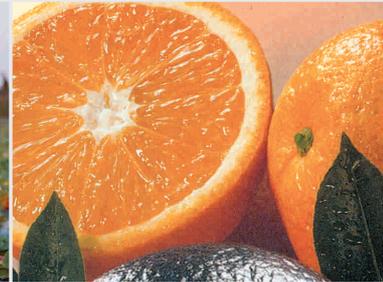




Cadena Frutihortícola Santafesina



Una nueva visión para la producción y el desarrollo



GOBIERNO DE SANTA FE
MINISTERIO DE LA PRODUCCION

CADENA FRUTIHORTICOLA SANTAFESINA

Antecedentes

Un grupo importante de representantes de la Cadena Frutihortícola de la provincia de Santa Fe, convocados por el Ministerio de la Producción de la Provincia, conformaron una *mesa* para discutir los aspectos que hacen a los problemas del sector, como ordenarlos y sistematizarlos y contribuir a sus competitividad.

Para ello se decidió elaborar un documento en base a una metodología, que permita priorizar objetivos, determinar estrategias y planes a corto, mediano y largo plazo. La idea no fue sólo determinar los planes operativos sino también ejecutarlos y mejorarlos a través del tiempo. Este grupo de trabajo discutió y acordó una visión y misión que se detalla a continuación.

Misión: promover una mayor integración entre los miembros de la Cadena F & H Santafesina, logrando una mayor participación de los actores en todos los ámbitos que hagan a su competitividad, en un marco de implementación de Buenas Prácticas.

Visión: una organización Santafesina en F & H, líder a nivel nacional en cuanto a la contribución en el ordenamiento del sector, a la satisfacción del consumidor en cuanto a la inocuidad y calidad, logrando el reconocimiento y prestigio que se merece esta actividad.

Para la realización de este trabajo, la mesa trabajó en los lineamientos generales (*mesa ampliada del sector*), en aspectos más específicos (*mesa reducida*) y aspectos más puntuales (*equipos de apoyo*) para desarrollar áreas específicas.

PLAN ESTRATÉGICO PROVINCIAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Se decidió la elaboración de un *Plan Estratégico Provincial* (de ahora en más PE) de frutas y hortalizas. Luego de 3 meses de trabajo, en distintos lugares de la provincia, se elaboró, discutió y aprobó el mismo.

A continuación, se esboza una breve descripción de los puntos sobre los cuales se basaron para el armado del presente documento:

El planeamiento estratégico como base para el crecimiento de las Cadenas Agroalimentarias (se tomó como referencia el PE Vitivinícola Argentino y específicamente las exposiciones de Ana María Ruiz)

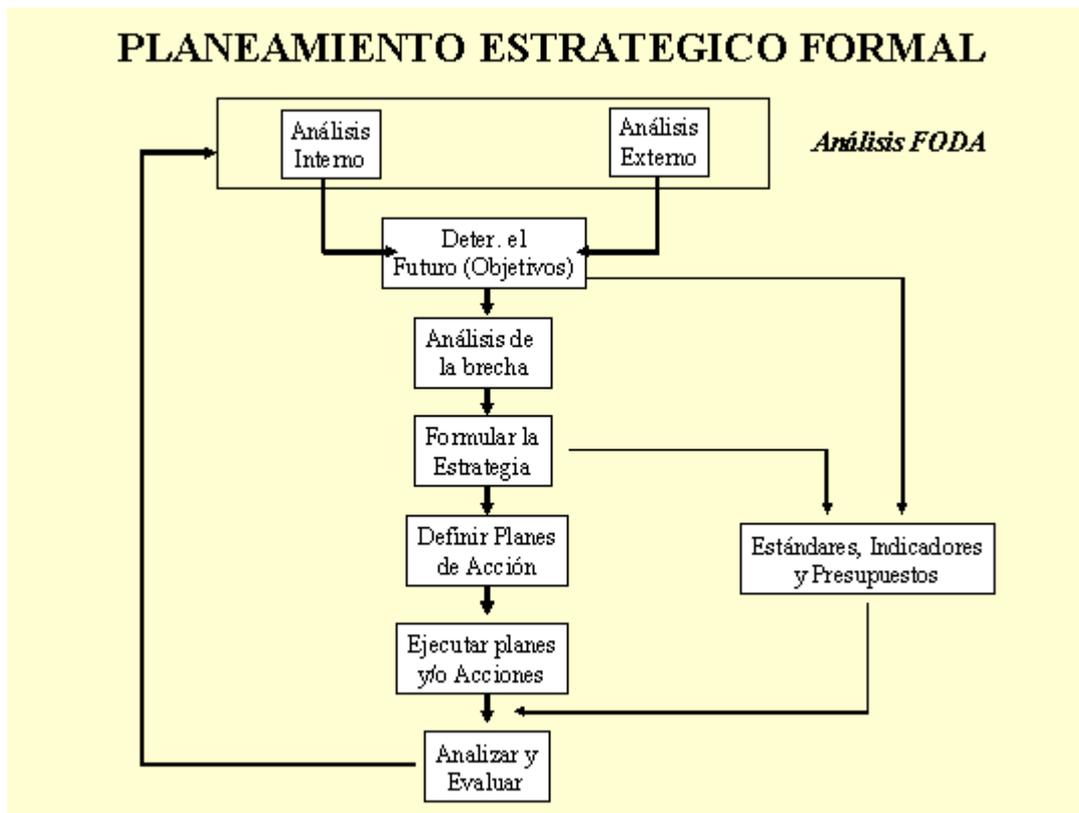
La primera pregunta es *que es un plan estratégico y porqué formular un plan estratégico*. Es una carta de navegación de un largo viaje, que nos permite comprender los cambios globales con visión a largo plazo; las implicancias que tienen para el sector; definir las estrategias colectivas, implementarlas e institucionalizarlas. En la elaboración de este documento se debe crear consenso; más que un producto escrito es la generación de una visión colectiva.

Un PE Contiene:

- Análisis contexto externo.
- Análisis interno cadena.
- FODA - Análisis de Brechas
- Visión, Misión, Objetivos, Estrategias
- Proyectos estratégicos colectivos

La figura siguiente nos permite visualizar el funcionamiento de un plan estratégico formal.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO FORMAL



El PE es:

- El que define el rumbo y las metas básicas a largo plazo, establece los cursos de acción y orienta la asignación de recursos.
- Un patrón, una guía, establece una dirección común.
- Un proceso.
- Una instancia de aprendizaje y acuerdo colectivo.
- Construcción de poder.
- Construcción de capital social.
- Construcción de un marco de referencia que guía la acción colectiva.
- Es un ámbito de planificación, coordinación y acción colectiva.
- No crea burocracia.
- Fortalece las relaciones entre agentes, desarrolla competencias, facilita la innovación.
- Es un ámbito para acercar las necesidades y finalidades de los diferentes sectores.
- Se basa en la participación.
- Construye el consenso.
- Da sentido a las políticas de desarrollo sectorial.
- Expresa la iniciativa del sector privado y público organizado.

El Plan no es:

- La Panacea. Es una herramienta
- No resuelve todos los problemas de una vez.
- No resuelve los problemas a nivel empresa (identifica y aborda problemas colectivos, de toda la cadena que requieren innovación tecnológico-productivo, organizacional e institucional).
- No aborda ni resuelve problemas coyunturales, pero sí influye en el criterio para resolver dichos problemas.
- No es perfecto. Debido a la complejidad, tenemos derecho a poder equivocarnos.

Otra pregunta importante a responder es cómo formular un Plan Estratégico: se necesita el apoyo político de las entidades e instituciones, es necesario construir las capacidades locales y en cuanto a su organización, se requiere:

- *Equipo técnico de apoyo:* es un grupo permanente reducido, con aporte de profesionales de distintas instituciones y aportes de referentes externos.
- *Foro reducido:* con los representantes de las entidades, gobierno, representantes de Ciencia y técnica y coordinador del equipo técnico.

- *Foro ampliado:* todas las entidades del sector, organizaciones gubernamentales vinculadas, representantes técnicos.

Un aspecto importante es que no existe una receta para su armado. Es necesario contemplar las particularidades del sector y del grupo de trabajo

Nota. Se adjunta nómina de personas e instituciones que participaron en la Mesa.

Resumen de la Cadena Frutihortícola en general y de la regional en particular

A continuación se explican aspectos generales de la Frutihorticultura, tales como la tendencia a nivel mundial, en Argentina y en la Provincia, así como también un diagnóstico de la situación. Para profundizar los aspectos que hacen a estos puntos, se puede recurrir al Anexo 1.

Situación mundial

La producción y el intercambio de frutas y hortalizas a nivel mundial, ha tenido una alta tasa de crecimiento en los últimos años, justificado en parte por el crecimiento en China. Los cambios principales se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Nuevas tecnologías que permiten aumentar la calidad de los productos, a la vez que reducir los costos unitarios.
2. Nuevos productos o servicios con una fuerte orientación de la demanda.
3. El cuidado de la salud y medio ambiente y el conocimiento del origen de los productos.
4. Aumento del grado de concentración de las compras y asociaciones de productores y entre los distintos eslabones de las cadenas.

La estrategia se fundamenta en vincularse con todos los eslabones de la cadena, es decir desarrollar un producto justo para toda la cadena, para todos los actores involucrados (productores, subastadores, operadores logísticos, supermercados, consumidores, exportadores, semilleros, etc.). Por ello los agentes trabajan con una fuerte vocación grupal y asociativa, con dinamismo y capacidad de cambio. Se hace un autocontrol del propio grupo, donde no tiene sentido ocultar los malos resultados. El objetivo es lograr un producto uniforme, que es lo que le demanda el mercado.

La producción frutihortícola se destaca no sólo por su importancia socioeconómica, sino por los beneficios que producen a la salud. El consumo mundial de fruta y hortalizas está muy por debajo del nivel mínimo recomendado por la OMS, de 400 gramos diarios por persona (excluidos los tubérculos feculentos como la papa).

En Argentina la producción de F & H produce recursos por valor de 3000 millones de dólares y exportaciones por más de 1000 millones, dando mano de obra a más de 500.000 operarios en forma directa e indirecta y más de un millón si consideramos a toda la cadena.

Situación regional

La provincia de Santa Fe fue históricamente una provincia exportadora de hortalizas hacia otras provincias, principalmente a los mercados del sur. Actualmente participa con un 6,7 % de la superficie plantada, posee una producción muy diversificada, con tres mercados concentradores que abastece a un gran área de influencia y más de 4 millones de consumidores.

Hay más de 1.000 productores frutihortícolas que cultivan unas 28.740 has (96 % hortalizas y 4 % de frutas) y dan mano de obra directa e indirecta a más de 70.000 personas, si tenemos en cuenta que la agroindustria demanda el 36 % de la mano de obra y de ella la más importante es la cadena frutihortícola con el 20.1 %.

Sin embargo, a través de los años se observa una reducción del número de productores y has, las producciones regionales son reemplazadas por producciones importadas de otras provincias, los mercados se encuentran en crisis y los minoristas no muestran cambios. A la vez los consumidores reciben productos de calidad no adecuada. Los diagnósticos son coincidentes en los siguientes puntos:

- Desánimo generalizado y baja cohesión del sector para resolver los problemas sectoriales; no se le asigna valor a la capacitación, con problemas organizacionales y tecnologías no modernas de producción, escasa publicidad del valor de la F&H.
- Dificultad en conseguir mano de obra regional, en cantidad y calidad. No existe capacitación de la misma, con pérdida de valores (cultura del trabajo).
- Mercados regionales y nacionales sobreofertados en determinados momentos, con poca transparencia, no modernizados, altas pérdidas poscosecha, envases no adecuados.
- El canal de comercialización es largo e ineficiente, los vehículos son muy precarios, sin cadena de frío, principalmente el de transporte a los minoristas.
- Pocos productos exportables.
- No se aplican normas tales como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) ni las BP en general.
- El Consumidor escasamente profesionalizado en cuanto a la calidad de las Frutas y hortalizas.

Esta Provincia, de grandes posibilidades de crecimiento por cuestiones ecológicas, económicas, de infraestructura y con un gran capital humano, deberá plantearse cambios importantes a nivel de la cadena frutihortícola. Para ello se requerirá del esfuerzo conjunto entre las instituciones públicas y privadas, con acciones sistemáticas y que mantengan a lo largo del tiempo.

ANÁLISIS FODA

Para una mejor comprensión de los factores que afectan la frutihorticultura de la Región, se detallan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Esta metodología de estudio involucra el análisis del entorno externo donde se detectan Oportunidades y Amenazas y del entorno interno donde se detectan Fortalezas y Debilidad, sobre las cuales se puede actuar en forma directa.

Se trata de una metodología mas bien subjetiva pero que permite entender como esta posicionada la cadena internamente y como se encuentra para enfrentar las amenazas externas o aprovechar las oportunidades del mercado.

Fortalezas

1. Una provincia con trayectoria, con potencial para la producción continua y diversificada y ubicada estratégicamente a nivel nacional: las zonas frutihortícola tienen más de 100 años de trayectoria, con un clima que permite la producción de la mayor parte de las hortalizas y frutas, durante casi todo el año. Se ubica en el centro del país, lo que permite no sólo producir para los grandes centros de consumo (Buenos Aires, Rosario, Santa Fe), sino para provincias del norte (Chaco, Santiago) y el sur (sur de Buenos Aires y La Pampa).
2. Hay 3 grandes mercados concentradores, amplia distribución minorista y elevado número de consumidores: los Mercados Concentradores comercializan no sólo para la provincia de Santa Fe, sino que también es con destino a Córdoba, norte de Buenos Aires, Entre Ríos, Chaco y La Pampa. Se estima un mercado superior a los 4 millones de consumidores. Una amplia red de minoristas, se estiman en más de 2000 para la región de Rosario, que comercializan casi un 90 % de la Frutas y Hortalizas.
3. Capital económico y humano. Las empresas generalmente son propietarias de las tierras, con disponibilidad de maquinarias, galpones y amplia experiencia en el manejo y la comercialización de hortalizas. La mayoría de las familias productoras tienen casi un siglo de actividad en el sector.
4. Disponibilidad de insumos y servicios (transporte, profesionales, etc.). Existe numerosos proveedores de insumos para la producción y comercialización frutihortícola (semillerías, maquinarias, herramientas y embalajes), además de profesionales formados en el área de frutihorticultura a través de dos Universidades (UNR y UNL). También empresas de servicios de transporte con distinto grado de equipamiento en frío.

Debilidades

1. Sector escasamente participativo:

- a. De los integrantes de las organizaciones, con respecto a su organización. Algunos escasamente organizados y otros no tienen representación legal, tales como los verduleros.
 - b. A nivel interno de la cadena, los representantes de los distintos eslabones no se reúnen entre sí para discutir los problemas sectoriales.
2. Escasa comunicación a la comunidad en general y a los tomadores de decisiones:
 - a. De los problemas del sector: el sector tiene problemas y ello lleva al abandono de la actividad.
 - b. De la importancia socio-económico del sector: es mucha la cantidad de empleos que dependen de esta actividad. Además el producto de la actividad se reinvierte localmente, con un importante efecto multiplicador.
 - c. De la incidencia de F&H en la salud, etc.: el consumir frutas y hortalizas es muy beneficioso para la salud, lo cual beneficia no sólo al sector sino a la comunidad en general. Sin embargo son escasas las campañas para estimular el consumo.
 - d. De la importancia de la implementación de las Buenas prácticas y su incidencia en la prevención de enfermedades, así como de la generación de prácticas adecuadas. Los consumidores deberían conocer lo que significa producir en estas condiciones y premiar en consumo en función a ello, creando un círculo virtuoso.
 3. Escasa actitud de cohesión (no se unen entre ellos) y desánimo generalizado del sector, por las siguientes causas:
 - a. La oferta y demanda de productos perecederos, con una oferta atomizada ha desarrollado el individualismo entre los integrantes de la cadena.
 - b. Generalmente los sucesores no continúan con la empresa de sus padres.
 - c. Crisis recurrentes del sector, por problemas económicos y climáticos (pedradas, inundaciones).
 - d. Forma de ver el negocio: generalmente se considera un mal negocio y una actividad de “segundo nivel”.
 - e. Otras actividades que se ven como más rentables y con menor grado de complejidad: (transporte, agricultura extensiva, ganadería, cría de pollos, etc.).
 - f. También un descreimiento sistemático respecto al papel del estado, donde generalmente no ha apoyado al sector.
 4. Niveles de producción y calidad fluctuantes a través del tiempo, poco valor agregado a la producción, altas pérdidas poscosecha: generalmente hay sobreproducción en momentos de bajos precios y cuando los mismos son favorables no hay producción. No hay información disponible para la toma de decisión respecto a las siembras, tampoco plantas de empaque como en otros países, que contribuirían a regularizar las siembras. Las empresas productoras no trabajan con planes de producción y las condiciones climáticas (lluvias, heladas, pedradas) produce aún más problemas de abastecimiento.

La superficie con producciones forzada es escasa y este es otro factor que podría contribuir a regularizar el abastecimiento. Los productos se venden generalmente escasamente acondicionados y sin procesar, lo que contribuye a un menor consumo, dado la dificultad para el preparado en un contexto donde la mujer generalmente trabaja. Las pérdidas poscosecha a nivel de minorista son muy elevadas, del orden de casi el 50 % en algunos productos, causados por la falta de cadena de frío y por prácticas inadecuadas, tales como el tipo de embalaje y el transporte sin protección.

5. “Muy alta dependencia de la actividad del mercado doméstico con pocas oportunidades de exportación” no son muchos los productos frutihortícolas posibles de exportar, a su vez los exportables no se producen en la región (ajo cebolla, etc.). Sin embargo, de existir proyectos y coordinando los distintos actores, sería viable.
6. Problemas de mano de obra:
 - a. El fuerte crecimiento de otras actividades, tales como la construcción, compite por la mano de obra.
 - b. Los subsidios a las familias hacen que los operarios - como efecto colateral negativo - tengan una desestimulación a su incorporación como fuerza laboral en el sector.
 - c. Bajo nivel de capacitación de la mano de obra, no se ajusta a las nuevas tecnologías.
 - d. Legislación laboral inadecuada: sistemas de altas y bajas inadecuados, obra social.

La Asociación de Quinteros de Santa Fe elaboró una propuesta para mejorar la situación de la mano de obra, que se incluye en el plan estratégico.

7. Problemas a nivel de las organizaciones de producción, distribución y de apoyo al desarrollo y pocas empresas que aplican normas de inocuidad:
 - a. Escaso nivel de organización empresaria y poca actitud de cambio en general para todas las organizaciones.
 - b. Escasa tecnología aplicada a nivel de la producción.
 - c. Vehículos de transporte no adecuados al transporte de productos perecederos.
 - d. Mejoras necesarias a nivel de los mercados: (envases, refrigeración, horarios, información, capacitación, servicio al consumidor, información, contribución al desarrollo regional).
 - e. Minoristas escasamente capacitados en organización empresaria, manipulación, etc.
 - f. Gran distribución que trae sus productos de plataformas ubicadas en otras zonas de producción.
 - g. Las organizaciones del estado no trabajan coordinadas entre ellas y con escaso presupuesto destinado al sector.
 - h. La academia con escaso trabajo en investigación para el desarrollo.
8. Baja transparencia y controles no justos para todos:
 - a. Existe la percepción de que es más conveniente trabajar en la marginalidad, dado que los bajos controles benefician a aquellos que no cumplen con las normas.
 - b. Han proliferado numerosos galpones de venta y repartos que no cumplen con las normas mínimas de inocuidad, legal y laboral (no son auditados).

Oportunidades

1. Aumento del consumo de F &H en el mundo y en nuestro país: el aumento del consumo que se ha registrado en el contexto externo como en el interno, cabría esperar un incremento aun mayor en los próximos años, sustentado en la necesidad de atacar con ellos los mas graves problemas de salud, tales como la obesidad y las enfermedades cardiovasculares, para cuya solución la OMS propone concretamente un aumento de las F y H en la dieta, en detrimento de los HC y las carnes rojas.
2. Inocuidad y Calidad: en pocos años será exigencia producir en condiciones de Buenas Prácticas, el adelantarse a las exigencias y producir alimentos en condiciones que serán exigidas en el futuro, es una actitud pro-activa para captar nichos de mercado. Además hay una revalorización cada vez mayor de los productos de calidad, los cuales el consumidor esta dispuesto a pagar.
3. Incorporación de nuevos cultivos o productos: hay un nicho de mercado existente de productos de calidad, de nuevas especies y variedades y con distinto grado de procesamiento (precortado, cocido) y cual debería cubrirse.
4. Paridad cambiaría favorable para la exportación: con la revalorización de la moneda externa, se incrementó la exportación de algunos productos tales como la frutilla. Sin embargo es necesario llevar esta experiencia positiva a otros productos.

Amenazas

1. Aparición de normas a las cuales no podemos ajustarnos (inocuidad, etc.): los cambios necesarios a nivel de inocuidad y trazabilidad, así como en exigencias de presentación de productos, si bien constituyen una oportunidad de diferenciación, también requieren un esfuerzo que pueden dejar a más empresas fuera del sistema.
2. Competencias de otras zonas: el crecimiento de otras regiones, como La Plata, Corrientes y el Noroeste Argentino, con la entrada de productos que tradicionalmente se realizaban en nuestra región, constituye una realidad y una verdadera amenaza si este proceso se profundiza en el futuro.
3. Clima: en los últimos años han ocurrido problemas climáticos que redujeron la calidad y cantidad de frutas y hortalizas, ellas fueron: lluvias excesivas, granizadas y heladas muy intensas. De continuar esta tendencia, esto puede atentar contra la competitividad de las empresas.
4. Escasez de mano de obra: de continuar la tendencia actual, de competencia de otras actividades y sector escasamente competitivo, se profundizará el problema de la mano de obra.

5. Otras alternativas más rentables: si bien esta actividad realizadas en condiciones tecnológicas y organizacionales adecuadas es rentable (lo muestran algunas empresas del sector), la percepción es negativa respecto al negocio frutihortícola. Ello haría a la disminución del número de productores.

Análisis del FODA: en el contexto analizado anteriormente, es importante aprovechar la oportunidad de brindar productos de mayor inocuidad, calidad y variedad, para ello se deberá aumentar la competitividad de toda la cadena.

Reducir las debilidades significa trabajar para lograr una cadena donde los eslabones trabajen más en conjunto, haciendo conocer las virtudes de los productos y los problemas sectoriales; con mejor nivel de organización interna de las empresas que permita una mayor facilidad de aplicación de tecnologías y prácticas adecuadas (BP, poscosecha), en un mercado más modernizado y transparente; con la posibilidad de aprovechar los mercados externos.

Con un trabajo consensuado a nivel laboral y los puntos mencionados en el punto anterior se logrará neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Delineamiento de los objetivos, estrategias, metas.

Objetivo 1: lograr un sector más participativo en torno al PE, con decisiones sectoriales consensuadas y en conjunto con el gobierno.

- Estrategia: dotar de institucionalidad al sector

Metas:

- La organización de los verduleros de las principales ciudades.
- La organización zonal de los productores.
- La Institucionalidad de la mesa.
- La mesa con la participación de todos los eslabones de la cadena.

Objetivo 2: lograr un mayor conocimiento de las virtudes de las F&H, de parte de la sociedad, así como de la importancia y problemática del sector en todo los ámbitos de interés.

- Estrategia: promoviendo acciones de apoyo al financiamiento de programas de desarrollo del consumo de F&H y de actividades y problemas del sector.

Metas:

- Lograr la financiación el programa “Santa Fe, una ciudad vital” u otro de características similares.
- Lograr la financiación de la publicación “Guía de Consumo”, así como un plan de apoyo y capacitación a través de las escuelas.
- Elaborar y ejecutar un mecanismo de publicación de las actividades de la mesa y de la problemática del sector, a través de los Mercados Concentradores y de la cadena de difusión del gobierno de la provincia.
- Elaborar una campaña de información sobre las Buenas Prácticas (BP) a nivel de la sociedad en general.

Objetivo 3: implementar un centro de información, que sea la base para regularizar el abastecimiento de F&H, generar proyectos a mercados internos y externos, así como para sistematizar las acciones de desarrollo público y privado.

- Estrategia: promoviendo la formación de un equipo técnico de trabajo entre las distintas instituciones de I&D (Facultades, INTA, etc.), y al financiamiento del mismo. Que el mismo sea capaz de generar información estadística, información de base para la toma de decisiones y la elaboración de proyectos.

Metas:

- Lograr que las instituciones de I&D, el gobierno y las privadas trabajen en conjunto conformando un centro de información.
- Idem a la anterior para la elaboración de proyectos de interés a la producción o distribución, para mercados internos y externos.

Objetivo 4: la modernización de los mercados mayoristas, con mayores controles dentro y fuera de los mismos, generando reglas más claras y justas para todos y logrando un mayor “compre local”.

- Estrategia: promoviendo un plan de control de la operatoria frutihortícola a ser aplicado por la Agencia, con información periódica a la mesa.

Metas:

- Conformar un equipo de trabajo con la Assal, Senasa y toda otra organización competente para la elaboración de un proyecto que permita mejorar la calidad de las F&H, a través de una logística y controles más adecuada.
- Armado de un plan que permita promover el “compre local”.

Objetivo 5: mejorar la competitividad de las empresas que conforman las cadena F&H, a través de una mayor organización de las mismas y a la aplicación de técnicas y prácticas más adecuadas (BPA, BP, poscosecha), en un marco laboral más adecuado.

- Estrategia: Capacitando y promover la ejecución de proyectos de interés a toda la cadena, en los aspectos que hacen a la organización de la empresa, tecnología de producción, calidad e inocuidad y prácticas poscosecha; creando a la vez una visión más positiva del sector y del trabajo en conjunto.

Metas:

- Armado de un plan de capacitación a toda la cadena, conjuntamente entre instituciones de I&D, y gobierno, que abarque desde la producción hasta el consumidor en los siguientes temas: la organización de la empresa, Buenas prácticas y otras normas de inocuidad y calidad; tecnología de producción, poscosecha de F&H y mejores prácticas comerciales.
- Proyectos elaborados relacionados a la exportación, generación de planes de estabilización del abastecimiento de F&H; proyectos de transformación de F&H y proyectos de comercialización, en lo posible que contribuyan a la generación de cadena de valor.
- Tener armada una metodología para priorizar proyectos a ser financiados o subsidiados, que sean viables, tutorados y controlados por un equipo especializado.
- Lograr un proyecto laboral más adecuado, a través del apoyo a la gestión de la sociedad de quinteros en la elaboración del citado convenio.

Cuadro 1: resultados, Instituciones participantes e indicadores del primer objetivo

Objetivos estratégicos	Resultados esperados	Instituciones participantes	Indicadores	Hoy	2009	2010
1. Lograr un sector más participativo en torno al PE, con decisiones sectoriales consensuadas y en conjunto con el gobierno.	Minoristas organizados en las principales ciudades	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio producción • Mercados INTA • AGENCIA Municipios 	Organizaciones de Verduleros	0	<ul style="list-style-type: none"> • Org.gremial Rosario • Org. Gremial Santa Fe 	Otras verdulerías del interior (Ej: Rafaela)
	Productores organizados en las principales zonas	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio producción • Mercados • Productores • Municipios • Agencia de Des Dto San Jerónimo • INTA 	Número de Organizaciones de Productores	2	6	6
	Institucionalizada la mesa	Todas	Con forma legal o no	No	Si	Si
	La mesa F&H funcionando a pleno	Todas	Eslabones que participan	En un 60 %	En un 80 %	En un 100 %

Cuadro 2: resultados, Instituciones participantes e indicadores del segundo objetivo

Objetivos estratégicos	Resultados esperados	Instituciones participantes	Indicadores	Hoy	2009	2010
2. Lograr un mayor conocimiento de las virtudes de las F&H, de parte de la sociedad, así como de la importancia y problemática del sector en todo los ámbitos de interés.	Programa de promoción puesto en marcha	Diario del mercado, Mercados concentradores, Gobierno de la provincia Mesa	Porcentaje ejecutado de lo planeado	0	30 % de funcionamiento	70 % d funcionamiento
	Guía del consumidor impreso y acompañado de una programa	Universidades Sagpya Gobierno de la Pcia Foro Federal	Grado de ejecución del proyecto	Guía el consumidor esta escrita	Publicada	Un 20 % de los destinatarios capacitados
	La sociedad y la clase política debidamente informada sobre la importancia del sector y de las F&H	Mercados PHR Secretaría Diario del mercado	Comunicaciones/año	2	12	20
	La comunidad conocimiento sobre las Buenas prácticas	Agencia SENASA Secretaría de la provincia Secretarías municipales y comunas	Números de difusiones masivas Cursos de capacitación	2	10	15

Cuadro 3: resultados, Instituciones participantes e indicadores del tercer objetivo

Objetivos estratégicos	Resultados esperados	Instituciones participantes	Indicadores	Hoy	2009	2010
3 .Implementar un centro de información, que sea la base para regularizar el abastecimiento de F&H, generar proyectos a mercados internos y externos, así como para sistematizar las acciones de desarrollo público y privado.	Un centro de información en funcionamiento	UNR UNL PHR Mercados Concentradores Municipios de Santa FE y Rosario INTA	Porcentaje del Centro en funcionamiento en base a los objetivos	El PHR con un centro recién iniciado	Un 50 % en funcionamiento	Un 80 % en funcionamiento
	Un centro de elaboración, tutorado y control de proyectos	UNR UNL PHR Mercados Concentradores Municipios de Santa FE y Rosario INTA	Porcentaje del Centro en funcionamiento en base a los objetivos	Nada	Un 50 % en funcionamiento	Un 80 % en funcionamiento

Cuadro 4: resultados, Instituciones participantes e indicadores del cuarto objetivo

Objetivos estratégicos	Resultados esperados	Instituciones participantes	Indicadores	Hoy	2009	2010
4. La modernización de los mercados mayoristas, con mayores controles dentro y fuera de los mismos, generando reglas más claras y justas para todos y logrando un mayor “compre local”.	<p>Contar con un registro de producciones de F&H articulados entre Municipios, comunas, Pcia y Nación, que permita desarrollar políticas de seguridad y calidad.</p> <p>Un sistema de control que permita mejorar la calidad e inocuidad las F&H, así como contar con una trazabilidad</p>	<p>ASSAL SENASA PHR Secretaría de los municipios Mercados concentradores</p>	<p>El proyecto elaborado y ejecutado</p>	<p>Controles incipientes</p>	<p>Proyecto armado y validado</p>	<p>Proyecto en ejecución en un 50%</p>
	<p>Que la distribución compre sus productos en la provincia</p>	<p>Federación de Supermercados Municipalidades Mercados concentradores Asociaciones de productores Org. De I&D</p>	<p>Porcentaje del producto comercializado que se compra en la provincia</p>	<p>20 %</p>	<p>40 %</p>	<p>60 %</p>

Cuadro 5: resultados, Instituciones participantes e indicadores del quinto objetivo

Objetivos estratégicos	Resultados esperados	Instituciones participantes	Indicadores	Hoy	2009	2010
5: Mejorar la competitividad de las empresas que conforman las cadena F&H, a través de una mayor organización de las mismas y a la aplicación de técnicas y prácticas más adecuadas (BPA, BP, poscosecha), en un marco laboral más adecuado	Integrantes del sector capacitados	Universidades PHR INTA Instituto del Alimento ASSAL Secretarías de la producción	Número de productores	20	50	200
			Operarios	20	100	200
			Operadores	5	25	50
			Changarines	50	200	200
			Minoristas	0	200	350
			Profesionales Capacitados	5	20	30
	Proyectos armados en distintas áreas	Universidades PHR INTA Instituto del Alimento Secretarías Organización de productores	Número de proyectos armados y ejecutados	0	5 proyectos armados	3 proyectos ejecutados
	Productores que aplican nuevas tecnologías y sean exitosos con Generación de cadena de valor	Todos los eslabones de la cadena	Número de productores que aplican tecnología	20	40	80
	Proyectos laboral consensuado	Sociedad de Quinteros Ministerio de trabajo	Propuesta en vigencia	0	1	

Anexo 1:

Las Frutas y Hortalizas a nivel nacional y regional. Descripción de la Cadena

Antecedentes a nivel mundial

Generalidades: la producción de hortalizas en el mundo, desde 1980 a 2005, creció de 324 millones a 881 millones de toneladas, lo que representa una tasa promedio anual de 4,1 %. Este importante crecimiento se debió principalmente al aumento de la producción de China, que creció a un ritmo del 8,6 % anual; la producción de este país representa casi el 50 % de la producción mundial. Las especies de mayor crecimiento (% anual) en el período 2000-2005 fueron: espárrago (7,8 %), espinaca (6,5 %), ajo (5,5 %), hongos comestible (5,2) y lechuga (4,1 %). Las de crecimiento negativo fueron: batata (-1,4 %) y papa (-0,4 %). En los últimos años aumentaron las exportaciones de hortalizas provenientes de países en desarrollo del sur, favorecido por la mejora en los transportes y por acuerdos de comercio internacional

Los patrones de compra varían de acuerdo a los países teniendo en cuenta los niveles de ingresos, así consumidores de países en desarrollo cuyas dietas eran tradicionalmente altas en cereales ricos en carbohidratos, incrementaron el consumo de carnes de mayor valor, frutas y hortalizas. Los consumidores de países más ricos han ido modificando sus dietas hacia alimentos de mayor precio, aunque ello no significa mayor cantidad o calidad de nutrientes, sino a un mayor procesado de estos productos.

En cuanto al valor de las frutas y hortalizas como alimento, según FAO- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación dice lo siguiente: algunos de los trastornos más comunes y debilitantes del mundo (comprendidos algunos defectos congénitos, el retraso mental y del crecimiento, la debilidad del sistema inmunitario, la ceguera e incluso la muerte) se deben a una alimentación carente de vitaminas y minerales (comúnmente denominados “micronutrientes”).

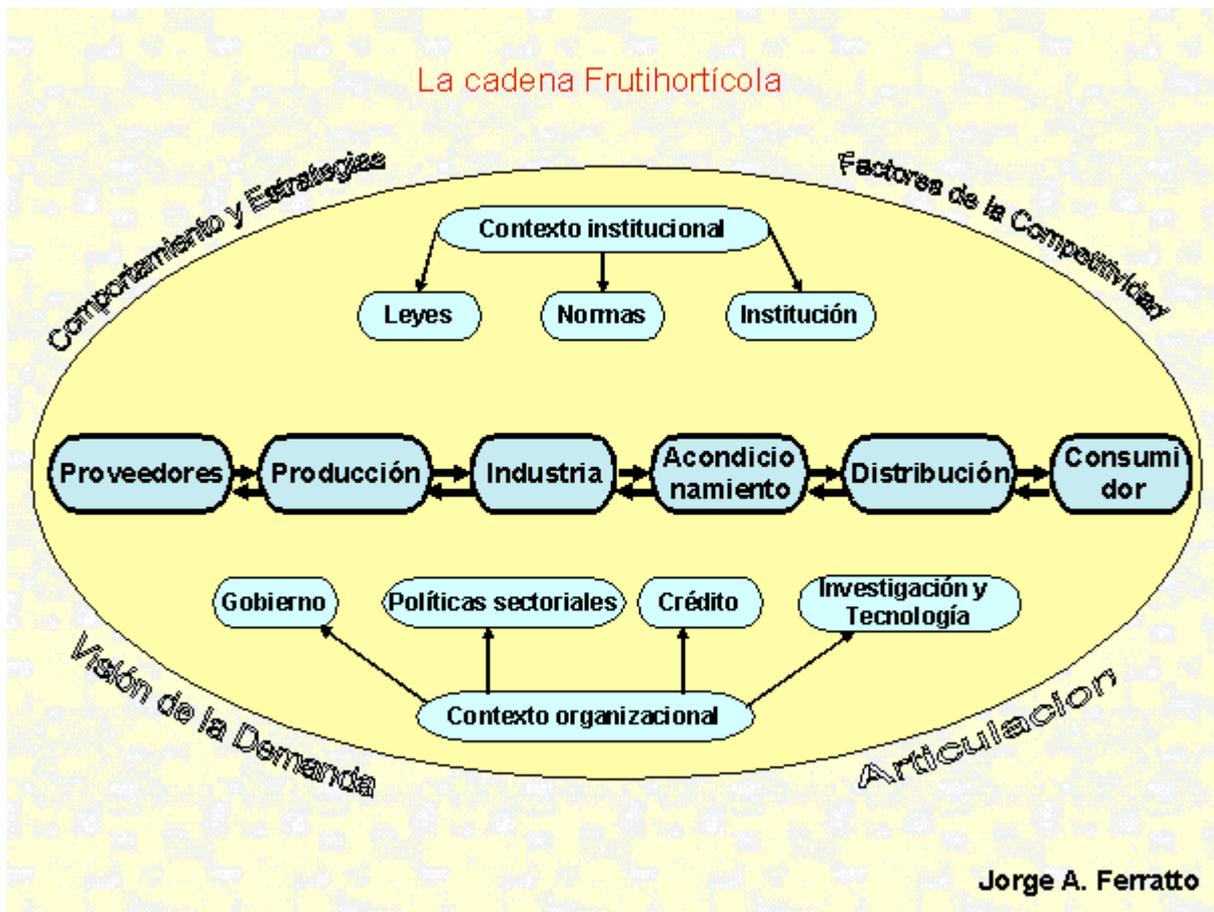
El consumo insuficiente de fruta y hortalizas es uno de los principales factores de tal falta de micronutrientes. Esto resulta particularmente inquietante dado que estudios científicos recientes indican que la fruta y las hortalizas no sólo contribuyen a prevenir los trastornos causados por la falta de nutrientes, sino que también reducen el peligro de padecer enfermedades cardiovasculares, otra de las principales causas de enfermedad y muerte en todo el mundo, y distintos tipos de cáncer.

El consumo mundial de fruta y hortalizas está muy por debajo del nivel mínimo recomendado por la OMS, de 400 gramos diarios por persona (excluidos los tubérculos feculentos como la papa). Si bien las preferencias alimentarias se han modificado en los últimos 50 años (se consumen menos cereales y leguminosas y más aceites vegetales, azúcar y carne), la proporción de la fruta y las hortalizas apenas ha aumentado, y se estima que en todo el mundo la gente sólo consume entre el 20% y el 50% del mínimo recomendado.

La Cadena Frutihortícola

Es un conjunto de componentes interactivos donde intervienen:

- Los proveedores de insumos, servicios y bienes de capital para la producción primaria, el acondicionamiento, la transformación y la comercialización.
- La unidad de producción agropecuaria, con sus diversos sistemas productivos.
- La industria del procesamiento y de la transformación.
- Las unidades de acondicionamiento, conservación, empaque y otras actividades de poscosecha de productos en frescos.
- La red de distribución, constituidas por mayorista y minoristas.
- El mercado consumidor, compuesto por los individuos que consumen el producto final y pagan por él.



Estos diversos componentes están relacionados con un ambiente o contexto institucional (leyes, normas, instituciones) y con un ambiente o contexto organizacional (gobierno, políticas sectoriales, crédito, investigación y transferencia de tecnología).

Analizar el contexto (nacional e internacional), la estructura y el funcionamiento de este sistema de interrelaciones, donde intervienen además diversos y heterogéneos sistemas de producción a nivel horizontal, exige un enfoque sistémico integral.

El enfoque de cadenas incorpora con énfasis la visión de la demanda y del contexto, así como la consideración de las articulaciones entre los distintos eslabones que la componen. Busca comprender el comportamiento y estrategias de los diferentes grupos de actores que participan en la cadena bajo una visión integral.

Su finalidad es conocer los factores que afectan la competitividad, valorando su incidencia e interrelaciones, para poder definir prioridades y estrategias de acción concertada entre los gobiernos, las instituciones de investigación, desarrollo y extensión y los sectores privados involucrados.

Cambios tecnológicos y comerciales en el mundo

Cambios tecnológicos en la producción cosecha y empaque.

Los cultivos intensivos forzados, es decir tecnologías que apuntan a darle a la planta mejores condiciones de cultivo, con el objetivo de obtener primicias, aumentar el rendimiento y la calidad o simplemente reducir los riesgos (pedradas, heladas, etc.). La gran expansión se produce gracias a los puntos desarrollados a continuación.

Nuevas tecnologías y materiales: con la aparición de nuevos tipos de invernaderos llamados “de última generación” y plásticos de mayor calidad, se logran estructuras de gran aptitud para una producción moderna. Además una gran difusión de nuevas técnicas de semiforzado, tales como los túneles bajos, los “acolchados flotantes” o agrotexiles y los acolchados de suelo, han permitido aumentar la calidad de los productos.

La climatización de los invernaderos: los invernaderos dotados de calefacción, sombreados y sistemas de refrigeración, sumado al “manejo dinámico del clima” con la ayuda de los ordenadores, logran altos rendimientos, calidad y continuidad de la producción.

Los cultivos sin suelo: consiste en el reemplazo del suelo por sustrato, llamados también cultivos hidropónicos, con disminución de problemas de enfermedades y mejora en la fertilización. Los sistemas de recirculación de la solución nutritiva, llamados sistemas cerrados, son estimulados para reducir la contaminación ambiental.

La fertirrigación y los automatismos.

Riegos localizados: Son sistemas que permiten aportar a la planta la cantidad exacta de agua, en el momento oportuno. La difusión de los sistemas automatizados, mejoraron la calidad de las aplicaciones y disminuyeron los costos.

La fertirrigación: Es decir la aplicación de los nutrientes conjuntamente con el agua de riego, en función a las necesidades, en forma equilibrada y programada.

Mediciones rápidas de los niveles de nutrientes en el suelo y en la planta: Ello permite, tanto correcciones rápidas de los niveles y equilibrio de nutrientes, como la cantidad de nitratos que las plantas poseen y que pueden ser nocivos para la salud humana.

Mejora en la implantación y en el cumplimiento de planes de producción: los minoristas requieren los productos diariamente y durante todo el año, los siguientes puntos permiten mejorar el abastecimiento.

Utilización de plantines con pan de tierra: en reemplazo de las siembras directas y de los trasplantes a raíz desnuda. Ello permite usar semillas de mayor calidad, mejorar la uniformidad de la implantación y por lo tanto de la calidad de la producción.

Planes de producción: el avance en la creación y en el conocimiento de nuevos materiales y las producciones más planificadas y no “por impulso” permite una producción más regular durante el año.

La utilización de nuevos materiales genéticos: en general híbridos, adaptados a diferentes condiciones climáticas, ambientales, etc. Con características diferenciales, tales como larga vida de estante en tomate, o sin semillas en sandía. En los últimos años se ha trabajado para la mejora de la calidad visual y no gustativa, actualmente se revaloriza el sabor y aroma de los alimentos (frutillas del bosque, tomates como los de años anteriores, etc.), de modo que los planes de mejoramiento apuntan a mejorar estos puntos.

La mecanización

La utilización de maquinarias para la producción y cosecha: especiales para la reducción de los costos y la estandarización de las operaciones. La aparición de máquinas sembradoras neumáticas, trasplantadoras, recolectoras, cosechadoras, etc. Aunque estas últimas no han tenido un gran avance debido a la dificultad para lograr productos de calidad; sí se han desarrollado los “ayudas cosechas”.

Maquinarias para el empaque: la aparición de los productos mínimamente procesado ha requerido el acompañamiento de la mecanización, pues es una forma de disminuir los costos y de aumentar la calidad.

Productos orgánicos o con bajo nivel de impacto o residuos, control integrado, etc.: la utilización de controles biológicos, de barreras para disminuir la entrada de insectos y la utilización más racional de los agroquímicos son modalidades habitualmente aplicadas en los países más avanzados. Las cadenas agroalimentarias están cada vez con más necesidad de contar con estos productos en sus góndolas, los que son requeridos por los consumidores. Esta tendencia está en incremento, por ejemplo la CE subsidia la utilización de estos sistemas productivos; Holanda se ha propuesto el objetivo de llevar de un 3 % a un 10 % la producción orgánica, en los próximos años.

La mejora de la poscosecha: avances importantes tanto en el conocimiento como en el desarrollo de tecnologías para el hidrogenfriado y la conservación de los productos, para que los mismos lleguen frescos al consumidor.

Aumento del procesado: aparición de nuevas gamas, tales como la IV gama (hortalizas frescas listas para consumir), quinta gama (alimentos pre-cocidos) o simplemente los productos embandejados o en bolsas, sin tratamiento adicional. Se han construido grandes plantas de empaque, en algunos países son Cooperativas (muy común en Italia) o Asociaciones de productores, en otros casos son empresas privadas que compran la mercadería a los productores, en general bajo planes de producción.

Mejora en la Gestión de la calidad: Si bien es cierto que el concepto de Control de la calidad en la industria alimentaria data de algo más de 30 años, el enfoque que contempla el “Análisis de Peligros y Puntos Críticos” conocido como HACCP, ha cobrado vigencia actualmente. Relacionado con lo mismo se encuentra por un lado, las normas ISO 9000, que comprenden un conjunto de pautas y/o criterios vinculados al establecimiento y certificación de sistemas de gestión de calidad, por parte de las empresas. En el mismo sentido se han elaborado las normas ISO 14000 y que tendrán como función la promoción de una gestión más eficaz y racional del medio ambiente.

En todos estos casos, la capacitación de las personas que se encuentran al frente, como así también del resto del personal involucrado, son condiciones básicas para mejorar la calidad y la productividad, como así también lograr la reducción de los costos.

Cambios de la comercialización en el mundo. Principales tendencias

La Orientación la impone la demanda y no los productores: estos últimos deben ajustarse a la demanda y no tratar de vender “lo que tienen”.

Salud y medio ambiente: Hay una irreversible valorización y priorización por la salud, la dieta del consumidor y por el cuidado del medio ambiente. En una encuesta realizada recientemente en Francia, el 70 % estaba preocupado por la salud y el medio ambiente. En casi todos los países han surgido programas publicitarios que vinculan el consumo frutihortícola con la salud y la prevención de enfermedades (por ejemplo el 5 x día en los EEUU).

El Consumidor quiere saber el origen de los productos: concepto de trazabilidad.

Aumentó el grado de concentración de las compras: Sólo existen unas pocas cadenas agroalimentarias, las que comercializan el grueso de la producción. En Francia el 66 % de las hortalizas se vende en los supermercados e Hipermercados.

Asociaciones de productores y entre los distintos eslabones de las cadenas: para aumentar la capacidad de negociación, los productores se han asociado; las organizaciones en algunos casos nucléan a más de 16.000 productores, en países como Holanda e Italia.

Aumento de las ventas directas: Se han incrementado los volúmenes de las ventas directas (entre productores y minoristas), las ventas mayoristas hoy no llegan al 50 % (Francia) y sólo el 23 % de la mercadería pasa por los Mercados Mayoristas. Ello trajo como consecuencia la disminución del número de operadores y la necesidad de reacomodarse, como consecuencia de la crisis.

La estrategia se fundamenta en vincularse con todos los eslabones de la cadena, es decir desarrollar un producto justo para toda la cadena, para todos los actores involucrados (productores, subastadores, operadores logísticos, supermercados, consumidores, exportadores, semilleros, etc.). Por ello los productores trabajan con una fuerte vocación grupal y asociativa, con dinamismo y capacidad de cambio. Se hace un autocontrol del propio grupo, donde no tiene sentido ocultar los malos resultados. El objetivo es lograr un producto uniforme, que es lo que le demanda el mercado.

En definitiva se trata de articular la producción con el consumo y con la participación de todos los actores de la cadena (esquema de cooperación).

A modo de síntesis, se presenta a continuación un cuadro resumen de la concepción tradicional de la administración de empresas agrícolas y el concepto moderno.

Concepto tradicional

Concepto moderno

Productos genéricos	Materias primas diferenciadas.
Los activos son fuente de poder.	Poder derivado de la información
Los activos son fuente de ventaja Competitiva	Las ventajas se generan a partir de personas, organización y planes.
Mano de Obra: Un costo. Maquinarias y equipos: una inversión.	Mano de Obra: Principal inversión.
Mercados abiertos, impersonales.	Mercados cerrados, protegidos y negociados.
Confrontación con proveedores y compradores.	Asociación e integración.

Cambio e innovación tecnológica.	Innovación Institucional (forma de hacer Negocios).
Cultivar productos básicos.	Manufacturar productos alimenticios.

Fuente: Dominguez, J.I. MARKFRESH, 1998.

En este marco la integración vertical u horizontal, el control de los costos y la búsqueda de mayor productividad en cada uno de los recursos utilizados en los procesos productivos /comerciales, se convierten en elementos fundamentales para alcanzar niveles de competitividad compatibles con los nuevos escenarios.

Información nacional

Horticultura

Según el *Censo 2002*, la superficie de hortalizas es de 235.321 ha, a ello se agrega 174.000 ha de legumbres, es decir el total es de 409.321 has. Ello significó una reducción del 19 % respecto al censo 88, se supone que la producción se ha mantenido por un aumento de los rendimientos. Todas la hortalizas decayeron en la superficie, excepto para el ajo y la cebolla. La superficie cubierta es de casi 3000 has.

La producción estimada es de 10.500.000 toneladas de las cuales nueve especies (papa, tomate, cebolla, batata, zapallo, zanahoria, lechuga, poroto, ajo) representan el 65%; participando con el 20% otras ocho (acelga, mandioca, zapallito, sandía, melón, choclo, berenjena y pimiento) y el restante 15% está cubierto por las demás hortalizas.

La diversidad de hortalizas que está produciendo Argentina, alcanza a más de ciento quince especies cultivadas en pequeñas y grandes extensiones, la mayoría de las cuales son destinadas al consumo local. No obstante cuarenta y cinco de ellas llegan a los principales mercados económicos (Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mar del Plata, Bariloche).

La producción hortícola se distribuye a lo largo de todo el país, destacándose la provincia de Buenos Aires con una participación del 22,2 % del área implantada, beneficiada por el clima favorable como así también por la concentración de la población. En oposición a la misma se encuentra Tierra del Fuego que a pesar del clima adverso cuenta con 1,6 hectáreas de producción a campo y unos 20.000 metros cuadrados bajo cubierta.

En Argentina, la evolución tecnológica a partir de los cultivos forzados: es uno de los cambios más importante; conjuntamente con técnicas de fertirrigación y de nuevos materiales genéticos ha permitido aumentar notablemente la calidad y el rendimiento de los productos, a la vez que el productor tiene menores riesgos climáticos y de mercado. También ha permitido entrenar al sector en cuanto a la adopción de otras alternativas tecnológicas, tales como los riegos localizados en cultivos al aire libre.

Los productores han comenzado a realizar cultivos con pan de tierra, y han proliferado empresas productoras de plantines, algunas asociadas a empresas de renombre internacional. La mecanización está limitada en su crecimiento dado la utilización del "mediero", que aporta la mano de obra a cambio de un porcentaje de la producción. Al productor no le interesa demasiado invertir para hacer más eficiente el uso de la mano de obra, dado que es un recurso que el no aporta.

La aplicación de agroquímicos es indiscriminada, en general nos se respetan los tiempos de carencia, pero se está en una etapa de concientización. Algunas pequeñas empresas han comenzado la producción orgánica, en la que hay serios inconvenientes dado el escaso conocimiento técnico, a nivel nacional e internacional, en esta materia. En la provincia de Buenos Aires se ha comenzado a trabajar con productos de bajo impacto, respetando los tiempos de carencia y controlado por la provincia.

La poscosecha es un disciplina muy nueva en nuestro país, no es habitual el uso del frío para el aumento del período de conservación de los alimentos, sin embargo hay empresas innovadoras, con modernas técnicas de enfriado.

Sobre todo en los alrededores de la ciudad de Buenos Aires, y cercanas al Mercado Central de Buenos Aires, han proliferado numerosas plantas de empaque. Estas con producciones propias o de terceros, se encargan de abastecer a los grandes supermercados, durante todo el año. En general no trabajan bajo planes de producción, sino a compraventa, en las distintas zonas hortícolas en función a la época de producción. Muy pocas empresas venden productos de cuarta gama, las que son comercializadas en los mercados a alto precio, con muy bajo volumen de venta.

Con respecto a la gestión de la calidad, no se aplican la HACCP, excepto en aquellas que exportan y tampoco existen empresas que producen bajo normas ISO 9000. Sin embargo comenzarán a desarrollarse rápidamente, dado que la demandarán las cadenas de Supermercados.

En cuanto a los cambios en la comercialización en Argentina son los detallados a continuación:

- El camino de la quinta a la mesa del consumidor debe ser cada vez más eficiente; cosa que no ocurre en nuestro país, esto se debe a una estructura débil y una manera de comercializar poco transparente.
- La nueva situación respecto a la unidad cambiaria ha favorecido la exportación y ha disminuido la importación. En este momento los supermercados e hipermercados se están transformando en vías importantes
- El transporte de mercaderías se realiza a largas distancias; las carreteras no son muy adecuadas, aunque han mejorado notablemente en los últimos años. Los camiones en general no están equipados con frío y la casi totalidad del transporte se realiza por este medio.
- Existen unos 5000 mayoristas en Argentina, el 70 % son productores, que venden en 45 mercados. El 40 a 60 % se vende dentro del circuito informal, aunque esto va disminuyendo, al vender a los supermercados. Lo mismo que en Europa el mayorista tradicional tiende a desaparecer, solamente los que integran toda la cadena tiene posibilidades de mantenerse. En general no se cuentan con cámaras de frío.
- Con respecto a la calidad, en general los controles son escasos, las frutas y hortalizas son cosechadas muy anticipadamente, hay poca cadena de frío y de este manera llega de mala calidad a los consumidores. En general no está impuesto un premio a la calidad, aunque se observa un leve cambio en este sentido. Los productos exportados son más controlados, mejorando a su vez la calidad interna. Los planes HACCP no son aplicados, tampoco las normas ISO. En 5 años será obligatorio la aplicación de las BPA en las hortalizas.
- Los productores no cuentan con financiación adecuada, el crédito es muy caro y escaso.
- Los productores y comerciantes son "individualistas", acostumbrados a competir entre ellos y no ha trabajar en conjunto. Las cooperativas en nuestro país son "mal vistas" y la actividad se encuentra poco profesionalizada.
- No existe información estadística de precios, volúmenes, con lo cual el mercado es poco transparente.
- En cuanto al embalaje: existe gran variedad de cajas y cajones, los de madera son los más utilizados y reutilizados, en la mayoría de los casos sin cumplir con las normas higiénicas. Los productores llenan abundantemente los cajones, deteriorando notablemente la mercadería. Los supermercados están comenzando a utilizar los cajones IFCO.

Frutihorticultura

En cuanto a las frutas, de acuerdo al mismo censo, la superficie total de frutales es de 544.214 has, lo que representa un aumento del 10 % respecto al año 88, explicado por un aumento en la región NOA y NEA. Esta superficie esta conformada de la siguiente manera:

- *Vid* es la más importante con 192.000 has.
- *Cítricos* con casi 140.000 has (53.029 de cítricos, 39.494 de limón, 37.043 de mandarina y 6.893 de pomelo),
- *Olivo* con 72.800 ha,
- *Pepita* con 59.828 ha (33.043 ha a manzana, 23.837 ha a pera y 2.948 ha a membrillo).
- *Carozo* con 57.000 has (29.661 ha de durazno, 20.886 ha de ciruela, 3.206 ha de damasco y 2.199 ha de cerezo),
- *Frutos secos* con 14.782 ha.
- *Banana* con 4.391ha.

La frutihorticultura como fuente de trabajo

La frutihorticultura genera más de 3.000 millones de dólares anuales y empleo a más de medio millón de trabajadores en forma directa e indirecta, ya que requiere mano de obra no sólo en la producción

primaria, sino también en las áreas de empaque, transporte y almacenamiento. Según la Fundación producir conservando, (Juan Llach), la contribución de las Cadenas agroalimentarias a nivel nacional es las siguientes:

- El sector Agroindustrial es responsable de más del 50 % de las exportaciones.
- Las cadenas Agroindustriales (17) representan el 36% del empleo total (5.6 millones de personas).
- El 77,6% de esa cifra están representadas por 7 cadenas: Frutas y verduras (20.1%); carnes (16%); textiles (11.2%); aceites y subproductos (8.5%); producción y exportación de granos (8 %); cueros y sus manufacturas (7%); y lácteos (6.8 %).
- Por cada empleo en las etapas primarias se generan cuatro en las etapas siguientes.

Según esta información, la gente ocupada en la cadena frutihortícola a nivel nacional, es superior al millón de personas.

El sector produce divisas por más de 1.000 millones de dólares al año, representando el 5% de las exportaciones del país. En definitiva representa más del 12% del producto bruto del sector agropecuario.

El Consumo nacional se puede ver en el siguiente cuadro:

Consumos estimados de Frutas y Hortalizas (datos B. Aires) (Kg/Percápita/año)

1960 (1)	1965 (2)	1985/86 (3)	
Total Hortalizas	173,9 (70.4%)	184,0(67.9%)	115,3 (64.5%)
Total Frutas	73,1 (29.6%)	87,2(32.1%)	63,4 (35.5%)
Total Frutas y Hortalizas	247,0 (100%)	271,2 (100%)	178,7 (100%)

Los *Mercados concentradores* son: Abasto (Córdoba); Abasto Central de Mar del Plata ;Abasto de Orán - Salta ; Abasto de Quilmes ; Abasto de Rio Cuarto ; de San Juan ; El Charrúa - Paraná,; Entre Ríos ; La Matanza, Bs.As. ; Mcdo. de Fisherton de Rosario ; Memosur - Burzaco Bs.As.; Mercado Central, Bs.As. ; Mercado de Abasto - Santiago del Estero ; Mercado de Becar; Mercado de Berazategui ; Mercado de Fisherton ; Mercado de José C. Paz ; Mercado de la Cooperativa Horticultores MdelPlata ; Mercado de la Matanza ; Mercado de Misiones ; Mercado de Neuquén ; Mercado de Productores de Rosario ; Mercado de Santa Fé ; Mercado de Uruguay; Mercado de Villa María ; Mercado Regional de La Plata ; Procosud Mar del Plata .

Información provincial

Horticultura

Según el Censo2002 la superficie total hortícola de la provincia es de 27.539 ha, es decir el 6.7 % de la superficie nacional (5.1 % sobre las hortalizas y 7.2 % de las legumbres).

Las diversas zonas de producción frutihortícolas de nuestra Provincia, se destacan por producir una gran cantidad de productos generando una elevada ocupación de mano de obra.

Si bien con relación a otros rubros productivos (carne, complejo oleaginoso, leche) éste resulta poco significativo, sí lo es en las zonas donde se desarrolla.

A nivel provincial el 4% de los productores se dedican a la horticultura y a la fruticultura y se estima que, aproximadamente, 70.000 personas constituyen la mano de obra ocupada en la cadena de frutas y hortalizas, lo que representa un 20% del total de mano de obra ocupada en el sector.

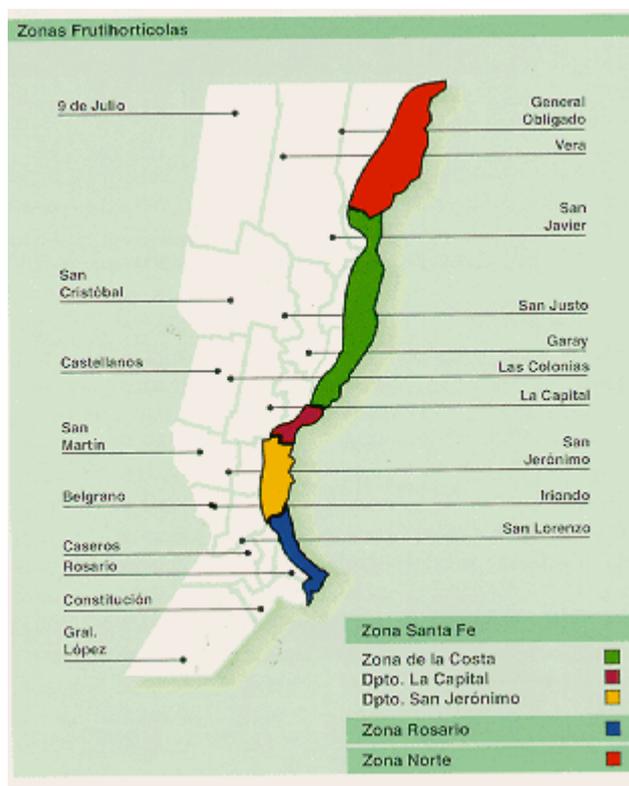
Diversos cambios económicos y sociales fueron produciendo una paulatina disminución en la superficie cultivada.

El número de productores involucrados en esta actividad es de 1.600, aproximadamente, y están localizados en cuatro zonas especializadas:

- Zona ciudad de Santa Fe: Departamento La Capital
- Zona La Costa: Distritos sobre la costa del Paraná desde San José del Rincón hasta San Javier.

- Zona de Coronda
- Zona Rosario: Departamentos Rosario, Constitución y San Lorenzo
- Zona Norte: Departamento General Obligado y gran parte de los Departamentos Garay y San Javier

Se cultivan aproximadamente veinticinco especies, observándose una mayor diversificación en las zonas de Rosario, Santa Fe y La Costa.



Zona de Santa Fe

Hectáreas cultivadas por año

Superficie (hectáreas)					
Año 1979	Año 1988	Año 1993/94	Año 2001	Año 2003/04	Año 2006
3490	3146	3323	3448	2274	1477

Las especies que se cultivan con mayor frecuencia son: lechuga, acelga, remolacha, repollo, achicoria, zapallito y tomate (los tres últimos en pequeñas superficies por explotación). Pero también se cultivan; brócoli, cebolla de verdeo, puerro, coliflor, perejil, puerro, espinaca, rúcula, etc. Actualmente, el tomate junto con el apio, chaucha y zapallito, es uno de los cultivos que más disminuyeron en la superficie cultivada, siendo uno de los motivos la baja rentabilidad del mismo en los últimos años. El productor hortícola de la zona reemplazó estos cultivos de alta inversión y exigentes en mano de obra por otros cultivos de más bajo costo, caso de la lechuga. De los productores que continúan en actividad y que tienen mayor superficie (25 % del total), reemplazó la actividad hortícola, por cultivos extensivos

Número de productores

Año 2001	Año 2006
288	166

Zona de La Costa

Número de productores y actividades

Actividad	Nº de productores	Superficie (ha)
Ganadería	963	350.000
Frutihorticultura	210	3500
Agricultura	60	9200
Apicultura		
Floricultura	11	27
TOTAL	1.244	362.727

A campo se cultivan 15 especies, de las cuales se destacan por su superficie: choclo, lechuga y zanahoria, que representan el 80 % del total anual. Otras especies son: arveja, berenjena, brócoli, chaucha, perejil, pimiento, tomate, zapallito, zapallo, etc. En los últimos años se incorporó el cultivo de Frutilla con una superficie de 100 Ha. Bajo invernadero se cultivan 8 hectáreas, siendo las especies principales tomate y pimiento.

Zona de Rosario

En el Cinturón Hortícola se pueden distinguir 2 subsistemas de producción:

Subsistema A: Responde al típico productor hortícola, con cultivos intensivos (tomate, lechuga, apio, etc.), los predios localizados próximos a la ciudad, en general de superficie reducida, diversificado en cuanto a las especies cultivadas y normalmente comercializan su propia producción en los mercados de Rosario.

Subsistema B: Los predios se encuentran más alejados de la ciudad de Rosario, principalmente en las localidades de Arroyo Seco y Gral. Lagos, los cultivos son semiintensivos (papa, arvejas, lentejas, espárragos, melón, choclo), a los que alterna con extensivos (soja, trigo, etc.); en general venden su producción a mayoristas o consignatarios tanto en los mercados de Rosario como de Buenos Aires. A continuación se presentan una serie de cuadros que representan el uso de la tierra.

Superficie Total y promedio de cada establecimiento que incluyen actividades hortícolas para cada departamento en el Cinturón Hortícola Rosario (Censo 2001)

Hectáreas de cultivo por departamento

Departamento	Sup. Total	%	Sup. Prom. Hort.
Rosario	6.202	95,2	16,8
Constitución	209	3,2	31,5
San Lorenzo	102	1,6	17,0
Total	6.513	100	17,0

Uso del suelo según actividad

		Establecimiento		Superficie	
		Número	%	Ha	%
Cinturón Hortícola	Subsistema A	157	74	1.720	47
	Subsistema B	56	26	1.943	53
	TOTAL	213	100	3663	100

Zona Norte

El norte provincial no se caracteriza por conformar una zona homogénea y estabilizada en la producción hortícola (a excepción de la producción de batata), sino que se compone con productores en general dispersos, que trabajan en forma individual; proveedores de insumos y técnicos no especializados en la temática y un sistema de comercialización informal, no organizado.

A la zona norte se la puede dividir en 3 zonas diferenciadas: la zona productora de batata (1052 ha), la zona central o próxima a los grandes centros urbanos (30,71 ha) y el resto, unos pocos productores cerca de otros centros más pequeños (15,36 ha)

Se realizan más de treinta cultivos hortícolas distintos utilizando una superficie cultivada de 1.100 has, siendo la batata, con el 82% de la superficie hortícola de la región, la producción más importante. Otros cultivos en forma extensiva como zapallo, sandía o maíz para choclo. Existen 1,7 has bajo invernadero (el tomate es el cultivo más importante) y 0,24 has en cultivos de frutilla y zapallito tronco bajo túneles plásticos.

Zona de Coronda con frutillas

Coronda cuenta con una superficie de 567 has destinadas al cultivo de frutillas, de las cuales están afectadas 267 en manos de 62 productores, estos realizan cultivos alternativos aprovechando la superficie como son: zapallitos, berenjenas, melón, sandía y pimientos.

En la zona se cuenta con 7 Ingenieros Agrónomos, algunos están afectados a las industrias existentes. En Coronda hay 4 empresas proveedoras de insumos (agroquímicos, nylon, bromuro, etc), y 2 empresas productoras de plantines en el sur del país.

Se encuentran localizadas 10 industrias dedicadas al procesado de la fruta, entre ellas elaboran pulpas, dulces, mermeladas y frutillas congeladas.

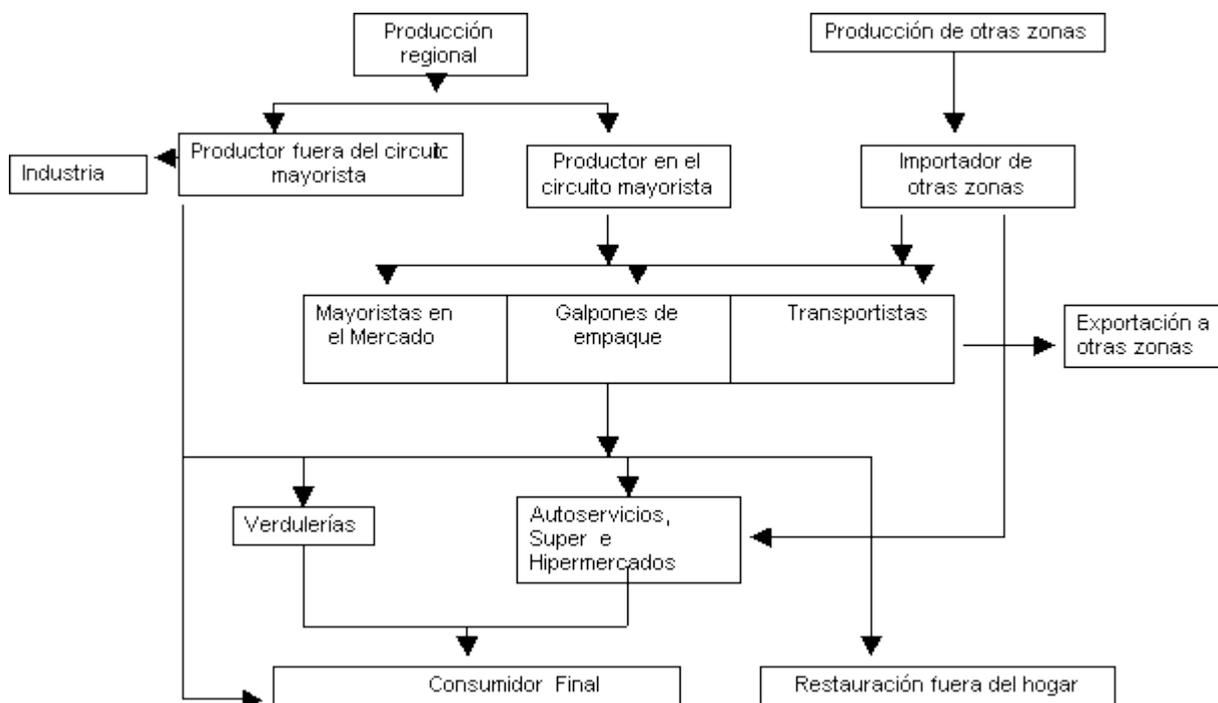
Hay 2 empresas transportistas que llevan la fruta a Buenos Aires y aproximadamente 4 que transportan la fruta a Rosario. Existe la única empresa productora de máquinas para el armado de lomos que exporta a distintos países del mundo.

Fruticultura

A nivel provincial hay una superficie total de unas 1200 has, ello representa un 0.2 % de la producción nacional, distribuida de la siguiente manera: frutales de carozo 630 ha; 525 ha de cítricos.

Comercialización

A continuación se muestra el diagrama de distribución de F&H para la provincia. El grueso de la producción pasa por los mercados regionales, otro porcentaje se hace a través de las plantas de transformación de productos, principalmente de congelado y conservas.



En la provincia de Santa Fe hay 3 Mercados Concentradores de frutas y hortalizas muy importantes. Ellos son: el Mercado de Fisherton (Rosario), el Mercado de Productores de Rosario y el Mercado Concentrador

de Santa Fe. Estos mercados concentran el grueso de la comercialización a nivel provincial y abastecen a más de 3 millones de habitantes.

Los distintos participantes que intervienen en el proceso de introducción son:

- a) Productor que no concurre al mercado y vende a través de un consignatario. En este caso se puede subdividir en: un productor pequeño zonal, diversificado y con escaso volumen, que entregan a otros productores introductores, que concurren al mercado a vender sus productos y otro subgrupo es el productor de otras zonas del país, que mueven un importante volumen y entrega sus productos a mayoristas consignatarios.
- b) Productor que no concurre al mercado y vende directamente a minoristas: esto está muy desarrollado últimamente, los pequeños productores realizan distribuciones diarias a las verdulerías, autoservicios, etc. En algunos casos son los minoristas quienes concurren al campo de los productores para la compra de mercaderías.
- c) Productor introductor: Los zonales que utiliza la playa de quinteros; con una presencia continua en el mercado y alta diversidad de productos. En general son quintas familiares, donde uno de los socios se queda en el campo. También venden la mercadería de otros productores, llegando algunos de ellos a comercializar altos volúmenes y acupando varias playas. También hay productores más grandes (que comercializan en puestos fijos), con producciones en otras zonas (generalmente el norte), que también compran o consignan de otras regiones, para tener una producción constante a lo largo del año.
- d) Consignatario mayorista: puede actuar recibiendo mercaderías de terceros para comercializarlas o adquiriendo mercadería en firma desde otras zonas de producción. Generalmente tienen puestos en los dos mercados y normalmente financia al productor en sus costos de producción.
- e) Distribuidor: es el que adquiere productos en los mercados introductorios y luego lo distribuyen a los comercios minoristas. Dentro de estos se destacan los llamados camioneros, que son los que distribuyen en el interior.
- f) Transportistas: es aquel que adquiere mercadería en las zonas de producción y las traslada a centros de consumo para distribuirlas directamente a los minoristas.
- g) Plantas de empaque: éstas se ubican dentro del área suburbana; compran mercaderías a los productores, las empaican y luego las distribuyen a los minoristas. En general no disponen de maquinarias para hacer el proceso más eficiente y de mayor calidad (hidroenfriado; etc.). Éstas tendrán un gran desarrollo, no tardará en instalarse plantas más grandes y organizadas, algunas de ellas generadas por los mismos productores.
- h) Minoristas: Dentro de estos se destacan los pequeños (verduleros) y grandes como los supermercados. Estos últimos han adquirido cada vez más importancia, por los volúmenes de compra.

Diagnóstico de la cadena frutihortícola

El sector de la producción

El sector frutihortícola en general y especialmente la producción se encuentra en crisis, algunos de los puntos que podrían ser las causantes de las mismas se encuentra a continuación:

- Un estado de pesimismo (brazos caídos) y baja cohesión del sector para resolver los problemas sectoriales.
- Los productores no le asignan valor a la capacitación, a pesar de que es impensable conducir una empresa sin la adecuada formación.
- Mercados regionales y nacionales sobreofertados, dado que la producción aumentó en los últimos años. Ello es por el surgimiento de nuevas zonas de producción, y por la aplicación de tecnologías más competitivas. Ello ha producido una pérdida de competitividad de los productores de la región.
- Dificultad en conseguir mano de obra regional, en cantidad y calidad. No existe capacitación de la misma, con pérdida de valores (cultura del trabajo).
- Falta de incorporación de tecnología de producción, cosecha y postcosecha. Con ello los productos se dañan severamente y con grandes pérdidas a la llegada al consumidor.
- Problemas regionales, tales como la inundación del año 2003, con las siguientes consecuencias.
 - Pérdidas económicas que afectó aún más la situación financiera del productor
 - Pérdida de compradores. Como consecuencia de la falta de productos en la zona, tanto en cantidad como en calidad, muchos compradores comenzaron a adquirir los mismos en otras zonas de producción.
 - Los piquetes que se realizaron en forma reiterada en camino de acceso al Mercado de Santa Fe, contribuyeron a lo citado anteriormente.

- Inseguridad respecto a las condiciones contractuales de la mano de obra: derogación del contrato de mediería hortícola, a ello se suman los fuertes reclamos sindicales que contribuyen a darle más inestabilidad al negocio.
- El consumo está estable o en disminución en algunos productos, agravados por la falta de publicidad de productos frutihortícolas; cambios en las costumbres alimenticias; escasa oferta de servicios del producto; escasa educación del consumidor para diferenciar productos de calidad; etc.
- Bajo recambio generacional, emigraciones de los jóvenes lo cual hace que las empresas familiares no puedan continuar.
- Baja o nula capacidad de inversión, sumado a la falta de proyectos y a créditos poco accesibles.
- No se le da valor agregado al producto, de esta manera el productor percibe una pequeña porción de la torta que conforma la cadena alimenticia.
- Mercados pocos informados y pocos transparentes.

Resto de la cadena

En la Provincia de Santa Fe existen 3 fuertes mercados Distribuidores de Frutas y Hortalizas: El Mercado de Productores de Rosario, el Mercado Concentrador de Fisherton (Rosario) y el Mercado Concentrador de Santa Fe. Las dos regiones (Rosario y Santa Fe), han sido tradicionalmente productoras y distribuidoras de frutas y hortalizas, no sólo en el área directa de influencia (un radio de 150 km.), sino más extendida hacia el Sur y Norte de nuestro país. Ello ha promovido el desarrollo de empresas productoras y de fuertes actividades comerciales. Sin embargo, en los últimos años, la producción en general y los mercados en particular han disminuido notablemente su actividad y se encuentran en crisis.

Al igual que en otras zonas, la falta de información acerca de los canales, de conocimiento de poscosecha y de logística de distribución, entre otros factores, ha contribuido a los altos costos directos de comercialización, tanto para los productores como para los operadores. A ello se agregan otros factores agravantes: el desarrollo de otras zonas de producción y las compras directas que efectúan los minoristas, tanto los verduleros como los super o hipermercados.

La información se ha transformado en una fuerza primaria de poder y control, a diferencia de años anteriores donde la primera fuerza de poder consistía en los activos monetario/financiero. La aplicación de la logística a la producción y comercialización permitiría aumentar enormemente la competitividad de la cadena.

La estructura de producción-comercialización debe administrar un sistema que se caracteriza por un consumo sumamente flexible y una oferta de productos donde intervienen numerosos factores como el clima, transporte, costos salariales muy desparejos y diferentes tecnologías.

La comercialización de productos frutihortícolas se efectúa mediante canales de distribución, que son un conjunto de organizaciones independientes que asumen las funciones necesarias para transferir las mercaderías del productor al consumidor.

En cuanto a la relación entre proveedores y compradores se presentan dos paradigmas económicos comerciales:

- El tradicional de los mercados mayoristas, donde las tres funciones comerciales (compra, manipulación física y pagos), se realizan en forma simultánea.
- El nuevo con la Gran Distribución, aquí se separan las tres funciones, ello permite una mayor especialización. Aquí los pedidos se centralizan, se informatizan, los transportes se abaratan con el sistema de carga completa y los pagos se difieren.

El gran desafío es conocer en profundidad, entre otras cosas, la logística de la distribución para realizar ajustes que permitan a la cadena una mayor eficiencia, con beneficios a los eslabones de la misma (productores, operadores, etc.).

En los puntos posteriores se describe la característica de la cadena, para tratar de explicar algunos puntos que hacen a la falta de competitividad.

En cuanto a los canales de distribución: los canales de comercialización de las zonas de Rosario y Santa Fe tiene las siguientes características:

- En cuanto a la longitud del canal: En general son canales largos, dado que un alto porcentaje de la comercialización se realiza a través del canal Mayorista y donde tiene gran protagonismo la

venta en Consignación. Los productos de hojas producidos en la región tiene una tendencia a incrementar su comercialización en forma directa (reparto de los productores a los verduleros). Un porcentaje alto de la producción (más del 30 %) se exporta al interior, con la participación de los camioneros en una gran proporción, lo que contribuye más aún a la longitud del canal. La zona de Santa Fe tiene un mayor porcentaje de productos que se exportan a Buenos Aires, aunque cada vez es menor, dependiendo de los mercados locales.

- La comercialización regional de hortalizas tiene gran dependencia de la producción local, dado que más del 50 % de la producción es de la zona, principalmente las hortalizas de hojas. Este es un punto clave, al ser nuestra provincia una zona cálida y sin cadena de frío, es estratégico la producción cercana a los centros de consumo. A pesar de ello, es cada vez mayor la cantidad de hortalizas provenientes de otras zonas más especializadas (las producciones bajo invernadero de la zona de La Plata, la producción de verano de la zona de Mar del Plata y las producciones invernales del Noroeste y Noreste).
- En cuanto a las formas de organización de las relaciones, es no organizado (tradicional); no existiendo los planes de producción u otro tipo de organización contractual.
- Para la comercialización mayorista: por los Mercados Concentradores pasa un alto porcentaje del volumen y los galpones de empaque no tienen importancia. Es alto en relación a la comercialización Francesa donde sólo el 47,4 % de la producción pasa por el canal mayorista y menos del 25 % por los mercados concentradores. En general no hay equipos de frío en los mercados y tampoco lo poseen los transportistas. La no tipificación y la falta de registro de precios hace que el sistema sea poco transparente. Muchos productores tradicionales han reemplazado su actividad de producción por la de comercialización, principalmente introduciendo mercaderías de otras regiones.
- Las técnicas de ventas minoristas predominante lo constituyen los negocios tradicionales, principalmente las verdulerías.
- Los envases en general no llevan marcas, existiendo grandes variaciones en el peso y forma de los cajones, estos no son descartables, en general se utilizan jaulas de madera.
- La Gran distribución no tiene mucha importancia en nuestra región, los super e hipermercados comercializan un bajo porcentaje de la producción regional (8% en la zona de Rosario, para el 2003) e importan los productos directamente desde Buenos Aires. Los supermercados locales son los que compran en la región. Están presentes en la región la mayoría de las cadenas.
- En cuanto al transporte, el transporte único es el automotor (camiones o camionetas), los productores que venden en el mercado tienen su propio transporte, los verduleros con sus propios vehículos o a través de fleteros y los transportistas o camioneros que reparten hortalizas en el interior con camiones de mayores dimensiones. Los vehículos son muy precarios, la mayoría de ellos no poseen lonas para cubrir la mercadería.
- La gestión de la calidad: si bien en los mercados están aplicando POES y en 4 años será necesario la utilización de las BPA, no se aplican normas de calidad y no se cumplen las normas de tipificación.
- Los corredores principales de uso son: Norte para traer las hortalizas del Noroeste Argentino (durante el invierno); Central para hortalizas de Mendoza (principalmente en el otoño) y muy importante Mar del Plata para las hortalizas de hojas de verano. La zona de la Plata trae productos a la provincia durante casi todo el año.

En cuanto a las pérdidas poscosechas: las prácticas de cosecha y manipuleo de toda la cadena son muy inadecuadas, produciendo elevadas pérdidas poscosecha, en algunos productos, como la lechuga donde es mayor al 40%, lo que trae elevadas pérdidas a toda la cadena.

El funcionamiento de los mercados: no tienen registro de precios y con escasa trabajo con la producción, su aporte podría aumentar significativamente, brindando más servicios.

En cuanto a la distribución minorista: existen numerosas verdulerías (más de 2000 en Rosario), que comercializan entre 50 y 2.000 bultos semanales, con una media de 400 bultos por semana. Si bien algunas están especializadas, en general muestran un bajo nivel de capacitación, con altas pérdidas poscosecha, son responsables de gran parte de la pérdida de calidad de la mercadería y presentan poca actitud de cambio.

Actitud de los agentes intervinientes: en general la gente se encuentra desmotivada, con visión acotada, esperando "soluciones mágicas" que deben venir del gobierno. Se le asigna poco valor a la capacitación y existe poca capacidad de cohesión, con ello cada vez tienen menor capacidad de negociación.

En Resumen: el sector se encuentra en crisis, con poca actitud de cambio, baja capacidad de cohesión y poca transparencia. El canal de distribución es largo e ineficiente, con altas pérdidas poscosecha y no se aplican normas de calidad, tampoco promoción al consumo. Revertir esta situación significa invertir en un fuerte plan de educación-capacitación, con una fuerte participación de las instituciones en crear reglas claras, trabajando los aspectos tecnológicos y organizacionales que permitan no sólo ser más competitiva a cada negocio sino a la cadena toda.

Instituciones que han participado en la elaboración del Plan Estratégico en el marco de la Mesa Frutihortícola Santafesina

Facultad de Cs. Agrarias de Esperanza
Facultad de Cs. Agrarias de Rosario
Mercado de Productores de Rosario
Mercado de Productores de Santa Fe
Mercado de Productores de Fisherton
Comuna de Monte Vera
Comuna de Cayasta
Secretaría de la Producción de la Municipalidad de Santa Fe
Secretaría de la Producción de la Municipalidad de Rosario
Secretaría de la Producción de la Municipalidad de Recreo
Secretaría de la Producción de la Municipalidad de Coronda
Secretaría de la Producción de Helvecia
Secretaría de la Producción de Santa Rosa de Calceines
Centro de la Producción, Dto. Garay
Cámara de Fruteros de Santa Fe
Cámara de Fruteros de Rosario
Asociación de Quinteros Zona Rosario (Aquizor)
Asociación para el Desarrollo del Departamento San Jerónimo (ADER)
Consejo Deliberante de Coronda
Ministerio de la Producción
Senasa Santa Fe
Agencia INTA Santa Fe
Diario del Mercado de Rosario
Colegio Ing. Agr. de Santa Fe - 1ª. Circ,
Apyme Recreo
Sociedad de Quinteros de Santa Fe
Cooperativa
Agrícola Malabrigo
Cooperativa Arroyo Leyes
Grupo de Horticultura Intensiva Argentina (GHIA)
Adelco Santa Fe.
ASSAL Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria
Mutual de Productores de Coronda
Letis SA
Ciagro SA
Agrana Fruti SA
Frutillas del Litoral
Productores y Técnicos Independientes

ACCIONES PREVISTAS

Objetivo 1: lograr un sector más participativo en torno al PE, con decisiones sectoriales consensuadas y en conjunto con el gobierno

Metas:

- 01.1. La organización de los verduleros de las principales ciudades.
- 01.2. La organización zonal de los productores.
- 01.3. La Institucionalidad de la mesa.
- 01.4. La mesa con la participación de todos los eslabones de la cadena (formalización de los eslabones).

Objetivo 2: lograr un mayor conocimiento de las virtudes de las F&H, de parte de la sociedad, así como de la importancia y problemática del sector en todo los ámbitos de interés.

Metas:

- 02.1. Lograr la financiación el programa “Santa Fe, una ciudad vital” u otro de características similares.
- 02.2. Lograr la financiación de la publicación “Guía de Consumo”, así como un plan de apoyo y capacitación a través de las escuelas.
- 02.3. Elaborar y ejecutar un mecanismo de publicación de las actividades de la mesa y de la problemática del sector, a través de los Mercados Concentradores y de la cadena de difusión del gobierno de la provincia.
- 02.4. Elaborar una campaña de información sobre las BP a nivel de la sociedad en general.

Objetivo 3: implementar un centro de información, que sea la base para regularizar el abastecimiento de F&H, generar proyectos a mercados internos y externos, así como para sistematizar las acciones de desarrollo público y privado.

Metas:

- 03.1. Lograr que las instituciones de I&D, el gobierno y las privadas trabajen en conjunto conformando un centro de información.
- 03.2. Idem a la anterior para la elaboración de proyectos de interés a la producción o distribución, para mercados internos y externos.

Objetivo 4: la modernización de los mercados mayoristas, con mayores controles dentro y fuera de los mismos, generando reglas más claras y justas para todos y logrando un mayor “compre local”.

Metas:

- 04.1. Conformar un equipo de trabajo con la Assal, Senasa y todo otro organización competente para la elaboración de un proyecto que permita mejorar la calidad de las F&H, a través de una logística y controles más adecuada.
- 04.2. Armado de un plan que permita promover el “compre local”.

Objetivo 5: mejorar la competitividad de las empresas que conforman las cadena F&H, a través de una mayor organización de las mismas y a la aplicación de técnicas y prácticas más adecuadas (BPA, BP, poscosecha), en un marco laboral más adecuado.

Metas:

- 05.1. Armado de un plan de capacitación a toda la cadena, conjuntamente entre instituciones de I&D, y gobierno, que abarque desde la producción hasta el consumidor en los siguientes temas: la organización de la empresa, Buenas prácticas y otras normas de inocuidad y calidad; tecnología de producción, poscosecha de F&H y mejores prácticas comerciales.
- 05.2. Proyectos elaborados relacionados a la exportación, generación de planes de estabilización del abastecimiento de F&H; proyectos de transformación de F&H y proyectos de comercialización, en lo posible que contribuyan a la generación de cadena de valor.
- 05.3. Tener armada una metodología para priorizar proyectos a ser financiados o subsidiados, que sean viables, tutorados y controlados por un equipo especializado.
- 05.4. Lograr un proyecto laboral más adecuado, a través del apoyo a la gestión de la Sociedad de Quinteros y APyme en la elaboración del citado convenio.

LAS ACCIONES PROPUESTAS Y SU VINCULACION CON LAS METAS PROPUESTAS EN LOS OBJETIVOS

Acción 1: Formación de Organizaciones de Comercializadores Minoristas

Propuesta de la Acción:

Se formalizarán encuentros con verduleros en donde se los informe del rol de la Mesa y de la necesidad de participación del eslabón “comercialización minorista”; el cual además no tiene una estructura formal en la sociedad.

Se buscará detectar en estos encuentros cuales son las necesidades de capacitación que tenga el estabón; asumiendo la Mesa la responsable de vehiculizar estas demandas

Se les ofrecerá capacitación específica de BPM, y manejo de F&H por profesionales específicos.

Se les ofrecerá la participación y compromiso de detección de clientes para que se los capacite con la “Guía del Consumidor”

Acciones a desarrollar:

- a. Proponer e Identificar en que localidades se comienza a trabajar
- b. Definición de la estrategia local, entre los responsables (Municipalidad-Mercados-ASSAL-Producción)
- c. Reuniones con los verduleros
- d. Reuniones con los clientes
- e. Evaluación de resultados y propuestas a la Mesa.

Acción 2: Producciones Identificadas y Productores Organizados

Propuesta de la Acción:

Se realizará en la Provincia, por intermedio de los gobiernos locales coordinados por el ASSAL, la identificación de las producciones, como punto de inicio para la trazabilidad de los productos.

Se convocará a los productores que se identifiquen por el registro del ASSAL, en las áreas donde no tienen representación, para informarles del accionar y los objetivos de la Mesa, invitándolos a participar y a organizarse formalmente.

Se buscará organizar grupos de productores para capacitarlos en el 2009 en BPA o demandas tecnológicas específicas.

Se tratará de identificar proyectos o potenciales proyectos F&H que demanden asistencia.

Acciones a desarrollar:

- a. Disposición del ASSAL y su difusión en los mercados, gobiernos locales y los medios masivos destacando el inicio de la trazabilidad en el sector.
- b. Reunión con los gobiernos locales y el ASSAL para coordinar la implementación del Registro. Puesta en marcha del sistema informático.
- c. Identificación de las zonas donde realizar las convocatorias.
- d. Organizar las reuniones zonales con productores.
- e. Determinar los grupos de productores y las temáticas de capacitación para 2009
- f. Detectar e informar a la Mesa de los potenciales proyectos F&H

Acción 3: Vinculación de la Mesa con los Consumidores Organizados

Propuesta de la Acción:

Identificación y contactos con distintas representaciones de Consumidores que operan en la Provincia

Ofrecerles a cada Organización la participación en la Mesa

Invitarlas a organizar con la Mesa el cronograma de capacitación para 2009 a consumidores en diferentes localidades en donde se introduzcan los conceptos de BP.; “Compre Local”; consumir con salud.

Acciones a desarrollar:

- a. Se identificaran las organizaciones de consumidores que operan en la provincia y tengan interés en la temática F&H
- b. Se realizarán contactos personales para interiorizarlos sobre el Plan Estratégico de la Mesa, invitándolas a participar.
- c. Se coordinara con el conjunto de las organizaciones que participen el cronograma de capacitación a consumidores 2009, conjuntamente con los comercios minoristas.

Acción 4: Promoción del Consumo

Propuesta de la Acción:

Buscar consenso del tema con las acciones que desarrolla el Poder Legislativo.

Presentar al Ejecutivo Provincial, las acciones que en forma aislada se vienen realizando en la Provincia.

Buscar el consenso del sector gubernamental para que el tema sea una Política de Estado

Acciones a desarrollar:

Identificar y contactar a los responsables que desarrollen acciones de promoción del consumo de F&H y/o aquellos que promuevan la “alimentación saludable” para comunicar su accionar a las autoridades políticas de la Provincia.

Buscar que de la discusión con las autoridades surja una propuesta para que el tema “Alimentación Saludable” se desarrolle como una política de Estado.