que se derivan de ello, como:

- no contar con dinero suficiente para comprar semillas Híbridas F1, de la variedad UC157 que permiten obtener espárragos de buenos calibres y alta productividad.
- no contar con recursos suficientes para invertir en infraestructura de post-cosecha ni para maquinarias que permitan la preparación y mantenimiento del cultivo.

El resultado de la construcción del **árbol de problemas** fue el siguiente.

PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIA
Falta de organización grupal	<ul style="list-style-type: none"> -Falta consolidación, confianza y cohesión del grupo. -Malas experiencias de asociativismo en Argentina. -Productores individualistas. -Falta de espacios de intercambio, de reconstitución de lazos entre productores que les permita reconocerse como un nosotros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución del volumen de producción. -No poder comprar semilla importada. -Menor poder de negociación. -No poder invertir en infraestructura y maquinarias. -No contar con diferentes canales de comercialización. -Vender a bajos precios.
Deficiente comercialización	<ul style="list-style-type: none"> -Falta conocimiento e información del mercado. -Deficiente comunicación de los precios de venta entre productores. -Falta habilidad para vender -Falta infraestructura de empaque y frío. -Falta de análisis económicos: Margen Bruto, VAN. 	<ul style="list-style-type: none"> -No conocer el precio de indiferencia por debajo del cual la actividad no es rentable. -Disminución de la rentabilidad del cultivo del espárrago.

El siguiente esquema representa el trabajo realizado con los productores.



6- DISEÑO DE ESTRATEGIAS: Marco lógico del Proyecto

Resumen Narrativo	Criterios de Éxito	Factores de Verificación	Factores Externos
<p>Objetivo de Desarrollo o General Mejorar la comercialización de los espárragos como medio para mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, Prov. de San Juan.</p>	<p>Se detiene la tendencia a la desaparición de los productores esparragueros en el Médano de Oro, Prov. de San Juan</p>	<p>Censos agropecuarios (decenales) Encuestas Nacionales agropecuarias. (anuales)</p>	<p>Caída de precios de los productos derivados de la actividad Disminución de la demanda por factores desconocidos</p>
<p>Objetivo específico Desarrollar una buena estrategia de comercialización a través de: la organización de los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro y el análisis de las oportunidades de colocación del producto en mercado interno, externo e industria.</p>	<p>Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos Venta del 70 % del espárrago de los productores a un precio superior al de indiferencia, durante toda la campaña. Tener una cartera de clientes diversificada</p>	<p>Informe de capacitadores en tecnología social Registros económicos de la asociación</p>	<p>Intermediarios que provoquen la ruptura del grupo Caída del precio del espárrago por sobreoferta. Disminución de la demanda por factores desconocidos.</p>
<p>Resultados 1 El 100% de los productores del grupo participa en talleres para el fortalecimiento de la organización grupal durante dos años</p>	<p>Informe de capacitadores durante 2 años.</p>	<p>Planillas de asistencia</p>	<p>Ausencia de productores por causas ajenas al proyecto</p>
<p>Resultado 2 El 100 % de los productores capacitados en distintas formas asociativas en un año.</p>	<p>80 % de los productores conocen las distintas formas asociativas en un año.</p>	<p>informe de capacitadores</p>	<p>Deserción de los productores de las actividades de capacitación.</p>

Resumen Narrativo	Criterios de Éxito	Factores de verificación	Factores externos
<p>Resultado 3</p> <p>El 80% de los productores se haya constituido en una forma asociativa a los tres años</p>	Constitución de una forma asociativa en tres años	Informe de constitución de formas asociativas	Prejuicios hacia la asociación por anteriores intentos frustrados
<p>Resultado 4</p> <p>Que el 100% de los productores participe en capacitaciones de comercialización durante dos años</p>	80 % de productores capacitados en comercialización en dos años	Planillas de asistencia	Deserción de productores de las actividades de capacitación
<p>Resultado 5</p> <p>Que el 100 % de los productores venda en mercado interno, externo e industria a los dos años.</p>	Registros del 80% de los productores con ventas a mercados interno, externo e industria a los 2 años.	Informes económicos	Problemas climáticos Precio de otros productos más alto que compitan por las bodegas de los aviones y dificulten la exportación
<p>Actividades del resultado 1</p> <p>1-1 Seleccionar documentos de capacitación existente.</p> <p>1-2 Preparar el material didáctico para los talleres.</p>	Listado de materiales seleccionados	Informe de seguimiento	Falta de política institucional que apoye la organización grupal
<p>Actividades del resultado 2</p> <p>2-1 Planificación de capacitaciones sobre distintas formas asociativas</p> <p>2-2 Consensuar con los productores las fechas de las capacitaciones.</p>	Documentos de capacitación distribuidos	Talleres de fortalecimiento de la organización de productores	Los recursos destinados al proyecto se derivan a situaciones de emergencia.
<p>Actividades del resultado 3</p> <p>3-1 Asistencia técnica jurídica para apoyar la constitución de la asociación.</p>	Cronograma de capacitaciones difundido 10 días antes de las capacitaciones.	Informe de actividades de capacitación	
	Documentos técnico jurídicos.	Informe del técnico a cargo	Desistir los productores a la constitución de una forma asociativa

Resumen Narrativo	Criterios de Éxito	Factores de verificación	Factores externos
<p>Actividades del resultado 4</p> <p>4-1 Seleccionar documentos de capacitación en comercialización existentes</p> <p>4-2 Consensuar con los productores fechas de las capacitaciones.</p> <p>Actividades del resultado 5</p> <p>5-1 Reunión con los intermediarios que operan en mercado interno.</p> <p>5-2 Reunión con exportadores</p> <p>5-3 Reunión con encargados de compra de la industria</p> <p>5-4 Acordar precios de venta entre los productores del grupo</p> <p>5-5 Formulación de un plan de comercialización</p> <p>Insumos</p> <p>1-1 Hs hombre en área de capacitación en organización (\$ 1500)</p> <p>1-2 Recursos para fotocopias (\$80)</p> <p>2-1 Hs hombre área capacitación en asociativismo (\$ 1500)</p> <p>3-1 Compra de material bibliográfico (\$600)</p> <p>3-2 Constitución de forma asociativa (\$ 800)</p> <p>4-1 Recursos para fotocopias (\$200)</p> <p>4-2 Hs. hombre en el área de capacitación en comercialización (\$1500)</p> <p>5-1 Honorarios del técnico a cargo del plan de comercialización (\$4000)</p>	<p>Listado de documentos seleccionados</p> <p>Cronograma de capacitaciones</p> <p>Informe de los técnicos responsables de la asistencia técnica comercial</p> <p>Informe de los técnicos</p> <p>Presentación del plan de ventas</p> <p>Presupuesto ejecutado</p> <p>Presupuesto ejecutado en la fecha prevista</p> <p>Presupuesto ejecutado</p> <p>Presupuesto ejecutado</p> <p>Presupuesto ejecutado</p> <p>Presupuesto ejecutado</p> <p>Presupuesto ejecutado</p>	<p>Informe de seguimiento de los técnicos</p> <p>Planilla de asistencia de productores</p> <p>Registros económicos</p> <p>Registros económicos</p> <p>Cartera de clientes</p> <p>Facturas al nombre técnico</p> <p>Recibos a nombre del proyecto</p> <p>Facturas a nombre del proyecto</p> <p>Facturas a nombre del proyecto</p> <p>Facturas a nombre técnico</p> <p>Facturas a nombre técnico</p>	<p>Deserción de los intermediarios por problemas comerciales. Mantenimiento de precios que garanticen un adecuado nivel de ingresos</p> <p>Desinterés de exportadores</p> <p>La industria haya cubierto el cupo de industrialización</p> <p>No se mantiene la prioridad asignada al proyecto.</p> <p>Restricción presupuestaria</p> <p>Restricción presupuestaria</p> <p>Demora en el depósito bancario de la partida presupuestaria</p>

El **Objetivo General** de este proyecto es mejorar la comercialización de los espárragos como medio para aumentar los ingresos y la calidad de vida de los productores del Médano de Oro de la Provincia de San Juan. El criterio de éxito sería el detenimiento de la tendencia a la desaparición de los productores esparragueros en el Médano de Oro Provincia de San Juan. Como factores de verificación se utilizarían los censos agropecuarios (decenales), encuestas nacionales agropecuarias (anuales).

Los factores externos que pueden influir de manera negativa son: la caída de los precios de los productos o la disminución de la demanda por factores desconocidos.

El **Objetivo Específico** es desarrollar una buena estrategia de comercialización a través de la organización de los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro y el análisis de colocación del producto en mercado interno, externo e industria.

Los criterios de éxito serían el fortalecimiento de los procesos socio organizativos. La venta del 70 % del espárrago de los productores a un precio superior al de indiferencia durante toda la campaña. Tener una cartera de clientes diversificada. Como factores de verificación se utilizarían los informes de los capacitadores en tecnología social y los registros económicos de la asociación.

Como factores externos debemos tener en cuenta a intermediarios que provoquen la ruptura del grupo, la caída del precio del espárrago por sobreoferta o una disminución de la demanda por factores desconocidos.

Los Resultados que se esperan con la implementación del

Proyecto es:

Nº 1- Que el 100% de los productores participen en talleres para el fortalecimiento de la organización grupal. Como criterios de éxito y verificación se tomarán los informes de los capacitadores en tecnologías sociales durante 2 años y las planillas de asistencia a dichos talleres. Como factores externos que puedan perjudicar este resultado, es la ausencia de productores por causas ajenas al proyecto

Nº 2- Que el 100% de los productores esté capacitado en distintas formas asociativas en un año. Como criterios de éxito se logra que el 80% de los productores conozca las distintas formas asociativas La verificación se realizará a través del informe que los capacitadores presenten. Como factores externos de influencia negativa puede ser la deserción de los productores de las actividades de capacitación.

Nº 3- Que el 80% de los productores se haya constituido en una forma asociativa. El criterio de éxito será la constitución de una forma asociativa y se verificará a través del informe de constitución de la asociación. Como factores externos negativos se puede encontrar los perjuicios de los productores hacia el asociativismo que existe por anteriores intentos frustrados.

Nº 4- Que el 100% de los productores participe en capacitaciones de comercialización durante dos años. Como criterio de éxito es lograr que el 80% de los productores esté capacitado en comercialización en dos años. Se tendrá como verificación las planillas de asistencia y como factor externo negativo puede ocurrir la deserción de los productores de las actividades de capacitación.

Nº 5- Que el 100% de los productores venda en mercado interno, externo e industria. Como criterios de éxito se tendrá el registro del 80 % de los productores con ventas a mercado interno, externo e industria a los dos años. Como factores externos negativos se pueden registrar problemas climáticos que perjudiquen la producción, en el

mercado externo puede ocurrir que el precio de otros productos sea mayor y compitan por las bodegas de los aviones con los espárragos, lo cual dificulte y disminuya la exportación.

Las actividades:

Resultado N° 1:

- 1-1** Seleccionar documentos de capacitación existentes. Criterio de éxito: listado de materiales seleccionados. Factores de verificación: informes de seguimiento y como factor externo negativo puede ocurrir la falta de políticas institucionales que apoyen la organización grupal.
- 1-2** Preparar el material didáctico para los talleres. Criterio de éxito: documentos de capacitación distribuidos. Factor de verificación: talleres de fortalecimiento de la organización de productores.

Resultado N° 2:

- 2-1** Planificación de capacitaciones sobre distintas formas asociativas.
- 2-2** Consensuar con los productores las fechas de las capacitaciones. Criterio de éxito: cronograma de capacitaciones difundido 10 días antes de las mismas. Factor de verificación: informe de actividades de capacitación. Como factores externos negativos: que los recursos destinados al proyecto se derivan a situaciones de emergencia.

Resultado N° 3:

- 3-1 Asistencia** técnica jurídica para apoyar la constitución de la asociación. Criterio de éxito: documentos técnico jurídicos. Factores de verificación: informes del técnico a cargo. Factores externos: desistir los productores de la constitución de una forma asociativa.

Resultado N° 4:

4-1 Seleccionar los documentos de capacitación en comercialización existentes. Como criterio de éxito el listado de documentos seleccionados.

4-2 Consensuar con los productores fechas de capacitaciones. Criterio de éxito: cronograma de capacitaciones. Factores de verificación: informes de seguimiento de los técnicos responsables de la asistencia técnica comercial.

Resultado N° 5:

5-1 Reunión con los intermediarios que operan en el mercado interno. Criterios de éxito: informe de los técnicos. Factores de verificación: planilla de asistencia de los productores. Factores externos: deserción de los intermediarios por problemas comerciales. Mantenimiento de precios que garanticen un adecuado nivel de ingresos.

5-2 Reunión con exportadores. Informe de los técnicos. Factores externos: Desinterés de los exportadores

5-3 Reunión con encargados de compra de la industria. Criterio de éxito: informe de los técnicos. Factores de verificación: registros económicos. Factores externos: que la industria haya cubierto los cupos de industrialización.

5-4 Acordar precios de venta entre productores del grupo. Criterios de éxito: informe de técnicos. Factores de verificación: registros económicos.

5-5 Formulación de un plan de comercialización. Criterios de éxito: presentación del plan de ventas. Factores de verificación: presentación de cartera de clientes.

Insumos:

1-1 Horas hombre en área de capacitación en organización. (\$ 1500). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: facturas a nombre del técnico. Factores externos: no se mantiene la prioridad asignada al proyecto.

- 1-2** Recursos para fotocopias (\$ 80). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado en fecha prevista. Factores de verificación: recibos a nombre del proyecto.
- 2-1** Horas hombre área capacitación en asociativismo. (\$1600). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: facturas a nombre del proyecto.
- 3-1** Compra de material bibliográfico (\$ 600). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: Facturas a nombre del proyecto.
- 3-2** Constitución de forma asociativa (\$ 800). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: facturas a nombre del proyecto. Factores externos: restricción presupuestaria.
- 4-1** Recursos para fotocopias (\$200). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: facturas a nombre del proyecto. Factores externos: restricción presupuestaria.
- 4-2** Horas hombre en el área de capacitación en comercialización (\$ 1500). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: facturas a nombre del técnico. Factores externos: demora en el depósito bancario de la partida presupuestaria.
- 5-1** Honorarios del técnico a cargo del plan de comercialización (\$4000). Criterio de éxito: presupuesto ejecutado. Factores de verificación: facturas a nombre del técnico. Factores externos: demora en el depósito bancario de la partida presupuestaria.

7- REFLEXIONES FINALES

El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas. La calidad de vida dependerá de la posibilidad que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. Un desarrollo orientado a la satisfacción de las necesidades humanas tiene que surgir directamente de las acciones, aspiraciones y conciencia creativa y crítica de los propios actores sociales. (Max Neef, 1986).

El aumento de los ingresos prediales de los productores, como consecuencia del fortalecimiento en la organización del Grupo y de una mejor comercialización del espárrago, permitirá mejorar la calidad de vida de los productores esparragueros.

Se generaliza cada vez más la tesis de que todo proceso de desarrollo requiere la utilización imaginativa, racional, equilibrada y dinámica de todos los bienes patrimoniales ya sean estos monetarios, humanos, físicos- ambientales o culturales. (CEPAL, 1991 y1992, Allende J, 1995, Caravaca, I 1998)

En la actualidad la rentabilidad de un predio ya no depende solo de su productividad, sino también de dar respuestas a las exigencias de los mercados. Por ello este proyecto esta destinado a desarrollar una estrategia de intervención a través de asistencia técnica comercial, que es una asistencia innovadora.

El Programa Cambio Rural es una herramienta que nos permite trabajar con grupos de productores donde el Estado subsidia la asistencia técnica, si bien los productores tienen que aportar una contraparte proporcional a la superficie de sus fincas.

De todas formas, se deberá buscar una fuente de financiamiento que permita implementar este proyecto de asistencia técnica comercial en terreno. Para la viabilidad en la implementación de este proyecto, se debe tener en cuenta el tiempo de dedicación y honorarios del profesional a cargo, ya que a través de Cambio Rural solo se contempla una recorrida a las fincas de cada productor y una reunión mensual por parte del Promotor Asesor. Sin un profesional rentado a cargo de este proyecto es difícil su implementación con éxito en el terreno

Las metas a alcanzar con este proyecto es **vender un producto de muy buena calidad en el canal comercial más adecuado y con la organización más eficiente.** (Cattaneo 2001)

Para lograr estas metas, este grupo está renovando sus esparragueras con la variedad UC 157 que les permite obtener espárragos de muy buen calibre. Se debe recordar que la ONG, Ciudadanos del Médano de Oro y Medanito están trabajando en la posibilidad de declarar área natural protegida al Médano de Oro. Esto permitiría desarrollar acciones con el fin obtener la certificación de origen de estos espárragos dándole un valor agregado a la producción. Para el sector esparraguero, poder conocer e incorporar nuevas tecnologías, que sean apropiadas, permitirá mejorar la productividad del rubro.

El rol potenciador de las capacidades de los usuarios es de suma importancia. Se debe arbitrar los medios para que ese potencial pueda manifestarse y contribuir en forma favorable al proyecto o acción en que los mismos participan (Cattaneo, 2000).

Se deberá desarrollar iniciativas destinadas tanto a permitir el acceso de los productores a los nuevos canales de comercialización como a consolidar la operatoria en los mercados habituales en donde comercializan su producción.

Así mismo se espera que el grupo adquiera niveles organizativos con un mayor grado de formalidad que le permita mejorar el poder de negociación frente a otros agentes económicos. (Cattaneo, 2000). Disponer de mayores volúmenes de producto, permitirá tener acceso a nuevos mercados. A mayor volumen de comercialización mayor poder de negociación tendrán los productores.

La clave del éxito en materia comercial, descansa en un porcentaje significativo, en un adecuado nivel de organización de los productores (Cattaneo, 2000). De allí la fuerte ligazón entre las acciones de apoyo a la comercialización y las de fortalecimiento organizacional de los grupos. (Cattaneo, 2001).

El primer grupo de esparragueros experimentó en el año 2006 mejoras importantes en los precios de venta del producto como consecuencia de disponer

de un mayor poder de negociación por parte del grupo, frente a los intermediarios. A esta situación contribuyó la mejora en los mecanismos de comunicación entre los productores.

El Grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro deberá trabajar y fortalecer sus aspectos socio-organizativos, analizar cuáles son las causas de la deserción de algunos de sus integrantes, aumentar la interacción entre sus miembros sin dejar de tener en cuenta la posibilidad y conveniencia de incorporar y sumar más productores esparragueros a este proyecto.

Desde la acción los grupos de productores como la población se capacitan para ir superando niveles de participación que implican mayores grados de compromiso con su propio destino y el de su comunidad. Estos niveles comienzan con la información, continúan con la consulta, siguen con la intervención en la toma de decisiones hasta alcanzar la autogestión. (Manzanal 2004)

Temas fundamentales de las organizaciones y su éxito están asociados a las características de los recursos humanos que la componen. El rol de los líderes parece fundamental, especialmente aquellos que promueven un liderazgo compartido y horizontal.

En estas organizaciones es de suma importancia que el relacionamiento entre productores sea democrático y participativo, donde exista un manejo de cuentas y decisiones transparente, donde la responsabilidad, así como conceptos éticos de verdad y honestidad sean prioritarios (Chiriboga,2007).

Es un permanente riesgo para este proyecto la deserción de los productores. La organización se fortalecerá cuando los productores observen resultados positivos de las acciones que en conjunto realicen. Como plantea Melucci (1984) la organización se construye y se reconstruye, no es un punto de partida, sino el resultado de las prácticas diarias de todos los que participan en ella.

Para la consolidación de estas asociaciones se requiere la presencia de líderes capaces de observar lo que acontece, analizar situaciones, sacar conclusiones, aceptar los errores e intentar nuevamente diferentes acciones. Los líderes hacen que las cosas se den, combinan una visión hacia delante pero también cuentan con una inteligencia práctica importante, que hace que la gente confíe en ellos. (Chiriboga, 2007). Una fortaleza de este Grupo es contar entre sus integrantes con productores que son líderes espontáneos o naturales que generan confianza entre sus pares.

Lamentablemente en San Juan, las experiencias de organización para la comercialización han tenido serias dificultades. Varios de los proyectos cooperativos que se desarrollaron fracasaron y hay serios prejuicios con respecto a la asociación.

Si bien los productores tienen conciencia y reconocen la necesidad de la organización, de la cual pueden obtener mayores beneficios, no solo económicos, admiten que aumentar la cohesión y la confianza entre ellos es un proceso lento que demanda mucha dedicación, tolerancia y trabajo, que no surge espontáneamente y se requiere capacitación en tecnologías sociales.

De acuerdo a Olivier de Sardan un proyecto de desarrollo rural puede entenderse como un campo de batalla (1988) donde se enfrentan distintos tipos sociales con intereses diversos y donde la relación entre los contendientes es regulada por un permanente proceso de negociación entre grupos dentro de la comunidad y entre individuos dentro de los grupos. Piñeiro y Trigo (1982) señalan que los conflictos entre distintos actores sociales se manifiestan entre los sujetos que participan en el proceso productivo y trasciende la escala microeconómica.

La complejidad de la relación social y la naturaleza de las relaciones humanas hacen que el consenso entre partes sea la excepción y no la regla en los proyectos de desarrollo rural. En consecuencia, este tipo de proyectos se implementan en

el marco de las relaciones de poder existentes entre agentes sociales que disputan la posibilidad de lograr un mejor posicionamiento en el campo socio-económico en el que desarrollan sus actividades. (Cáceres, Silvetti, Soto, Rebolledo, 1997).

El apoyo al mercadeo es una modalidad de asistencia técnica novedosa en los programas destinados a productores agropecuarios de la Argentina. Hay experiencias en otros contextos (Europa y América Latina), pero en nuestro país no está suficientemente instalado el tema de la asistencia técnica comercial en los programas para pequeños y medianos productores. (Cattaneo, 2000). Debemos tener en cuenta que el Asesor Técnico Comercial debe reunir dos requisitos:

- Capacidad de relacionamiento con los productores y
- Conocimiento y manejo de las operatorias y canales de comercialización.

No es sencillo conseguir un técnico cuyo perfil cuente con estos dos requisitos lo cual implica otro desafío a resolver y para asegurar el éxito de este proyecto, debemos tener en cuenta que el pago de los honorarios del técnico corresponda con el tiempo dedicado a esta tarea.

El Médano de Oro es una localidad con condiciones agroecológicas privilegiadas para el cultivo de espárragos y hortalizas en general, con productos de muy buena calidad, con muy poca utilización de insumos externos, con bajos costos de producción pero con dificultades en la comercialización que impiden el crecimiento y desarrollo de la comunidad que acá se asienta.

El grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro deberá trabajar y fortalecer inicialmente sus aspectos socio-organizativo para finalmente constituir algún tipo de asociación comercial que les garanticen continuidad y acceso a mejores condiciones de mercado



Foto N° 9: Productores y Técnica del Grupo. Esparragueras de tres años, variedad UC 157. Abril del 2008.



Foto N° 10: Cosecha de espárragos. Localidad del Médano de Oro



Foto N° 11: Esparraguera de tres años, variedad UC157. Enero 2008

8 - BIBLIOGRAFÍA

- Ander- Egg E. (1992) *Cómo hacer reuniones eficaces*. Instituto de Ciencias Sociales y Aplicadas. Capítulo 3
- Barrera A. y Miranda M. (1995).” La organización campesina como articuladora de agronegocios” En *Ruralter. Revista de Desarrollo Rural Alternativo*. Campesinos y mercado; desafíos actuales de la comercialización asociativa. N° 15, págs 29-48 CICDA, La Paz, Bolivia, 1996.
- Berdegue J. (1999). Documento de síntesis de la *VI Conferencia electrónica de FIDAMÉRICA. De cara a la globalización*. Organizaciones Económicas Campesinas en América Latina y el Caribe. 1 de abril al 5 de mayo de 1999
- Cáceres D., Silvetti F., Soto G, Rebolledo W. (1997).” La adopción tecnológica en sistemas agropecuarios de pequeños productores”. Córdoba, 1997.MIMEO
- Cattaneo C. (1999). *Algunos elementos para el análisis de la relación entre comercialización y pequeños productores agropecuarios*. Buenos Aires, julio de 1999.
- Cattaneo C. (1999) *Sistemas de Comercialización para Pequeños Productores Agropecuarios*. Facultad de Ciencias Agrarias. Buenos Aires, noviembre 1999.
- Cattaneo C. (2000). *Guía para el diseño y ejecución de las actividades de apoyo a la comercialización en el PROINDER*. Serie Instrumental de Mercadeo. SAGPyA, Buenos Aires.
- Cattaneo C. (2000). *Sistemas de Comercialización para Pequeños Productores Agropecuarios. Facultad de Agronomía*. Servicio de Apoyo a la Comercialización del Programa Social Agropecuario. Buenos Aires, septiembre de 2000.
- Cattaneo C. (2000). *Sistemas Agrícolas, Mercados y Competitividad. Instrumentos para mejorar la inserción comercial de los pequeños productores agropecuarios*.

- Los servicios de apoyo a la comercialización. Santiago de Chile, 27 al 29 de noviembre de 2000.
- Cattaneo C. (2001) *Algunas consideraciones sobre el papel de la asistencia técnica comercial para pequeños agricultores* Tercer Congreso de Desarrollo Rural y Culturas Campesinas. Monterrey, Nuevo León (México) 5 al 6 de abril de 2001
 - Caravaca I. (1998). *Los nuevos espacios emergentes*. Estudios regionales N° 50 1998 págs 39-80
 - Castilla A.M.; Buigues M.E.; Crocco E.B. (2006). " El trabajo de chacarero y su lógica." Reflexiones acerca del hacer de pequeños productores hortícolas del Médano de Oro www.alasru.org/cdaldasru2006/07. Agosto 2008
 - Cernea, M.M. (1995) *Social Organization and Development Antropology en Human Organization* 54(3) págs. 340-352
 - Chiaradía A; Elgue M. (2006) *Formas Asociativas para la Agricultura Familiar. Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas*. Ministerio de Economía y Producción diciembre 2006
 - Chiriboga M. (2007). *Comercialización y pequeños productores*. Estudio elaborado por FIDAMÉRICA Quito (Ecuador) abril 2007
 - Crozier, M. y Friedberg, F (1977). *El actor y el sistema*, Alianza, México, 1977.
 - Departamento de Hidráulica de la provincia de San Juan (1970). *Estudio y proyecto integral de riego y drenaje*. Médano de Oro. Vol I San Juan 1970.
 - Departamento de Hidráulica. Gobierno de San Juan (2007) *Relevamiento Agrícola en la Provincia de San Juan*. Ciclo 2006-2007. pp. 25
 - De Schutter A (1990) *Investigación Participativa*, una opción metodológica para la investigación de adultos. Pátzcuaro, Michoacán. CREFAL, 1990 p 169-320.
 - Engel P. (1998) *Facilitando el desarrollo sostenible. Hacia una extensión moderna* Conferencia electrónica sobre Experiencia de Servicios Privatizados y

- Descentralizados de Asesoría a la Agricultura Campesina en América Latina y el Caribe. FIDA. Santiago de Chile, 13 al 31 de julio de 1998
- Feito C., Mastrángelo A. (1999) *Seminario el oficio del etnógrafo. Reflexiones y Dilemas*. IDES, Buenos Aires septiembre 1999. Cuando el campo queda en el campo. Reflexiones acerca del uso de la metodología cualitativa en los estudios rurales.
 - Feito C. (2003). *Pertinencia, ventajas y contribuciones del abordaje antropológico para las políticas de desarrollo rural*. Buenos Aires, septiembre 2003.
 - Geilfus F. (1997). *80 herramientas para el desarrollo participativo* GTZ. 1997 ICA, GTZ
 - Lapalma, A.I. (2006) *El escenario de la intervención comunitaria*. Centro de impresión de estudiantes de psicología UBA Buenos Aires. Agosto 2006
 - Levy J., Arce R. (1996) *Guía metodológica de la planificación comunitaria participativa- PCP*. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación, FAO.1996.
 - Madoery O. (2003) *La formación de los actores desde la perspectiva endógena* www.cedet.edu.ar/sitio/administración/agenda/Madoery_educación.pdf. Agosto 2008
 - Max – Neff, M (1993) *Desarrollo a escala humana*
 - Manzanal M. (2000). “Los Programas de Desarrollo Rural en Argentina”. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales* N° 78 Vol XXVI p. 77-101
 - Manzanal M., (2003). *Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina*. *Realidad Económica* 197, IADE, Buenos Aires, 2003, p.92-115
 - Manzanal M. (2004) *El desarrollo territorial en la Argentina. Una historia plena de contradicciones*. Sus alternativas desde la perspectiva institucional. V Encuentro de Universidades Nacionales. Río Gallegos Santa Cruz, octubre 2004

- Melucci, A. (1984) *An end to social movements?*. Introductory paper to the session on new movements and change in organizational forms en Social Science Information N° 23, Londres, 1984.
- Programa Social Agropecuario. (2000) *Un proceso de organización social con pequeños productores minifundistas*. La cooperativa agricultores del Valle de Chilecito Mendoza. Serie documentos internos de comercialización. Dic. 10, Buenos Aires julio 2000.
- Pesce, S; Llanos, M; Sánchez, j (1996). *Aprendizaje, planificación y Acción*. GTZ y ADEZA (Asociación para el desarrollo ecológico de zonas áridas. Agosto 1996.
- Ortiz, S (1999). *Los mercados laborales a través del Continente Americano* en S. Aparicio y R. Benencia (coords.). *Empleo rural en tiempos de flexibilidad*. Buenos Aires. Editorial La Colmena pp. 9-28
- Ottone, Martín (S/E) *Situación Argentina de la Producción y Comercialización del espárrago*. En www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0/programas/dma/hortalizas/situación_argentina.pdf disponible al 20/10/ 2008
- Román, M. (2001). *Diseño y Evaluación Financiera de Proyectos Agropecuarios* Editorial Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires. Agosto de 2001
- Sánchez Vidal, A (1991). *Psicología Comunitaria*, Bases conceptuales y operativas. Métodos de Intervención. Cap.2 y 8
- Trevor S. (S/E) *Espárragos Verdes. Indicadores Básicos* Department of Vegetable Crops. University of California, Davis, [.http://postharvest.ucdavis.edu/Produce/Produce Facts/Español/ Espárragos.shtml](http://postharvest.ucdavis.edu/Produce/Produce_Facts/Español/Espárragos.shtml) 23/03/2007
- Unidad de Coordinación Nacional del Programa Cambio Rural. INTA (2003) *Forma de Presentación del Plan de Trabajo del Grupo*.