

# Un antes y un después

Ing Agr. Amanda Fuxman  
Dirección de Promoción de la Calidad



Ante el avance de las Buenas Prácticas Agrícolas, muchos productores y empresarios se preguntan *¿Para qué implementarlas? ¿Valdrá la pena? ¿Qué beneficios voy a tener?*

Algunos encuentran una contestación rápidamente: *“mi mercado me lo exige y no lo quiero perder”*. O también *“necesito exportar y si no cumplo la norma, no puedo”*.

Ambas respuestas son correctas, pero incompletas, porque quien implementa estos sistemas, cosecha otros beneficios que se van detectando con el tiempo. El principal de ellos es el incremento de la eficiencia productiva y, por lo tanto, de la rentabilidad.

Es más, aún sin tener la obligación de implementar la BPA debido a factores externos (“*me las exigen*”) quienes implementaron estos sistemas -modificando así factores internos-, están viviendo una nueva realidad que puede resumirse en el profano “*tengo más ganancias*”.

¿Cómo analizar el nuevo paradigma expresado por la implementación de los sistemas de gestión de la calidad?

## Proyectos piloto

A través de la Dirección Nacional de Alimentos (DNA), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos ha realizado la implementación de sistemas de gestión de la calidad en 49 proyectos piloto distribuidos en todo el país. En los mismos se contabilizaron 986 beneficiarios directos (empresarios y personal de campo), recogiendo, además, una amplia y diversificada experiencia en el tema.

Estos proyectos fueron realizados a requerimiento de los referentes provinciales, quienes detectaban productos regionales que si bien tenían posibilidades de ser exportados o alcanzar mayor penetración en el mercado interno, padecían como limitante la falta de implementación de sistemas de calidad solicitados por los clientes, o no sabían de qué forma diferenciarse de la competencia.

Definido el problema se conformaba un grupo de productores o industriales que debían cumplir determinados requisitos, se los seleccionaba en función de un diagnóstico de situación, y se trazaban los pasos para facilitar la implementación del sistema de calidad requerido.

Los proyectos piloto se realizaron entre los años 2002 y 2007 como parte de las acciones del Programa de Calidad de los Alimentos Argentinos (PROCAL), financiado por el Banco Mundial, a través del PROSAP.

El organismo financiador ha realizado una minuciosa evaluación y seguimiento del impacto alcanzado por los proyectos ejecutados, tanto con respecto a sus beneficiarios directos como a su efecto a nivel regional.

El éxito obtenido en estas experiencias determinó que el Banco Mundial solicitara a la DNA generar un documento con testimonios de los beneficiarios de los proyectos piloto, para que las experiencias alcanzaran difusión masiva en el

país y en el exterior, actuando como estímulo y multiplicador para productores de diversos rubros y especialidades.

Es así como la Dirección Nacional de Alimentos se encuentra realizando un relevamiento a través del cual se recogen testimonios entre los destinatarios de los Proyectos piloto de diversas provincias y regiones. La primera etapa incluyó encuestas en la provincia de Tucumán con productores de cítricos, arándanos, mermeladas, palta y azúcar; en Chubut con productores de cerezas; en Neuquén con productores de hongos y en el territorio bonaerense con productores de cebolla. Quedaron para la siguiente etapa las provincias de Mendoza con productores de ciruela deshidratada, durazno y ajo; San Juan con productores de pasas de uva y de un cluster frutihortícola (espárragos, calabaza, dulces, etc.) y Córdoba con productores agroindustriales de maní.

## Hacer las cosas bien

En base a los testimonios brindados por los protagonistas del proceso de implementación (empresarios, empleados e implementadores) es posible compartir los principales resultados que detectaron los beneficiarios una vez alcanzada la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.

Cada testimonio de los productores tiene matices vinculados a las características de su región, las pautas culturales, el tipo de actividad productiva e inclusive la historia personal. Pero si bien lo expresaron de diferentes formas, todos sin excepción destacaron los mismos beneficios: hacer las cosas bien, poder demostrarlo a sus clientes y ser confiables mejoró sus resultados económicos.

Todos consideran que hay un antes y un después de la implementación, y hacen hincapié en las ventajas que generan las reducciones de sus costos.

Mejorar utilidades bajando costos es una ecuación conocida, pero lo importante que revelan estas declaraciones es que cada beneficiario desconocía que tenía esos costos, que pueden denominarse “*ocultos*”, o “*de manejo incorrecto*”. Al implementar y aplicar el sistema de gestión se tornaron evidentes gastos que antes no eran cuantificados. Al conocer su existencia se pudo actuar sobre ellos, y de allí surge el mayor beneficio económico.

Las mejoras y cambios detectados en las encuestas fueron:

- Prevenir y planificar en lugar de apagar incendios. Lo que fue logrado a través de registros que permiten contar con datos ordenados, confiables y actualizados.
- Mejorar la organización y la logística de la producción, lo que determina ahorros importantes de costos.
- Realizar mantenimiento de equipos y maquinarias en lugar de reparar roturas o desperfectos cuando se necesita usarlos. Lo segundo genera pérdidas por repuestos y mano de obra más cara, no planificada, así como desaprovechamiento de oportunidades de laboreo, siembra, pulverización, cosecha, etc.
- Capacitar al personal generando reconocimiento y cambios de mentalidad. Cuando sucede esto los trabajadores dejan de ver los problemas “desde afuera” y se proyectan con ideas y soluciones. Al involucrarse de ese modo dejan de ser parte de una realidad ajena y pasan a ser partícipes de ella. Es un cambio cultural profundo que se traduce en un trabajo más eficiente. Hay entusiasmo por aprender y se reducen las pérdidas que provoca no hacer bien las cosas.
- Pasar de ser receptores de lo que el dueño dice a ser motores, protagonistas que generan ideas porque se interesan en la mejora.
- Ser parte de la globalización, saber informarse y elegir lo que se necesita. Cuando se aprende que aunque se esté lejos de los centros urbanos desde la finca se accede al mundo, es posible detectar nichos de mercado y por lo tanto posibilidades de crecimiento.
- No sólo evaluar los costos de los insumos sino buscar la forma de asesorarse sobre los productos permitidos, y sobre los plantines o semillas con mayor resistencia a plagas y enfermedades, lo que implica menor aplicación de producto, reducción de costos y disminución del impacto ambiental.
- Iniciar exportaciones o mantener mercados ganados
- Generar asociativismo. Un productor señaló, textualmente: “Los proyectos piloto nos ayudaron a unirnos para crecer, un empaque solo no podría hacerlo, hoy nos unimos para hacerlo realidad”.
- Comprometer. “Aprender a aplicar las normas me sirvió también, y fundamentalmente, para que YO me comprometiera. Sin esto todo es mucho más difícil”.

## Un ejemplo ilustrativo

Suman centenas los ejemplos surgidos de las encuestas, algunos de ellos hasta emocionantes, parecen ajenos a la implementación pero no lo son, como el brindado por el

hijo de un peón que había dejado los estudios y al notar el cambio que se producía en su padre al capacitarse, decidió terminar la secundaria e ingresar a la facultad. Son cambios de gran magnitud que al multiplicarse hacen al presente y al futuro del sector agropecuario.

Es representativo también el caso de un productor de cerezas de Chubut, de Finca Puente Colgante S.R.L., Julio Basilio Kreteff, que en base a un análisis de costos decidió contratar a 4-5 cosecheros dos o tres meses antes de la cosecha. ¿Para qué? le preguntaban sus vecinos, sin poder entender semejante gasto. El hecho fue que de este modo, el productor se aseguró los mismos cosecheros del año anterior (los mejores), que en esa época se hallaban desocupados, y les encomendó labores de desmalezado manual. Disminuyó así la necesidad de aplicar agroquímicos, y logró reducir costos, menos contaminación y la oportunidad de realizar la poda y mantener los equipos en estado óptimo para cuando se necesitara emplearlos.

En términos concretos, el pago de salarios para desmalezar manualmente era inferior al gasto de aplicar herbicidas, y a los perjuicios que arrojaba una poda atrasada, o la falta del mantenimiento requerido por los equipos.

A esto se sumó una actualización en técnicas de recolección brindada a los cosecheros que no sólo puso al día sus conocimientos, sino que los capacitó para transmitirlos a los nuevos cosecheros que ingresarán a la finca.

Todo este cambio fue resultado del entrenamiento realizado con las herramientas que le brindaron el trabajo realizado en los proyectos piloto de los cuales fueron parte, para buscar mayor eficiencia.

El final de la entrevista a los encuestados es una pregunta sobre el consejo que le darían a quien esté por implementar Eurep-Gap. La respuesta: “que estén dispuestos a cambiar”.

Carmen Bollea, beneficiaria del proyecto de cítricos de Tucumán de la Empresa Terrecitrus resumió gran parte del sentir de los encuestados. La frase no es de ella, pero la hizo suya para resumir lo que le dejó la experiencia de implementar los sistemas de gestión de la calidad: “La organización vence al tiempo. Hoy estoy preparada para el futuro, no tengo sorpresas. Agradezco haber sido convocada para mejorar”.