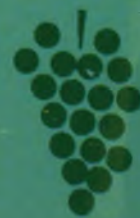


EN LA
GRANJA




SUS
PROTAGONISTAS

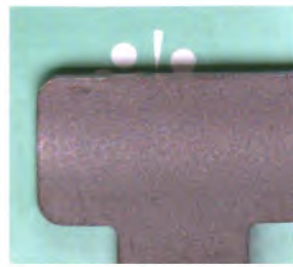
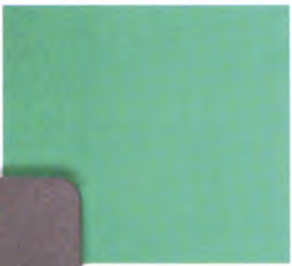
LOS FRUTOS DEL CAMBIO



IICA



 **PREDEG**
RECONVERSION Y DESARROLLO DE LA GRANJA



LOS
FRUTOS
DEL
CAMBIO

LOS FRUTOS DEL CAMBIO

Ésta es una publicación del
Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura
(IICA) y del Programa de
Reconversión y Desarrollo de la
Granja (PREDEG)

Editor

Ing. Agr. Daniel Gómez Bono

Autores

Ing. Agr. Daniel Gómez Bono
Teddy Alvarez

Diseño Gráfico

Andrés Takach

Fotos

Sara Petrocelli

Impreso en Montevideo, Uruguay,
en el mes de setiembre de 1999.

Impreso en I. Rosgal S.A.
D.L. 315609/99
Amparado Dec. 218/996



*Mapa político de la República
Oriental del Uruguay.*

3200000

LOS FRUTOS DEL CAMBIO



IICA



INDICE

6 Prólogo

7 Introducción

1 Horticultura 8



10

SS



18

S APRINOR



26

NOSSA
TERRA



32

JORGE C.
FABEIRO



40

BIOSUR



48

CALELCO



58

HORTICOLA
LA ECOLOGICA



64

VALENTINA



72

PUNTO
VERDE

2 Fruticultura 82



84

ZANJA
HONDA



92

OVC



96

MIGRANJA



104

SANTA
CATALINA



110

ESPERANZA



120

EBEN-EZER



128

URUVITIS



136

URUCOOP

3 Vitivinicultura 142



144

CALVINOR



150

BODEGA
PISANO



160

BODEGA
FALCONE



168

CONSORCIO
Y BODEGAS
DEL PLATA

4 Animales de granja 176



178

CENTRAL
APICOLA



188

MAYLA



198

AVICOLA
SAN ISIDRO



206

CATELAN

216 Resumen y conclusiones

219 Referencia de los entrevistados

PRÓLOGO

El presente libro ofrece experiencias empresariales que, al menos en alguna de sus manifestaciones, pueden ser calificadas de exitosas. La selección de los granjeros entrevistados no ha sido tarea sencilla. Desde luego, la intención no es informar acerca de un grupo de empresas excluyente en su condición de exitoso. El propósito es otro y, si se quiere, más ambicioso. Se ha procurado abrir un abanico de posibles caminos al éxito. Es evidente que no existen recetas ni fórmulas que, indefectiblemente, conduzcan a un resultado previsible. Es esta libertad, que conjuga creatividad e imaginación, una de las motivaciones principales de esta publicación: que cada productor cuente lo suyo, como pueda y como quiera. Inexistentes las fórmulas y recetas para el éxito, sin embargo, a través del fresco relato de estas veinticinco historias y realidades, el lector podrá observar respuestas conceptualmente muy similares y algunos comportamientos comunes en aquellos granjeros que han logrado avances superiores a la mayoría de sus colegas. En la detección de estos núcleos conceptuales posiblemente se halle el principal aporte del libro al crecimiento y desarrollo del sector granjero uruguayo. No obstante, existe otra contribución

interesante. Ella consiste en la forma en que estas veinticinco experiencias han sido presentadas. Se ha preferido el abordaje de la condición humana de cada productor entrevistado, privilegiándola sobre la descripción secuencial de la performance empresarial.

De esta manera, la narración que los productores realizan de los obstáculos que han debido superar, sus frustraciones, los imaginativos senderos que han seguido para ganar mejores posiciones, sus aspiraciones y sus sueños, se entrelazan con su realidad cotidiana, imbuida de afectos, desvelos y habilidades propios de su individualidad.

Es este estilo que proporciona al libro la imprescindible verosimilitud y abre su esencia: se trata de historias de productores para ser leídas por productores.

En este caso hemos reunido experiencias en horticultura, fruticultura, vitivinicultura y animales de granja, que no agotan el espectro de actividades del sector. Áreas como la citricultura y la agroindustria también serán incluidas, seguramente, en un segundo tomo.

Ing. Agr. Juan Notaro

Presidente del PREDEG

INTRODUCCIÓN

La experiencia demuestra que no hay mejor escuela que ver la realidad de aquellos que han podido llevar al éxito a sus empresas.

En este concepto reposa la razón de ser de este libro: mostrar los caminos que han recorrido y los obstáculos que han debido sortear quienes han sido señalados como mejores en algunas de las aristas que conforman el éxito.

Se trató de seleccionar a los exitosos –procedentes de distintas actividades y escalas–; también, fue realizado un esfuerzo para no quedarse sólo con los mejores globalmente, dejando espacio para destacar de facetas particulares.

Esta publicación se refiere al futuro de la granja; deja que todos lo imaginemos a través de los relatos de los personajes que nos presenta.

No se trata de un cuadro de honor. Si así fuera, faltarían muchos empresarios del sector granjero.

Sí se puso un especial cuidado en que la muestra fuera representativa de un conjunto de productores que están desplegando un buen desempeño, aunque como se desprende de la lectura de este libro, alguno de ellos no esté absolutamente convencido de ello.

En su conjunto la publicación trata de dar ideas a los empresarios uruguayos, en

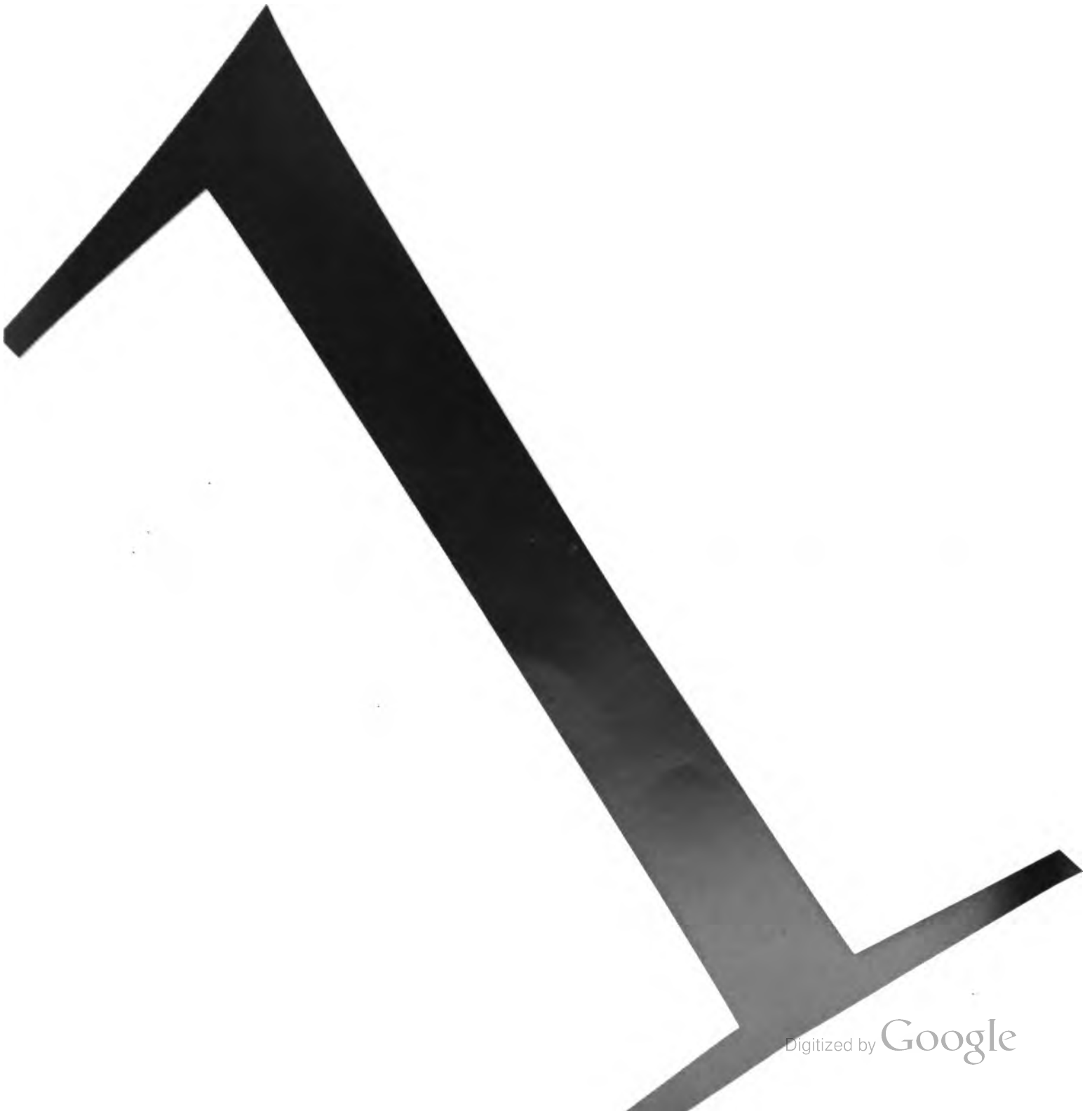
general, sobre todo a los que están ligados directamente a la producción granjera.

Resulta curiosa la reiteración de los conceptos de los entrevistados, más allá de las diferencias de diversa naturaleza existentes entre los mismos. Esas coincidencias no han sido omitidas adrede en el desarrollo de la publicación, en el entendido que contienen un sentido nada desdeñable.

Viajar es una forma de aprender. De alguna forma, este libro es un pequeño viaje. Si alguna de las ideas o comportamientos merecen ser copiados y adaptados, y eso ayuda al desarrollo granjero, esta publicación estará justificada.

Tomás Mulleady

Representante a. i. en la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Uruguay



HORTICULTURA

SS



CANELONES
Pueblo Capitán Artigas

El secreto está en el manejo de postcosecha

Sergio Sanguinetti es un productor hortícola de Canelones al que la demanda por sus productos -que se venden con la «grifa» SS hizo crecer constantemente.

No hace mucho intentó realizar una importante experiencia con un grupo de granjeros y fracasó por «error humano».

Era un proyecto integral, porque partía de la elaboración de plantines fundamentalmente de tomates, que se distribuirían entre sesenta productores y posteriormente, la producción volvía al establecimiento de Sanguinetti que había invertido en un packing y cámara de frío- para ser exportada.

Luego cada granjero recibiría su cuota parte en el negocio, descontados los gastos iniciales.

Pero en el momento de la cosecha, el precio del tomate en el mercado interno triplicó el valor acordado en la operativa de exportación y la gran mayoría de los participantes cedió a la tentación.

Sanguinetti -que había confiado en el mecanismo acordado y reducido su propia producción- se encontró con las manos casi vacías y un compromiso a cumplir, que afrontó a pura pérdida, ya que para llegar al volumen pactado tuvo que comprar en el mercado interno a un precio más alto del que recibiría.



Pero la mala experiencia no lo hizo renegar del trabajo grupal y hoy persiste en la idea, aunque tomando los debidos recaudos, con un esquema similar pero en el que participa con producción propia en un 90% y el otro 10% restante procede de ocho productores de los que no le fallaron. También persevera en un cuidadoso manejo postcosecha que caracteriza sus productos y que es la carta decisiva en un mercado cada día más competido.

Sergio Sanguinetti recuerda el episodio como aleccionante.

- En 1995 exporté dos camiones de tomates desde mi establecimiento. Anduvo bien, pero no tenía volumen. Ahí nació la idea de hacer el plantín, dárselo a los productores a pagar con la cosecha, para formar volúmenes y se hicieron 600 mil plantas de tomates, morrones y melones, que era lo que se podía exportar. Pero se complicó porque era más rentable vender en el mercado interno, todo el mundo buscó su conveniencia y la operación fracasó. Hubo gente que ni se acordó de pagar el plantín. Sirvió para pasar por el colador: de 60 productores quedaron 15 y en el '97 ese número se redujo a 8. Con este grupo de 8 vamos a seguir trabajando de la misma manera, dando los plantines y cobrándolos con la cosecha. Ahora participamos con producción propia en el 90% de los volúmenes y solamente el 10% restante lo aportan los demás integrantes del grupo. De esa forma nos cubrimos de cualquier eventualidad, porque sabemos

que tenemos el respaldo de lo que estamos haciendo nosotros mismos.

- *¿Fue un momento difícil?*

- Muy difícil, porque nosotros antes producíamos y vendíamos el 100%, pero cuando dimos a plantar a los terceros, redujimos nuestra producción. Eso nos complicó sobremanera.

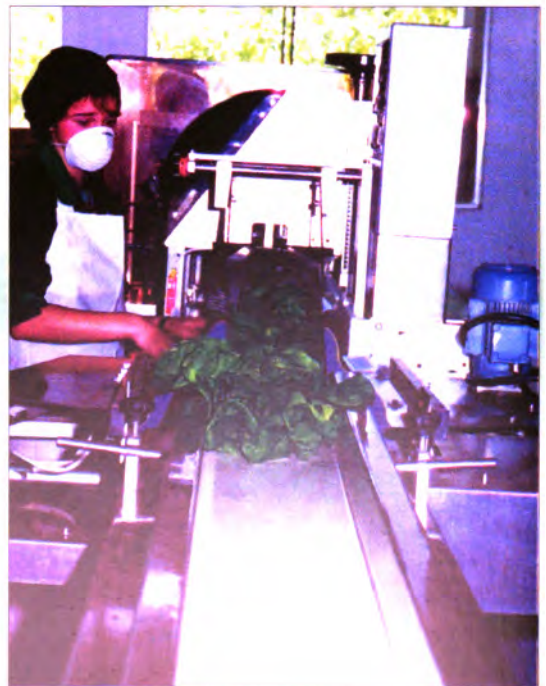
- *¿Cuál es la situación de la empresa en estos momentos?*

- Estamos plantando 50 hectáreas de horticultura, todas con riego. Trabajan normalmente 71 personas y unas 100 a 120 en el verano, en momento de zafra. Tenemos dos hectáreas de invernáculos y contamos con la madera para hacer una hectárea más, que construiremos a la manera nuestra, sin contratar cuadrilla para construir.

Por el proyecto de exportación nos endeudamos con el Banco de la República para hacer cámaras, galpones y demás.

- *¿Por qué su empresa crece constantemente a pesar de algún fracaso como el que ha comentado?*

- Nosotros empezamos hace veinte años con muy poco. Tenía un caballo que me dio mi abuelo y un pozo que todavía daba algo de agua. Hacíamos todo a mano y comenzamos a vender. Después salimos con un flete, que más tarde cambiamos por un camioncito propio para ir al mercado. Ofrecíamos una mercadería bien trabajada y los pedidos se fueron agrandando, así como el conocimiento de la gente. Por eso tuvimos que aumentar la superficie a sembrar y pa-



samos a otro camión.

Siempre fuimos creciendo en base al pedido de los clientes. Producíamos lechuga, tomate, acelga y alguna otra hortaliza. Con esto construimos una cámara en 1990 y unos galpones en 1992 y empezamos a mandar lechuga a Buenos Aires, con mucho éxito.

Tecnología y crecimiento

La demanda nos llevó a más tecnología y de esa forma seguimos creciendo. Nos dimos cuenta que había una mejor forma de plantar, principalmente la lechuga, que era en bandejas y así empezamos a hacer plantines, que utilizamos para nosotros y nos sirven para la venta. Destaco la lechuga porque es lo que más se produce, lo que más se consume y es lo que más plantas lleva por hectárea, pero también hacemos tomate y morrón.

La cadena

Cuando se nos ocurrió hacer toda la cadena desde los plantines hasta entregar la mercadería en un supermercado en Paraguay, le podíamos haber fallado a esa gente pero le cumplimos y esa puerta quedó abierta. Incluso se están haciendo viajes semanales, que no son de mucho valor pero tienen su importancia.

- *Usted destaca la demanda como base de crecimiento, ¿cuál es la causa de esa preferencia?*

-El seguimiento. Porque no es sólo llegar hasta la cosecha. Después empieza otra tarea, el cuidado, no machucar el producto,

sacar las hojas amarillas o no tener la lechuga sucia. Nosotros enfatizamos mucho en este manejo y por eso a veces no llegamos en hora a los supermercados que estamos abasteciendo. Sucede que si nos piden 100 cajones, la primer lechuga va a ir tan bien lavada como la última.

Creemos que la calidad de nuestra producción no es superior a la de otros granjeros, porque ahora la tecnología es accesible, pero nos diferenciamos a partir de la cosecha.

- *¿En qué proporción atiende el mercado interno y la exportación?*

- Es variable. La exportación crece especialmente en el verano. En ese momento pienso que será 50% y 50%; pero, normalmente, el mercado interno absorbe el 90% de nuestra producción.

- *¿Se ha concentrado en pocos rubros?*

- Los más importantes son lechuga, tomate, morrón, melón y acelga. Ahora hacemos prácticamente todos los rubros, porque resulta que con cuatro o cinco no se completa un viaje a un supermercado. Entonces teniendo más rubros, logramos llenar un camión y ya que llevamos 300 lechugas, agregamos 10 docenas de perejil, 10 de remolacha, escarola y espinaca. Estos rubros chicos dan más trabajo, pero no los dejamos de lado y son un buen complemento, porque aprovechamos mejor el viaje.

- *¿Cuáles han sido las mayores dificultades, descontando la experiencia grupal?*

- Pienso que ha sido que crecimos hasta por demás. Uno sin darse cuenta va haciendo cosas, va creciendo y cuando quiere acordar, ve que el tiempo no le alcanza para



hacer todo lo que debería.

También nos está truncando el hecho de que se hicieron inversiones grandes y no se les ha visto todavía el retorno. Aposté a algo que no anduvo, que fue dar a producir a terceros y eso entorpeció todo. Pero ahora estamos planificando para producir el 90%, sin renegar de la experiencia grupal y en este esquema me tengo confianza y estoy convencido que saldrá bien.

Los próximos años van a ser muy competitivos y las ganancias limitadas. Lo único que nos puede salvar es seguir haciendo todo cada día mejor.

Mejorar la mercadería, la presentación, cuidar todo desde la planta hasta la bandeja y el envasado.

La competencia es cada vez mayor, la tecnología ya no está por alguna zona, sino en todos lados, así que hay que buscar diferenciarse a través del manejo postcosecha.

Pienso seguir apostando a todo lo que sea hortaliza de hoja para exportación, porque entiendo que será un buen campo.

- *¿En esto de la diferenciación puede haber incidido su propia marca?*

- Probablemente, pero si la mercadería no fuera buena, aunque tuviera esa marca, resultaría un fracaso. Como los productos son muy buenos y se asocian a la marca, todo funciona bien.

Una mujer comprometida

Totalmente comprometida con la empresa, la esposa del productor, Beatriz Faniel, ha acompañado a su marido haciendo todas

las tareas que la horticultura demanda, desde carpir la tierra hasta llevar la mercadería al mercado u operar un tractor. Ahora el crecimiento de la empresa la ha llevado a ejercer el rol de administrador, para lo que le resulta de gran utilidad el conocimiento directo de todas las labores de la granja.

- *¿Hay alguna dificultad que Sanguinetti no señaló?*

- Creo que lo mencionó, pero quiero enfatizar en lo contradictorio que resulta la estructura ociosa que tenemos por crecer de más.

Nos equipamos con equipos electrógenos para el funcionamiento de cámaras y del packing previendo cortes de energía que nos podían complicar en una exportación. Tenemos cámaras que están ociosas hoy, que iban a recibir la mercadería a partir de los plantines que le entregamos a los productores.

El hecho de que estén ociosas es un costo muerto, que la empresa lo está sufriendo y es lo contradictorio.

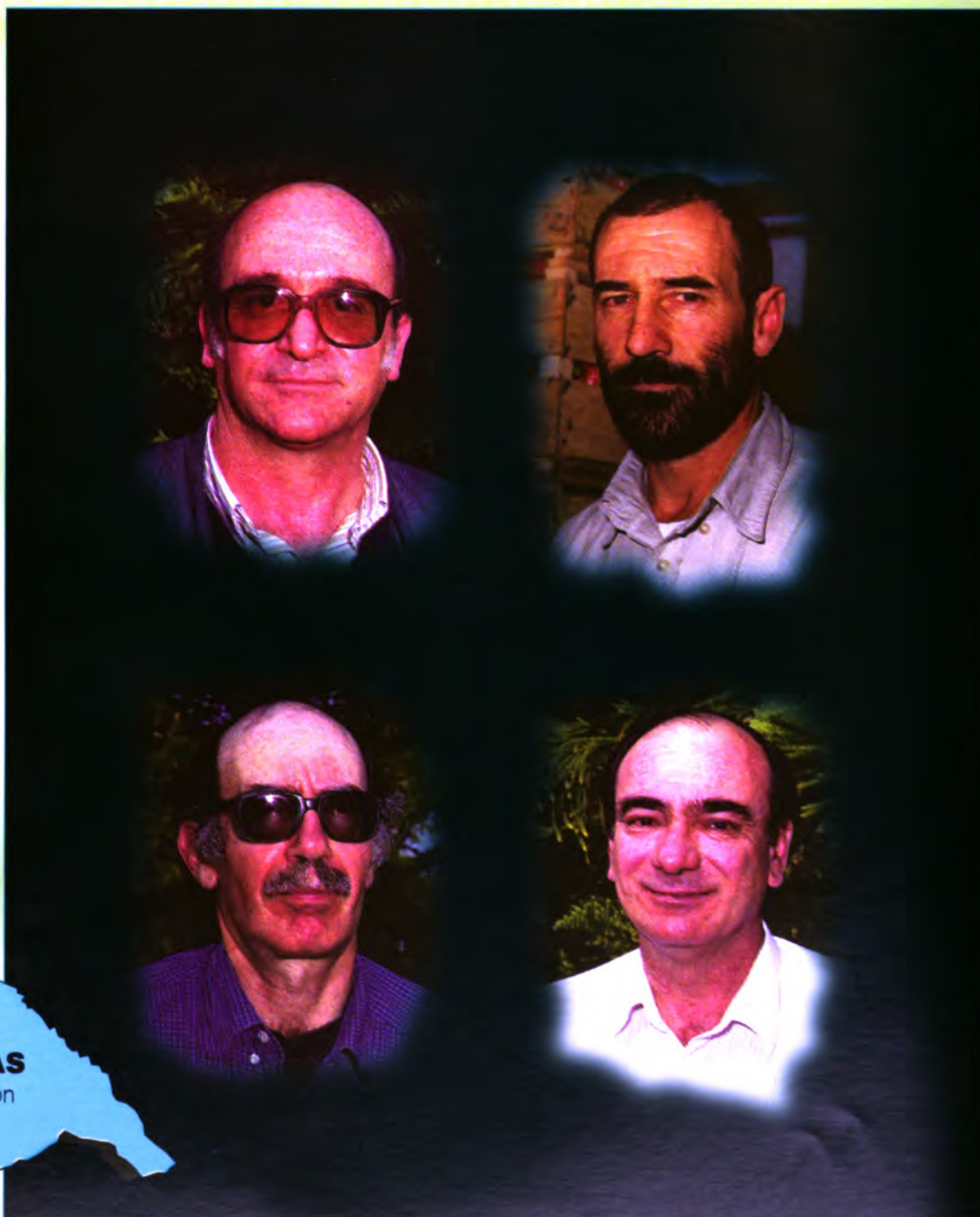
Toda esa infraestructura fue creada para el pasaje de 1.500 cajones diarios, por eso gastamos en el galpón, el packing y las cámaras de frío.

Está todo y los 1.500 cajones no pasaron, entonces eso nos ha generado muchas dificultades

- *Pero ahora, con el giro que le han dado a la situación, ¿no cree que podrán salir adelante?*

- Ahora, con un mayor porcentaje de producción propia, estamos en un camino más seguro.

SAPRINOR



Edgardo Genta, Ing. Carlos Guarinoni, Mario César Guarinoni, Ing. Héctor Genta

Crecimiento sólido de la horticultura demanda años

La mesa de Saprinor tiene cuatro patas: gestión, tecnología, comercialización y equilibrio en la naturaleza del capital que se invierte. En torno a esa mesa, de añeja madera que recoge más de ochenta años de historia hortícola, los dueños de la Sociedad Agrícola Primicias del Norte, cuentan sus razones para el éxito, mientras nace la calurosa tarde de Bella Unión. Los presentes son también cuatro, los Genta –Edgardo y el Ing. Agr. Héctor- y los Guarinoni –Mario César y el Ing. Agr. Carlos- y está ausente el quinto socio, Juan Guarinoni.

La empresa, tal cual la conocemos hoy, se formó en 1987, pero el grupo comenzó a funcionar once años antes. El origen es familiar. Se trata de dos familias, Guarinoni y Genta. Detrás hay sesenta años de historia hortícola, con los cultivos primor en Bella Unión, un largo lapso caracterizado por la búsqueda de mejores rendimientos y márgenes de ganancia, basada en la aplicación del adecuado nivel de tecnología.

En gran parte de esa historia no encontraron resultados de investigación en que apoyarse, pero aún así experimentaron avances que les dieron ostensible satisfacción. Con los quinchos producíamos 20 toneladas de tomate pero con los invernáculos alcanzamos a 95 toneladas, recuerda uno de los Genta. Los primeros cinco años fueron de ajuste. En los ochenta enfrentamos problemas de enfermedades del suelo y realizamos intro-



ducción de variedades, más de cien de ellas procedentes del exterior, añade uno de los Guarinoni, mientras el otro complementa: en 1987 teníamos 16 mil metros cuadrados de invernáculos y 45 a 50 ha de caña de azúcar.

De lo que estábamos convencidos es que el futuro se encuentra en la horticultura y no en el azúcar. Todo lo de Saprinor es una apuesta fuerte, decidida, a la horticultura. Hoy Saprinor tiene 6.5 ha de invernáculos y 3 ha de túneles. Berenjenas, zapallitos, tomates, morrones rojos y verdes, espárragos, frutillas y cebolla dulce son los principales rubros del presente.

En los tres años recientes, el esfuerzo ha sido depositado en el marketing, explica otro de los interlocutores. Se prestó mayor atención a la poscosecha, la conservación del producto y su presentación. La cámara de frío específica por rubro, los transportes refrigerados, son elementos de incorporación obligatoria en esta etapa, con sus mayores costos y también beneficios muy alentadores.

Calidad y volúmenes

Se invirtieron entre 15 y 20 mil dólares en cámaras, con apoyo del Banco de la República. Sin embargo, la necesidad de mejorar el packing en un futuro próximo queda explícita en la charla y posterior recorrida por el establecimiento.

En énfasis está en la horticultura, como proceso de diversificación del azúcar, produciendo calidad pero también tratando de

incrementar los volúmenes ofrecidos. El propósito es colocar en los supermercados locales y en la región, porque el nivel de calidad exigido es prácticamente el mismo. Existe un equilibrio entre el capital y la tecnología, comenta uno de los Genta. Guarinoni añade que se necesita mano de obra calificada.

Más maestros que milicos

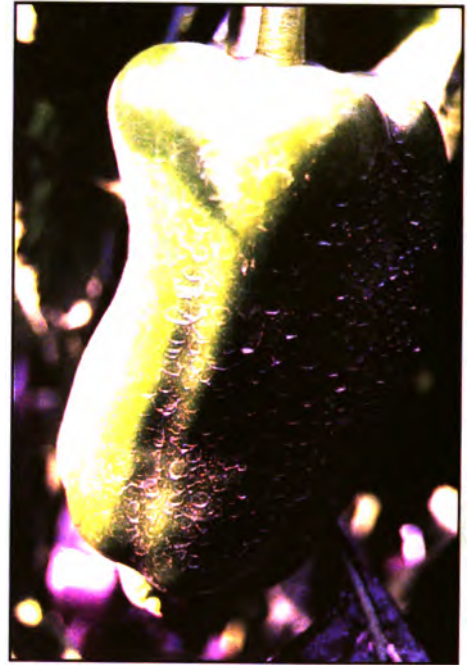
Saprinor elaboró un plan de capacitación de personal de campo y de oficina que tiene por objetivo la nivelación.

Hay que motivar al obrero, que es persona y por lo tanto tiene participación con sus ideas y propuestas, afirma otro de los cuatro socios presentes.

Trabajan cien personas permanentes y se llega a unas 150 en los picos de zafra. Tenemos conciencia que sobre los hombros de los socios de Saprinor hay muchas familias y la responsabilidad es grande.

La capacitación es más fuerte y exigente cuando es mayor la responsabilidad del personal.

- Tratamos de ser maestros más que milicos, dice otro de los presentes, y que los obreros puedan trabajar sin el seguimiento de los encargados. Intentamos ser justos en la remuneración diferenciada según el rendimiento y la disciplina. En esa gimnasia se están introduciendo cambios, pero hay que estudiar bien cada situación para no cometer injusticias.



Una foto de la empresa

La informática es un instrumento formidable para Sapriner. El Ing. Genta lo expresa: No hemos encontrado programas específicos, debimos adaptarlos a nuestra situación y necesidades. Tenemos un sistema en red, con nueve PC que controlan la producción, aspectos contables y la facturación en tiempo real.

- Lo relevante de este sistema, dice uno de los Guarinoni, es que cualquiera de los socios puede conocer al momento, donde está parada la empresa; podemos en un instante obtener una visión global de la situación presente de Sapriner. Es la base para poder analizar, en equipo, los caminos a seguir.

La importancia de copiar

Sapriner vende directamente. La marca es esa misma en los supermercados uruguayos o Proexur cuando se coloca en la región. En ambos casos, lo que importa es la calidad.

La primera experiencia fue con Calagua y Greenfrozen en el Mercado Modelo, pero no hubo continuidad por los vaivenes cooperativos. Decidimos que la comercialización debía quedar en nuestras manos, señala Genta.

- *¿Qué ejemplos del exterior los han guiado?*

- Observamos experiencias en Buenos Aires, Estados Unidos y Europa; vimos como venden y presentan los productos. Copia-

mos, pero el resto de la tarea la resolvimos viendo lo que quiere el cliente, complementa Guarinoni.

Triunfar en equipo

Es un esfuerzo permanente, sin pausas, de adaptación a los nuevos tiempos. Esa tarea continua tiene cuatro patas: una buena gerencia, la utilización de la tecnología adecuada, la comercialización en nuestras propias manos y un límite prudente al tomar capital prestado.

- *¿Qué le reclaman al gerente?*

- Respecto a la primera pata, nos importa la eficiencia de personal por el alto costo de la mano de obra. La competencia es hoy con productores de otros países. Así que se premia eficiencia y calidad. Si no se pueden lograr los niveles para competir hay que dedicarse a otra cosa. En el mundo de hoy sólo hay lugar para los mejores.

En esto hay que jugar en equipo; la individual quedó en el pasado, indica otro de los socios.

- En tecnología, añaden, es importante ir a ver lo que se hace afuera del país. También la ayuda de los centros de investigación, estar bien informados, siempre adaptando pero sin extrapolar rígidamente sino adecuando cada elemento a nuestras condiciones.

La aplicación del riego por goteo y el uso del fertirriego ha sido importante, porque hemos logrado incrementos extraordinarios de calidad y productividad en cultivos como morrones y frutillas.



Humildad para aprender

Nos ha preocupado especialmente el mejoramiento de los suelos y el control de enfermedades. Nosotros preferimos ir paso a paso; primero a etapas intermedias y lo de productos orgánicos es algo para más adelante. Los movimientos ecologistas europeos han hecho un trabajo de inculcar el retorno a los productos naturales. Nosotros estamos por la disminución del uso de ciertos productos y la introducción de enemigos naturales, el control biológico, y abordaremos este proceso en las etapas que sean necesarias.

-¿La empresa entiende que ha configurado un modelo de desarrollo en horticultura?

- No podemos hablar de un modelo Sapriner, sino de nuestra historia que sí es única y diferente a las demás. Si algo nos distingue es la humildad para aprender.

Crecimiento hortícola precisa años

Todos los proyectos se apoyan en la gente, en el grupo de socios y en las familias de trabajadores que son el impulso de Sapriner. La participación de todos ellos es el gran desafío, más allá de que seamos nosotros los dueños, afirma uno de los Guarinoni. La investigación con los asesores. La marca con una presencia firme en el mercado, respaldada con mayores volúme-

nes pero fundamentalmente con calidad. Y seguir la misma línea de trabajo.

En 1978 y 1979 nos dimos cuenta que había que salir a calificarse al exterior. Genta estuvo en Japón diez meses y su experiencia fue muy importante porque nos permitió tener la mente abierta en los años ochenta cuando la zona de Bella Unión vivió la serie de transformaciones profundas y notorias. Recién en los años noventa pudimos adaptar esa tecnología japonesa a nuestra realidad y observar algunos frutos alentadores.

- ¿Cuál es equilibrio de la cuarta pata?

- Efectivamente hay un equilibrio en la cuarta pata: es el arte de encontrar el punto justo, en función del escenario que se presente, entre la utilización del capital propio y del capital prestado. Nosotros siempre crecimos con una importante proporción de capital propio, porque la mejor forma de crecer es paso a paso, paulatinamente. Solamente el 20 a 30% del capital de giro de la empresa es prestado. Eso permitió que la empresa no sucumbiera en años difíciles. En horticultura, debe haber una estrategia de crecimiento lento, que se base en imaginar situaciones en el curso de los próximos años. Una táctica hortícola que esté pensada para un año o menos está condenada al fracaso. Hay que planificar a mediano plazo, porque el crecimiento firme, sólido, en la horticultura precisa de años.

Nossa Terra



Las tres «C»

Hace 35 años llegaron a Rincón de Carrasco, bien al sur del país, los portugueses que fundaron el establecimiento "Nossa Terra". Uno de sus tres hijos, Francisco Rodríguez, a quien todos conocen por Quico, lidera hoy un emprendimiento basado en las rápidas respuestas a las señales del consumidor. La meta no admite dudas: satisfacer las tres "C", Calidad, Cantidad y Continuidad de la oferta.

Cuanto nos rodea ha sido construido con enorme sacrificio, dice Quico Rodríguez. Mi padre fue empleado, medianero y luego productor. En la venta de nuestros productos ha intervenido siempre toda la familia. El arrancó con la yunta de bueyes y también pasó por la etapa de emocionarse por alcanzar a tener su primer tractorcito.

"Nossa Terra" explota hoy unas ochenta hectáreas. De ellas, cuarenta con producciones muy intensivas y el resto está dedicado a los llamados rubros de ocasión. Nosotros aseguramos el viaje de verdura al mercado o a los supermercados cada día, sin fallar, indica Rodríguez.

El establecimiento produce renglones de hoja, prácticamente todos, que son el fuerte de la actividad en el invierno; en tanto, durante el verano, la principal oferta es el tomate y, secundariamente, los zapallitos y las chauchas.

La especialización

Unos diez pequeños productores plantan para "Nossa Terra", sumando alrededor de veinte hectáreas a las ochenta propiamente dichas.

A esos pequeños productores les pedimos un producto, queremos que se especialicen. Sabemos que no es fácil decirle a al-



güen: "quiero perejil durante todo el año". Pero nosotros tenemos que abastecer al consumidor con una amplia gama de rubros, de manera continua. Con su oferta, dice Quico, juntamos la producción de unas cien hectáreas. Los pequeños productores no deciden qué plantar; eso se lo decimos nosotros. Ellos asumen el compromiso de proveer durante todos los días del año.

No plantar por las dudas

- *¿Cómo le explican esto a los productores?*

El concepto es relacionar lo que se planta con lo que se está vendiendo, explica Rodríguez.

No es racional plantar el doble porque necesitaremos la mitad.

No hay que plantar por las dudas, sino hacer bien las cosas y gastar de acuerdo a lo que es posible vender.

Hay que controlar la semilla y los fertilizantes, cada detalle, porque el resultado será una cosecha pareja. Esto significa profesionalizar la producción: plantar los canteros que estén vendidos.

A golpes se aprende

Quico Rodríguez habla con crudeza de algo emblemático de la historia de granja uruguaya en el siglo que termina: jugar a la "embocada".

- *¿Qué es el éxito en la horticultura uruguaya de estos tiempos?*

- En la vida se aprende a golpes, responde secamente. Hay algo que es muy claro: no

puede hablarse de éxito en la etapa que está hoy la horticultura en Uruguay. Si el éxito se acompaña de muchas deudas, no es éxito. Éxito es formar un grupo que funcione y perdure, trabajar sobre una mentalidad diferente. No se puede trabajar ilusionado con la "embocada", con plantar algo que se venderá cuando se pague mucho porque la oferta es escasa y la demanda firme.

- *¿Dónde está la llave del éxito?*

- Gran parte del secreto está en la venta, sostiene Quico. Nosotros trabajamos con la seguridad de cobro y de retorno del cajón. El pequeño productor debe hacer su tarea tranquilo, dedicarse a producir solamente porque es un hecho que, generalmente, no sabe vender.

Es fundamental coordinar lo que se planta con el tiempo en que se necesitará el dinero para pagar la tecnología que se utilizó y los otros costos en los cuales se incurrió.

- *¿Dónde están las dificultades?*

Un gran obstáculo es el agua. PRENADER está haciendo mucho y bien, pero debemos ver que queda mucho por hacer todavía. La otra dificultad, es la venta, que es todo un proceso, como expliqué. La tercera restricción, puede ser la mano de obra, que es cada vez más escasa, porque los jóvenes no quieren trabajar en la quinta y quedan principalmente los veteranos.

Las tres condiciones

En materia de comercialización, hoy la cantidad marca la diferencia. Pero la cantidad



sola no alcanza, también debe haber calidad.

Y si llegamos al consumidor de vez en cuando, tampoco alcanzamos el éxito. Precisamos las tres: calidad, cantidad y continuidad, señala convencido.

El padre de Quico, en su actividad de comercialización, como comisionista movía grandes volúmenes.

Rodríguez sostiene que actualmente la base de venta es el Mercado Modelo y que existe la necesidad de hacer un promedio en las transacciones.

Con esto quiere decir que las altas y bajas del mercado son el estímulo para el comerciante.

Respecto a los supermercados, en tanto, las experiencias son buenas y malas.

Siempre hay alguien ofreciendo mejor y más barato al supermercado con el propósito de sacar del medio a otro productor, afirma. De lo que estoy seguro, agrega, es que debe haber un mercado tanto para los productos de primera como para los de segunda. Siempre hay un mercado para cada nivel de oferta.

El compromiso de la marca

La marca es una responsabilidad y un compromiso, dice. Si hay un problema con la mercadería de uno de nuestros productores, nosotros sabemos llegar al origen de esa dificultad. Pero sabemos también que sigue existiendo un "bajo mundo" de cajones sin marca, por eso es importante que a nosotros la marca nos diferencie de todo eso.

¿Cuáles son los planes de "Nossa Terra"? Que el conjunto que representa nuestro establecimiento y los productores que suman su oferta a la nuestra, se vaya consolidando y fortaleciendo. Esa fortaleza debe ser en la economía y también en la mentalidad.

El ejemplo es claro: el comprador puede comprar tomates en veinte lugares diferentes y en cada uno de ellos tendrá un precio distinto. Nosotros buscamos trabajar juntos, ofrecer calidad, cantidad y continuidad en la oferta, y un solo precio.

Finalmente, también estamos haciendo experiencias de exportación, a través de los Proyectos Piloto de PREDEG

JORGE C. FABEIRO



Sandías para todo el mundo

Instalado desde hace casi diez años en el kilómetro 457 de ruta 5, a pocos minutos de la ciudad de Rivera, Jorge Fabeiro tiene una prolongada experiencia en la actividad productiva, habiendo combinado, en distintas etapas de su vida, la agricultura, la ganadería, la apicultura, la piscicultura y hasta el trabajo para aserraderos. Ha alcanzado especial notoriedad merced a la producción de sandías, remontándose unos catorce años su primer contacto con el cultivo, entonces en un predio próximo a Tranqueras, una pequeña localidad del departamento de Rivera.

Parco de naturaleza, Fabeiro nos recibe en una tarde de copiosa lluvia. Le cuesta meterse en la charla y superadas las formalidades recién muestra su faceta humana: nos muestra las fotos de sus hijas. Claro, retratadas junto a sus sandías. Allí, en esas fotos, están los símbolos de este establecimiento.

- *¿Qué superficie explota?*

- Unas mil hectáreas. En ellas hago ganadería y produzco suplementos

alimenticios; las áreas dedicadas a sandías son rotadas con praderas ya que se trata de un cultivo que castiga al suelo, explica Fabeiro.

Posee un embalse de 300 mil metros cúbicos, bien represado, donde siembra bagres. También se desempeña en la apicultura, destacando la virtud polinizadora del insecto, y la excelente proyección económica de la producción de miel en la zona derivada de la expansión



del área forestal.

Fabeiro ha estado siempre persuadido que es posible mejorar la calidad con una correcta aplicación de tecnología, profundizando en los conocimientos sobre manejo de los cultivos, introduciendo nuevas variedades y, además, viajando.

Ver para aprender

- Así es que fui tres años consecutivos a Florida, Estados Unidos, donde visité la Estación Experimental de Sandías de la Universidad de la Florida.

También he estado en España, en la cooperativa española ANECOOP, junto a otros productores que integran los Proyectos Piloto de Exportación del PREDEG, observando performances en cultivos que alcanzan rendimientos de 85 mil kilos por hectárea, cuenta el productor. Mediante esta paciente y entusiasta tarea de ir a observar a quienes hacen mejor las cosas, Fabeiro logró pasar de 20 o 25 mil kilos de sandías por hectárea a rindes de casi 60 mil kg/ha, pero el desafío actual es alcanzar los niveles que pudo observar en España.

- El pasaje del riego por aspersión al goteo ha sido muy importante ya que éste permite el fertirriego. El costo es mayor pero también lo son los resultados: se consigue uniformidad, mayor rendimiento y calidad, comenta convencido.

Fabeiro, en su actual emplazamiento, comenzó con 15 hectáreas de sandías, luego creció a 40 ha y, actualmente explota

100 ha. Es por lo tanto el mayor productor de sandías de Uruguay.

Con la adopción de variedades sin semillas y apoyo de los Proyectos Piloto de Exportación de PREDEG, Fabeiro pudo realizar su primera exportación de sandías a España a fines de 1996. Se enviaron con éxito tres contenedores en un primer paso considerado muy importante.

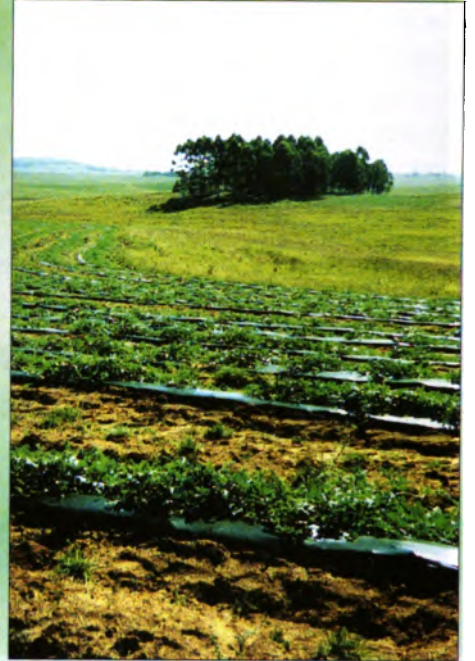
El niño travieso

- En 1997, las lluvias registradas en el mes de enero como una de las expresiones del fenómeno de El Niño, condujeron a que los cultivos no soportaran esas condiciones adversas y las exportaciones debieron suspenderse. Para colmo la fruta se perdió ya que no hubo posibilidades de colocarla en el mercado interno debido a que el consumidor prefiere las sandías con semillas y además pide sandías de mayor tamaño entre doce y veinte kilos. En el mundo quieren uniformidad y menor tamaño, dice Fabeiro. Por ejemplo, en Inglaterra las prefieren de unos tres kilos y en España entre cuatro y cinco kilos y siempre sin semillas.

Las sandías sin semillas son más inestables y sufren mucho cualquier situación de stress.

-Recientemente hubo otra exportación de sandías sin semilla, ¿cómo anduvo?

-En lo agronómico se avanzó bastante hasta el punto en que llegaron varios contenedores en buen estado a Europa. Uno de ellos yo lo revisé en Rotterdam y



llegó en muy buenas condiciones, después llegó otro más en mejor estado aún, con un 90 % de fruta en buenas condiciones. Fueron embarques que dejaron una rentabilidad bastante aceptable, pero ue hubo otros con problemas ajenos a nosotros, como ser un barco atrasado unos 15 días y ahora se está reclamando sobre la compañía naviera la responsabilidad por ese hecho. También hubo alguna demora en alguna descarga, todos errores que se siguen cometiendo y se van ajustando sobre la marcha.

En la parte de cultivo y en la de pos-cosecha, se ha avanzado mucho al punto que llegamos a una calidad de primera en un porcentaje bastante alto que es mucho decir, porque prácticamente estamos tratando de producir la mejor sandía del mundo, que es la sandía Bouquet que vende Anecoop, que es muy reconocida en Europa por las normas de calidad que exigen los españoles. Poder llegar a eso ya es bastante, si bien lamentablemente, el resultado comercial de este año todavía es dudoso. De todas formas, si analizamos los embarques que dieron buen resultado, diría que las sandías sin semillas tienen muy buenas perspectivas para Europa..

-Entonces estamos ante un buen emprendimiento?

-Ajustando todos los puntos. Aún no hemos llegado a los volúmenes comerciales para Anecoop y puede ser que por eso no tengamos un reflejo real de lo que es la sandía e indudablemente, por eso tenemos problemas todavía en la pos-cosecha, que

se puede mejorar. Llevamos tres años en este trabajo y recién se comienzan a ver los resultados positivos, pero mantenemos la confianza en que - pese a todas las dificultades- el negocio sirve.

Hay que buscarlos

-Los mercados existen pero hay que buscarlos. Una de las ventajas de los PPE del PREDEG consiste en que el mercado ya está asegurado, afirma el productor. Entre todas sus actividades Fabeiro emplea unas diez personas, pero tiene intención de mecanizar algunas de las faenas para que puedan realizarse los trabajos en tiempo y forma. Debe tenerse presente que en Rivera se cosechan entre 800 y 900 hectáreas de sandías, y que además Fabeiro produce zapallo Kabutiá.

Tecnología correcta

La aplicación de la tecnología correcta es la llave del éxito, afirma con gran seguridad: hay que atender el análisis de suelos, la fertilización, el riego -el riego por goteo es el sistema más eficiente- y la sanidad.

La comercialización hay que hacerla personalmente, no se puede delegar la búsqueda de los clientes más apropiados, señala axiomáticamente.

-¿Qué perspectivas comerciales ve en Brasil?

-Brasil produce sandías comunes (con semillas) y es cliente potencial de otros productos.



-Qué perspectivas comerciales ve en Brasil?

-Este año estoy haciendo puntualmente una exportación. Ya había hecho una experiencia por mi parte con Brasil a través de una cadena de supermercados, y la voy a continuar este año, incluso viajé a San Pablo para concretar los volúmenes y tantee alguna expectativa de precio para la próxima temporada.

La mente abierta

-¿Cuáles son las principales dificultades?

-Son los mercados. El interno es limitado y no se puede volcar mayor cantidad porque de inmediato el precio se deprime así que hay que buscar otros en el exterior. El consumo uruguayo es de los más bajos

del mundo, aún cuando la sandía tiene muchas cualidades alimenticias.

Además de los mercados, es necesario profundizar en aspectos del crecimiento del cultivo, de cosecha y poscosecha. No se trata de crecer en área dedicada al cultivo, sino de utilizar con mayor eficacia los recursos disponibles.

-¿Qué es lo más caro en la experiencia de exportación a Europa?

-Sólo el flete a Europa es de 25 centavos de dólar; si vendo a 75 centavos, empato.

Pienso que los europeos pueden pagar en torno a un dólar. Ese es mi panorama.

Pero yo siempre tengo la mente abierta. La sandía no es el único producto que podemos vender. Por ejemplo, me propusieron plantar Aloe para exportación y los suelos de Rivera se adaptan.

BIOSUR

MONTEVIDEO

Melilla

*Rik Kestier
Miguel Aguilera*

Paso de la Arena

*Carlos Márquez
Eduardo Silva
Estanislao Chiazzaro*

CANELONES

Tala

*Juan Pérez Tejera
Guido García*

Sauce

*Luis Mar Rodríguez
Eduardo Estévez
Luis A. Risso*



Dra. Leticia Cestaro
Digitized by Google

Mejorando la calidad de vida

Biosur es una joven empresa que se dedica a la comercialización de productos orgánicos y que tiene el propósito de orientarse a la exportación, una vez consolidada su participación en el mercado interno, en el cual hoy ya posee una presencia interesante. La directora de la empresa, Dra. Leticia Cestaro, comentó que el conocimiento de la producción biológica le cambió la vida. Dejó la medicina, profesión que había ejercido durante veinte años, para dedicarse a la comercialización de los productos orgánicos, porque sintió que -con otras herramientas- seguía haciendo lo mismo que antes: trabajar para mejorar la calidad de vida de la gente.

En 1994 Leticia viajó a Europa muy motivada por la producción orgánica y al ver lo que se estaba haciendo por allá, decidió, junto a otros entusiastas impulsores bautizar Biosur a la empresa, por biológica y del sur.

-¿A qué se dedica?

-Al desarrollo del mercado local para los productos orgánicos o biológicos. Empezamos a principios de 1995 a colocar merca-

dería fresca en la cadena de supermercados Disco, que en ese momento y hasta ahora, nos dio un apoyo muy firme.

-¿En qué consiste la tarea de Biosur?

-Nuestro trabajo consiste en organizar a los productores, tanto desde el punto de vista de la planificación de la producción como de todos los lineamientos de la comercialización, de manera que pequeños



granjeros, que tienen producciones chicas, puedan llegar juntos, a una góndola de un supermercado, que no lograrían individualmente.

-¿Es una cooperativa?

-Biosur no tiene forma cooperativa, pero es una organización en la que trabajamos todos juntos. La razón social es una Sociedad de Responsabilidad Limitada

-¿Cómo está organizada la empresa y cuánto factura?

-Aunque el número es variable, la producción la aporta una veintena de productores en su mayoría de la zona granjera de Montevideo, Melilla, Paso de la Arena, pero también de Sauce, Santa Rosa y ocasionalmente de Salto, Villa Rodríguez o Carmelo. La empresa tiene dos promotoras que trabajan en los supermercados que se ocupan de la reposición y promoción de la mercadería, dos empleados encargados de la distribución, un operario en el local del Mercado Modelo y una empleada administrativa, que sumados a los tres directores conforman un elenco de 9 personas.

Facturación creciente

La facturación fue evolucionando, arrancó con 70 mil dólares en 1995, alcanzó a 250 mil dólares en 1996 y en 1997 superó los 280 mil dólares, pero en 1996 bajó a 200 mil por razones coyunturales.

-¿Qué productos comercializan?

-Básicamente producción hortícola, porque en materia de productos orgánicos, la producción frutícola, tiene ciertas dificultades para llegar a los estándares de calidad que exigen los supermercados. La gente come

con los ojos y quizás de allí el auge de la fruta importada, que tiene una presencia estéticamente impresionante y ello va en detrimento de la nuestra. No es fácil llegar sin el paquete tecnológico adecuado, a los niveles de calidad que reclaman los supermercados.

-¿Logran una producción homogénea?

-En realidad no es demasiado homogénea y allí está el secreto de la comercialización: colocar toda la producción, con granjeros que lograr mejores productos que otros. Nuestro desafío es colocar esos productos y lo vamos consiguiendo.

-¿Avanzan en el sentido de homogeneizar la oferta?

-Estamos en un proceso de mejora continua, trabajando con técnicos del programa PREDEG-GTZ, con una mesa integrada prácticamente por todos los actores de la agricultura orgánica, y se están dando cursos de capacitación para técnicos y productores, de manera que estamos mejorando en esos aspectos.

Es un esfuerzo de coordinación muy grande el que hacemos, porque hay que recordar que en tal local prefieren los productos de tal zona, o de un determinado productor.

Los pioneros

Cestaro es consciente de su rol innovador. Así lo trasmite cuando se le pregunta cuáles son los factores que distinguen a Biosur.

-Son dos. El producto, porque de alguna manera somos pioneros en la comercialización de orgánicos, contribuimos para que ese productos se empezara a imponer en nuestro mercado. Empezamos ven-



diendo en un local del supermercado y ahora estamos trabajando en quince. Así que el brindarle al consumidor un producto diferenciado, es nuestro primero factor de éxito. En segundo lugar está el trabajo con los productores. Nosotros tenemos un dicho: el productor nos debe acompañar hasta la góndola. No es el sistema clásico en el que deja sus mercaderías en la puerta y pasa el camión que se las lleva, sino que el productor envasa en su casa -se da trabajo a la familia- pero además, tiene que venir al supermercado personalmente, acompañado por su esposa, para ver cómo se tienen que hacer las cosas.

Eficientes y competitivos

La comercialización de productos orgánicos es relativamente nueva en el país y el creciente interés del consumidor ha estimulado la aparición de nuevos proveedores. Biosur sabe que funcionando en un sistema de mercado, la única forma de mantenerse es buscar la eficiencia y ser cada vez más competitiva.

-¿Cuáles han sido las mayores dificultades?
 -La dificultad más grande está por el lado de la tecnología y la poca capacidad económica de los productores. Hay mucha tecnología que está disponible en otras partes del mundo, que aquí no se aplica. Todo lo que se está haciendo en ese sentido con apoyo del PREDEG, con cursos de capacitación y la validación de tecnología, va a dar resultados, pero ahora nosotros vemos que hacemos la promoción de un producto, empezamos a venderlo y de un momento a otro no hay más, porque apareció un problema sani-

tario y se perdió el cultivo, o porque la demanda absorbió todo lo que se produjo. Entonces todo el esfuerzo de comercialización que se hizo para colocar ese producto se interrumpe en un momento y hay que empezar de nuevo.

Hasta la góndola

-¿Se requiere un cambio de mentalidad en el productor?

-Hay que cambiar todo un esquema de pensamiento de cuando el producto se mandaba al mercado, porque es otro el sistema de trabajo y requiere un encare empresarial. Ese relacionamiento del productor y su producto hasta la góndola del supermercado, exige un cambio de mentalidad, porque hay que trabajar distinto que antes. El productor adquiere una responsabilidad mayor, gana más, su producto se valoriza porque existe conciencia de que es bueno para él, para la gente y para el medio ambiente, pero paralelamente hay un aumento de la exigencia.

-¿Esta falta de continuidad productiva ha afectado a la empresa?

-Sí, nuestra venta ha bajado casi un 50% porque no hay mercadería y si los supermercados piden 24 enviamos 12; si piden 10 docenas de lechugas y tenemos 3, tenemos el dilema de ver a qué local se las mandamos. Las ventas bajan y la empresa tiene su presupuesto, porque hay que mantenerla funcionando. En general, los resultados son buenos, pero muy fluctuantes, y eso genera esta inquietud que manifiesto. De todas formas, mantenemos la cohesión y tratamos de seguir adelante.

-¿Cuáles son los planes de Biosur?



- Nuestro objetivo, en el momento fundacional, fue la exportación. Los precios y la demanda de este tipo de productos son buenos y los volúmenes que se requieren no son enormes, que es la limitación que siempre se menciona cuando se habla de exportación uruguaya. Además, Argentina ha logrado excelentes resultados y nos alienta a pensar en Uruguay como exportador de productos orgánicos: acá se da todo lo necesario, menos la tradición.

-¿Pero es posible exportar con las carencias que ha señalado en materia productiva?

-Primero tenemos que nivelar nuestra producción. En el '97 concertamos un negocio de exportación de tomates a San Pablo, pero hubo muchos problemas en la aduana y se frustró la operación. En ese momento sentimos una gran desilusión, pero a la semana vino una enfermedad y barrió con toda la producción de tomates, así que dentro de todo, si hubiéramos cerrado el negocio habría sido peor.

Estas son las cosas que hay que solucionar primero para poder comercializar con tranquilidad y eso pasa por el desarrollo tecnológico, que brinde una mejor atención técnica al productor. Tenemos que comenzar por tener una mayor seguridad -dentro de lo relativo que es tener seguridad en la producción agrícola- para lograr un equilibrio antes de pensar en exportar y esta preparación nos demandará al menos, dos años.

Definiendo espacios

-¿Qué medidas ha tomado la empresa en ese sentido?

-Estamos en plena reestructura. La Intendencia de Montevideo nos cedió un espacio en el Mercado Modelo que resulta muy importante, porque viabiliza producciones de granjeros que están muy alejados y que tiene problemas de flete, para traer pocos cajones.

En el plano productivo estamos definiendo espacios con los granjeros, para trabajar específicamente con algunos de ellos. Esto no quiere decir que cerremos las puertas a nadie, sino que simplemente hay gente que ha demostrado en este lapso, que tienen una postura más afín con la empresa. Vamos a ver qué pasa con esta zafra y luego podremos planificar mejor la producción.

-¿Ajustarán también la nómina de productos que comercializan?

-Vamos a trabajar algunos grupos de productos con más énfasis, pero eso no quiere decir que se no se trate de abrir un abanico al consumidor.

Acá en la zona sur, se trabaja muy bien cebolla, bróccoli, coliflor, repollitos de Bruselas, zapallo, boniatos, además de las vedettes del verano, que son la lechuga y el tomate y algunas frutas, como el melón y la sandía. En esos rubros vamos a poner énfasis porque nos dan un piso desde el punto de vista económico.

También vamos a computarizar los procesos de comercialización y la liquidación a los productores.

A partir de allí vamos a programar los volúmenes y así sabremos cuánto tenemos y cuánto precisamos. Esto es muy dinámico, pero cuando lleguemos a un equilibrio, trataremos de subir un escalón más y así llegar a la exportación.

Cooperativa CALELCO



CANELONES
El Colorado

La organización mueve montañas

CALELCO, es una cooperativa de la zona de El Colorado, que nació en la década del 60 con el propósito casi exclusivo de solucionar la colocación de duraznos de los productores de esa parte de Canelones. Tuvo un interesante desarrollo y hasta llegó a protagonizar las primeras experiencias exportadoras de Uruguay en ese rubro. Afectada por los problemas comunes al sector, en 1987 estaba prácticamente en vías de desaparición. En ese momento, un grupo de productores se hizo cargo de ella. Hoy, CALELCO cuenta con una nueva planta en el cruce de las rutas 5 y 48, que construyó a un costo de 200 mil dólares y es todo un ejemplo de lo que pequeños productores granjeros pueden lograr con organización, inteligencia y dedicación.

Para Fernando López, uno de los directivos que ingresó a la cooperativa en 1987, el principal mérito de CALELCO es haber evitado que más productores abandonen el sector, puesto que hay granjeros que si no se hubieran integrado oportunamente al sistema, no habrían podido subsistir.

-¿Sacaron a CALELCO del CTI?
-Integramos una directiva totalmente nueva y nuestro primer objetivo fue que CALELCO no desapareciera, porque nos parecía una herramienta válida para trabajar. Por el año 90, con todo el fenómeno del MERCOSUR y la apertura de los mercados,



comenzamos a identificar nuestros planes de producción, trabajando en forma articulada con JUNAGRA para realizar una encuesta con los productores. Allí se identificaron dos o tres rubros. Alguno de los cuales, como el morrón, pudimos colocarlo en el mercado en 1992 y 93. Todavía estamos llevando adelante esos rubros. Incluso hicimos una experiencia de exportación al mercado sueco, en asociación con empresas comercializadoras y también algo con duraznos.

Después nos dedicamos a fomentar los rubros hortícolas, que eran los de más fácil aplicación.

En esa época empezamos a elaborar un proyecto con la Comisión Nacional de Fomento Rural con posibilidad de colocar productos en la Unión Europea. Luego del estudio que se hizo vimos que había carencias fundamentales de infraestructura, como packing y frío.

Comenzamos a elaborar los planes de producción y entre 1995 y 1996 tuvimos el primer avance en lo que refiere al proyecto de infraestructura con el packing y la primera clasificadora de frutas y hortalizas redondas, que ponemos en funcionamiento anexando la producción frutícola.

-¿Cuál es la situación hoy?

-Actualmente estamos trabajando con 4 grupos de productores, 2 hortícolas y 2 frutícolas. Hay unos 20 productores que son el núcleo principal, más comprometido con la cooperativa y la producción fundamental es la hortícola, aunque pensamos que en poco tiempo vamos a tener un importante volumen frutícola integrado a la

cooperativa.

Nosotros trabajamos a través de los planes de producción y hacemos cebolla, tomate, tomate bajo invernáculo, morrón de campo, zapallo. Este año vamos a trabajar la papa.

-¿La planificación es la base?

-La comisión directiva se reúne una vez por semana y los socios, que participan, se reúnen una vez por mes. Hay también un equipo técnico que se reúne con la directiva previamente a la reunión mensual con todos los socios. Allí se proponen las líneas de trabajo, los rubros, que discuten los socios y surgen los planes de producción, los paquetes tecnológicos, se distinguen áreas de trabajo y se definen los compromisos que asume cada productor como tal.

Cuando se definen los planes de producción y se establecen los paquetes tecnológicos, se sigue con el respaldo técnico productivo aplicándose las normas que corresponden para la cobertura, el manejo, también de cosecha y luego de packing.

Si partimos de la base que son las mismas variedades de productos, con el mismo manejo, la producción será homogénea, con matices según el establecimiento.

También estamos desarrollando otra línea de trabajo que es muy interesante, con cultivos asociados. Tenemos cultivos de cebolla, con 11 productores que están trabajando en conjunto, desde el almácigo hasta la cosecha.

En general partimos de la base de un área y definimos los quilos de semilla a plantar con los que cada productor quiera integrarse. En función de ello, se definen proporcionalmente los costos y luego de la cosecha,



el total de lo percibido se distribuye en igual forma.

Los registros

Nuestro énfasis fundamental es el tema de los registros. Llevamos un registro detallado de todos los costos, puesto que ésta es la fortaleza para que estos proyectos sean transparentes y confiables. Hay un equipo que analiza los registros, se hacen estimaciones periódicas, como especie de cuentas corrientes dentro de cada cultivo.

-¿Los productores deben comprometer toda su producción con CALELCO?

-Uno de los pocos requisitos que tenemos, pero que es importante, es que la producción es de la cooperativa. Tenemos la política de brindar todo lo que el productor necesita y por eso somos muy rigurosos en este requisito, que es una condición que no se puede esquivar, fundamentalmente en la parte hortícola, porque la frutícola tiene características distintas y los tiempos son diferentes.

-¿Cómo comercializan la producción?

-No nos atamos a una sola postura, sino que tenemos diferentes estrategias de venta. Hay gente que tiene distribución en el interior del país, que viene a buscar los productos a la cooperativa y los levanta del propio packing. La mercadería sale con control de calidad, se le da un buen servicio al cliente y eso nos da una alternativa distinta a lo que tiene el Mercado Modelo. También proveemos a un supermercado tres veces por semana y la central de servicio, estratégicamente ubicada en la ruta 5 y la 48, es un lugar apropiado para la venta directa.

Transparencia y compromiso

Si bien todo se van dando, el esfuerzo debe ser permanente, porque la globalización de los mercados no tolera la menor vacilación y hay que estar reafirmando los vínculos que hacen la fortaleza del emprendimiento.

-¿Cuáles han sido las claves del éxito?

-Además de la organización, creemos que lo más importante es la confianza de los productores, la transparencia de la gestión y el compromiso. Esos son los tres planos fundamentales.

La confianza refiere a que el conocimiento entre nosotros es previo a la conformación de la asociación, pero también importa la transparencia en la gestión y la participación de todos los productores, el compromiso asumido dentro de los distintos niveles de la organización. Tenemos el respaldo del equipo técnico, tanto en el plano productivo como en el de gestión, pero hicimos una muy buena complementación creando roles dentro de la cooperativa que no son exclusivos a una persona, sino que tenemos gente que es responsable o está al frente de diferentes áreas. De esa forma además, el productor siente que aporta, que está decidiendo y que puede hacer un seguimiento a todo el proceso.

Tenemos socios que son responsables de la parte hortícola, de la parte frutícola, del packing y de la comercialización. Con esta organización podemos llevar adelante a este grupo de productores, apuntando a la confianza, a los roles, a que las grandes decisiones las toman todos y fundamentalmente, los responsables de sus propios intereses.



Planificar la calidad de vida

También ha sido fundamental la planificación. Si bien tenemos problemas económicos como todos los granjeros, sabemos que hay muchos que si no estuvieran en la cooperativa ya no serían productores. Con su participación el productor mejora su calidad de vida, en el sentido de que puede ser dueño de sus decisiones.

La cooperativa le da la oportunidad de discutir y decidir su propio plan de trabajo, su propio plan de vida y de su familia, porque también somos cuidadosos de la parte social. En CALELCO hemos puesto especial énfasis en la capacitación. Hicimos talleres sobre planificación estratégica, hemos hecho cursos de capacitación para productores, tenemos vinculación con la escuela rural de la zona y con ella hicimos cursos de conservas de alimentos, fundamentalmente para la mujer del productor y como alternativa a desarrollar.

-¿Por donde pasan las principales dificultades?

-Están en el marco económico general, que aún margina a los productores. Otra limitación es que a las cooperativas, en general, les cuesta moverse y no se le facilitan las cosas. Vemos que muchas veces frente a un crédito o una gestión simple, el trámite es mucho más pesado para una cooperativa que para una empresa particular.

La poca capacidad económica de los productores es otro problema, particularmente claro cuando hay que invertir en algo. Podríamos agregar las dificultades de acceso al crédito, especialmente a los adecuados.

-¿Qué objetivos se han trazado?

-Primero: Tenemos este gran emprendimiento que hicimos en la parte de infraestructura, que tiene un costo de 200 mil dólares, que impulsamos pensando en el desarrollo, pero que nos llevó a contraer deudas. Creemos que este compromiso nos llevará a un mayor desarrollo, porque hay que producir más para pagar el crédito.

Debemos pensar en aumentar el valor de la producción pero también en incorporar más socios y tratar de involucrar a más gente en nuestros planes de producción. En ese sentido se inscriben las alianzas con otros grupos de productores, en lo que hemos trabajado, por ejemplo, con JUMECAL.

Otro de los objetivos es especializar la parte de postcosecha, tanto en packing como en comercialización. Especialmente debemos avanzar más en lo que es la comercialización y estamos trabajando para elaborar un perfil de un cargo gerencial, que concentre esos elementos.

Queremos tener una organización sustentable en el tiempo, con el desarrollo productivo y comercial que beneficie a todos los que están en la cooperativa, los productores, sus familias, los que trabajan en servicios y también a los técnicos.

La nueva planta

Fruto de toda esta planificación, esfuerzo y dedicación es la nueva central de comercialización que CALELCO ha erigido en la ruta 48, casi sobre la ruta 5. Una nueva etapa en la pujante recuperación de esta cooperativa que estuvo a punto de desaparecer.



¿Cómo están funcionando las nuevas instalaciones?

-En este corto tiempo que llevamos recorrido desde que inauguramos la planta hasta ahora, ya se empieza a ver que es una herramienta muy importante tanto para la producción como la comercialización de nuestros asociados.

Teníamos la aspiración de que fuera un centro de concentración, pero ya hemos aumentado considerablemente los volúmenes comercializados a través de esta central y en cierta forma le ha dado una alternativa más a productores de la zona y también a comerciantes pequeños y medianos de lugar, que tienen ahora la posibilidad de adquirir allí productos de buena calidad y frescos.

Así que por un lado tenemos volúmenes más importantes que lo que pensábamos y por otro, nos hemos sentido respaldado por el movimiento comercial de mucha gente que está dispuesta a entrar en este sistema que estamos llevando adelante.

¿Operan exclusivamente con los socios de la cooperativa?

-Inicialmente comercializábamos los productos propios de la cooperativa, pero hoy tenemos una importante variedad de rubros y estamos viendo cuáles de ellos podremos desarrollar a través de nuestros productores y hacer alianzas con otros productores para rubros que en nuestra zona no estamos acostumbrados a hacer.

Así que estamos ofertando mayor cantidad y al mismo tiempo, estamos buscando alianzas con otros productores para que esta oferta

sea genuina y salga de todos nosotros.

¿Cómo se controla la calidad?

Uno de los criterios básicos de nuestra cooperativa es el control técnico y respetar los paquetes tecnológicos. Una regla que tenemos es que los productos que la cooperativa comercializa, los procesa la cooperativa.

Viene la producción desde las chacras y la cooperativa hace el acondicionamiento para mantener los criterios de selección, calidad y también la clasificación como corresponde

La experiencia de Urucoop

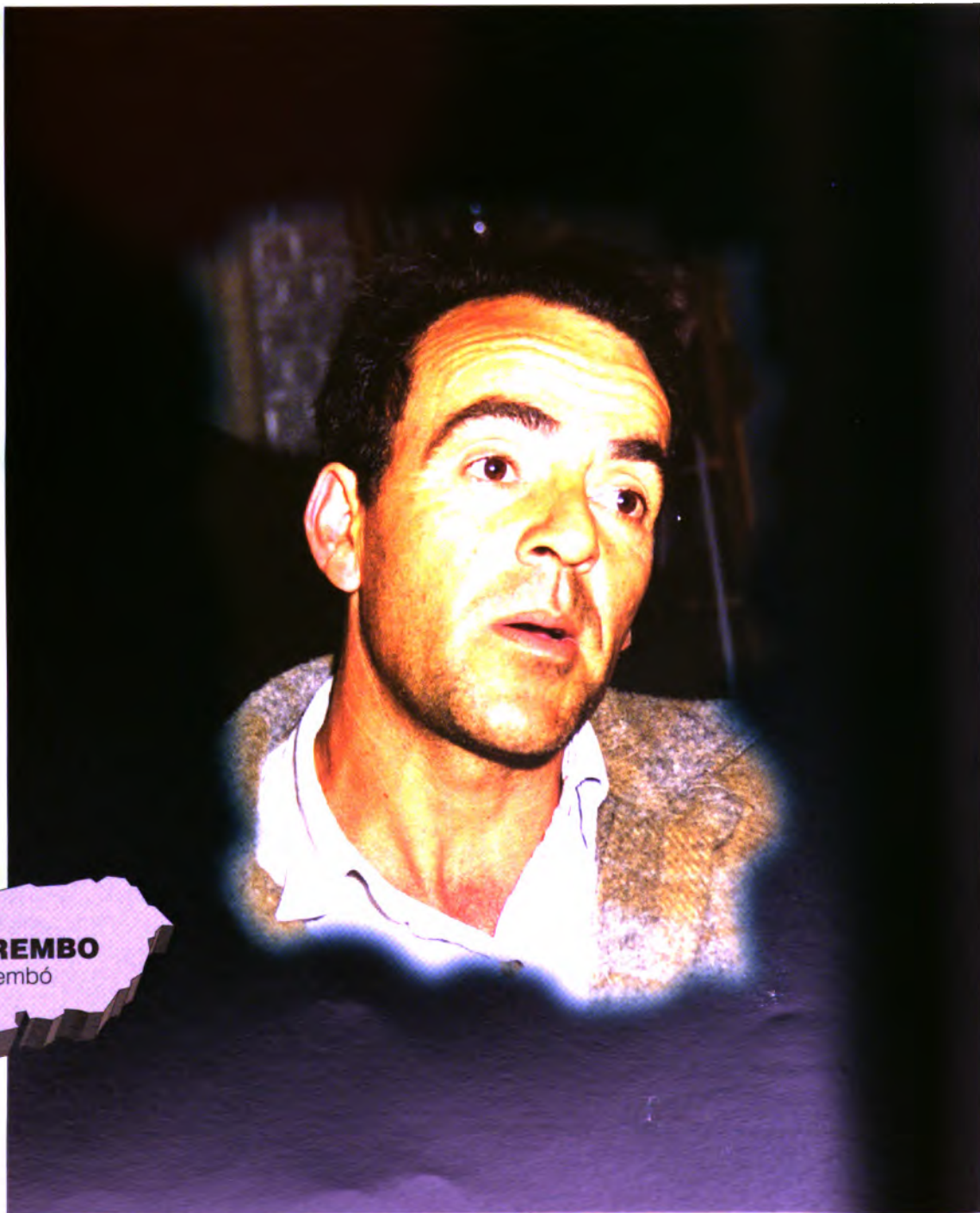
CALELCO, junto con algunos productores individuales y otras organizaciones de productores integra Urucoop, una iniciativa que puede transformar la comercialización del sector y que cuenta con la cooperativa desde el arranque.

¿Cómo ve la experiencia de Urucoop?

-Como dije anteriormente, estamos tratando de llevar adelante distintas alianzas. En este caso a partir de una idea que se venía trabajando desde hace bastante tiempo, en experiencias de comercialización y trabajo conjunto con Anecoop, se llegó a esta empresa mixta, en la cual además de esta cooperativa de Valencia están los productores uruguayos y hay una tercera parte conformada por el apoyo del PREDEG a través de la CND.

Esto lo vemos como un complemento importante para la defensa de nuestra producción, sobre todo en el mercado regional y también en el de ultramar.

HORTICOLA LA ECOLOGICA



TACUAREMBO
Tacuarembó

Volver a las raíces para hallar un futuro mejor

Miguel Rodríguez hizo de todo para mantener a su familia. Bajó a Montevideo a probar suerte, puso un comercio en Tacuarembó. trabajó en la construcción en el Este, pero nada salía bien. Hasta que decidió volver a sus raíces, regresar a la tierra para trabajarla como lo hiciera su familia y apoyado en la producción orgánica aceptó el desafío de hacer horticultura en una zona sin tradición como es Tacuarembó. Hoy integra un grupo de diez granjeros para abastecer la capital departamental y tiene por delante un futuro mejor para él, su esposa Zulma y sus tres hijos Leonardo, Gastón y Valentina.

En 1994, cuenta Miguel, se presentó la posibilidad de hacer horticultura y era todo un reto, porque no había experiencia aquí en Tacuarembó. Empezamos con producción integrada de verdura de hoja.

-¿Por qué utilizó esta modalidad de producción?

-Tenemos suelos muy livianos, poco productivos, muy arenosos, y entonces la alternativa era agregarle mucha materia orgáni-

ca para alcanzar una producción más o menos buena. Estuvimos dos años con producción integrada y después encaramos una producción ecológica, sin nada de químicos. Nuestros suelos eran tan pobres que no podíamos prescindir de ningún tipo de abono y así fuimos mejorando nuestras tierras, con incorporación de abonos verdes y agregando continuamente materia orgánica.



-¿Cómo surgió eso de hacer horticultura donde no existe tradición en la materia?

-Sabíamos que gran parte de la producción que se consume en Tacuarembó viene de otras partes. Teniendo en cuenta los kilómetros que deben recorrer esos productos, pensamos que íbamos a tener cierta ventaja con nuestra producción, que podía ser de mejor calidad y más bajo precio por la menor incidencia del transporte.

-¿Por qué agricultura orgánica?

-Porque es una de las oportunidades ya que es una producción que no requiere gran inversión, sino simplemente reciclar lo mismo que uno tiene en el predio. Una buena idea es tener animales y a través de ellos, obtener el abono orgánico, para no depender de insumos que le cuestan al productor.

Producir para el mercado

-De nada sirve lograr una buena producción si no tenemos los mercados. En nuestro caso fue decisivo aunar estos dos factores. Pudimos asegurarnos un mercado a través del convenio con INDA para atender los comedores municipales en Tacuarembó. Si bien esto no absorbe toda nuestra producción, da cierta seguridad para poder invertir y mejorar.

-¿Es una empresa familiar?

-Si. Trabajo con mi señora y los hijos dan una mano. Se contrata alguna mano de obra cuando hay que armar estructuras o se necesita en la parte de chacra. Empezamos con un predio chico, de media hectárea y podíamos sacar poca producción,

todo intensivo. Hace un año y medio pudimos agrandarnos y agregamos 5 hectáreas del predio lindero.

-¿A que las dedica?

-Hacemos hortalizas de hoja, plantamos maíz para choclo en época, zapallito de tronco, algo de boniato y papa, más bien para consumo familiar. Estamos viendo, con el grupo de diez productores que integro, de hacer maíz para silo para poder mantener los animales que nos suministran el abono. En invierno cuando escasea el pasto, queremos tener maíz para suplementar los animales que en definitiva, son la fuente de la materia orgánica que tenemos en los predios.

-¿Recibió algún apoyo?

-Recibimos un gran apoyo de Caritas y especialmente de la Ing. Agr. Alda Rodríguez, que ha sido el alma máter de este emprendimiento, ya que armó este grupo de diez productores que estamos haciendo el mismo tipo de producción. Estuvimos prácticamente un año asistidos por Alda sin poder pagarle nada, porque ninguno estaba en condiciones de contribuir a un sueldo, pero ella sacó adelante este grupo y comenzamos a comercializar nuestra producción. También incidió para alcanzar el convenio con INDA y nos apoyó en la parte técnica, porque había productores que podían lograr una producción familiar; pero, de allí a una producción comercial, hay una gran diferencia.

Trabajo grupal pero con mesura

La suma de esfuerzos para conformar volúmenes y fortalecer posiciones es percibida



como positiva, pero choca contra la inquietud que representa como amenaza a la individualidad.

-¿Pudo comprobar la importancia de la asistencia técnica?

-Es decisiva, sin duda. Quizá en otras zonas del país donde hay tradición hortícola, se puede armar una producción estable, que es el meollo, pero lograr eso en los alrededores de Tacuarembó, con los suelos que tenemos y con el clima extremo, fue todo un reto que por suerte hemos ido superando. Ahora tenemos el apoyo de PREDEG-GTZ.

-¿Las dificultades fueron muchas?

-Cuando se empieza de cero todas son dificultades. Comenzamos con una producción chica y tuvimos problemas de riego; precisábamos fuentes de agua. Cuando solucionamos la fuente se vio que el predio era chico. Ahora logramos agrandar el predio. Cuando se soluciona un problema aparece otro.

Esto de tener todos los días un reto distinto, le da sabor a la vida.

-¿Han buscado soluciones de tipo comunitario para superar los problemas?

-Al grupo hemos tratado de mantenerlo como tal, pero no más allá de eso, porque las experiencias que hay sobre cooperativismo y ese tipo de asociaciones no han sido exitosas. Entonces tenemos un grupo de interés común. Actuamos de común acuerdo y conjuntamente en la comercialización, compra de insumos, de maquinaria, pero mantenemos la individualidad.

-¿Han manejado la posibilidad de estable-

cer una marca en común?

-Hemos hablado de esa posibilidad, de hacer una marca que identificase al grupo, pero es una idea que está en pañales.

La conciencia tranquila

Miguel conversa apacible, junto a su esposa e hijos que guardan un ceremonioso silencio.

-¿Cómo comercializan la producción que no va a los comedores?

-El excedente se comercializa en un espacio que nos cedieron en el expendio municipal y se hacen dos o tres ferias semanales.

El resto se vende en los comercios locales. Estamos viendo la posibilidad de hacer una especie de centro de ventas, un local donde se concentre la producción y de allí, venderla al comercio o al revendedor, porque ahora hay momentos de picos de producción en los que andamos compitiendo entre nosotros en el mercado.

-Los productos orgánicos tienen mayor precio?

-En Tacuarembó, no. Es mi apreciación personal. Me parece que no valoran mucho que sea orgánico, aunque reconocen la calidad.

Es bajo el porcentaje de consumidores que distingue la oferta de un producto orgánico.

De todas formas, en los renglones de hortalizas de hoja, es más barata la producción orgánica, además, uno está con la conciencia tranquila.

VALENTINA



CANELONES
Atlántida

Un solo rubro a gran escala

La ruta interbalnearia es sinónimo de playa y turismo.

Cuando se transita por ella, se piensa en descansar al sol, de cara al mar .

Es natural que sorprenda que Canelones también tiene allí una zona de fuerte actividad granjera y el comando de una red de cientos de hectáreas orientadas a la producción de papa.

En el kilómetro 37, doblando hacia el norte, se encuentra el campo de Jorge Peralta.

Como él mismo lo dice, es un buen ejemplo de las transformaciones que se están operando en el sector: concentración de la actividad para sobrevivir y reinversión constante en tecnología y maquinaria.

Peralta proviene de una familia de horticultores, pero luego de graduarse como ingeniero agrónomo y tras un intento a gran escala, descartó totalmente otros rubros de la horticultura y resolvió dedicarse a la producción de papa en forma exclusiva.

Dice que entró en un círculo vicioso porque solo es posible producir con mayor tecnología cada vez y como los márgenes de ganancia son pequeños, hay que aumentar los volúmenes para amortizar la inversión en maquinaria e insumos.



Peralta cuenta su historia en su escritorio, separado unos cincuenta metros de su casa. Este es su cuartel general, desde el cual maneja nada menos que 800 hectáreas dedicadas exclusivamente al cultivo de la papa.

-¿Empezó solo?

-Habíamos formado una sociedad. Eramos tres socios, pero a partir de 1987/88 comenzamos a trabajar por cuenta nuestra, con 7 hectáreas de papas. En la primavera de 1988 teníamos 20 hectáreas y a partir de allí, el crecimiento fue de un 100% anual.

En las primeras siembras usamos un casco prestado y en 1989 pudimos adquirir -a puro corazón, porque no había un peso- una red de hectáreas aquí, donde tenemos el casco del establecimiento.

Hoy tenemos el casco, con cerca de 90 hectáreas de nuestra propiedad y el resto de los campos que trabajamos son arrendados. En total, andamos en unas 800 hectáreas.

La horticultura venía en decadencia, así que después de una experiencia que hicimos en 1990 con horticultura en gran escala y que no nos dejó nada, sacamos la conclusión de que para trabajar a gran escala, con personal y maquinaria, lo único que podíamos hacer era papa.

No podemos decir que pertenezcamos a una zona, porque en realidad estamos trabajando desde aquí hasta Maldonado y Rocha.

-¿Quiere decir que hoy el papero se mueve, se traslada?

-Estamos trabajando en campos en 20 o 30 kilómetros a la redonda y en 100 y más kilómetros hacia Maldonado. Si bien puede llamar la atención y parece una gran superficie la que tenemos, en realidad abarcamos muchos campos pequeños.

Apostar a la tecnología

-¿Qué fue lo que posibilitó tan fuerte crecimiento anual?

-El meollo de nuestro desarrollo fue la reinversión que se hizo durante muchos años solo en maquinaria y en tecnología para la papa. No gastamos un peso en más nada. De acuerdo con la maquinaria que hay en el establecimiento, es poca la superficie del campo, o sea que apostamos solamente a la tecnología.

Se logró un crecimiento importante, pero invertir en maquinaria no es lo mismo que hacerlo en campos o en otro tipo de cosas, porque hay mucha amortización de por medio. Con el agravante de que con el tiempo la maquinaria no vale nada. Pero en la lucha para sobrevivir nos decidimos por esta alternativa y veremos qué nos depara el destino.

-¿Hay diferencias apreciables entre la producción de los distintos establecimientos?

-No hay mayor diferencia, porque la tecnología nos ha equiparado. En todo caso pueden existir variantes por causas climáticas.

La mecanización resulta un factor diferencial
-¿Por qué?



-Porque nos permitió bajar costos. La amortización es muy grande, pero contribuye a bajar costos. Pero hay que estar dispuesto a ver pasar la plata e invertirla en algo que no se puede disfrutar.

-Tecnología, mecanización, ¿qué otra característica distingue su establecimiento?

-Están los avatares del clima, por eso buscamos diversificar la siembra, repartiendo los huevos en distintas canastas y también tratar de que haya papa en todas las estaciones. Hay que mantener al cliente a toda costa y a su vez hay que lograr que haya entrada de dinero permanentemente.

Cambios en el mercado

La apertura de la economía y la globalización de los mercados introdujo grandes cambios, que afectaron al productor papero como a cualquier otra actividad. Antes, algunos paperos podían darse el lujo de no plantar en primavera, pero la competencia con productos del exterior se hizo más dura y entonces hubo que salir a colocar el producto en vez de esperar a que vieran a comprarlo.

-¿Cómo maneja la comercialización?

-Hasta el 93 no teníamos ni un camión, porque no había necesidad de distribuir. Lo que producíamos lo levantaban de acá y lo vendíamos como queríamos. Actualmente tenemos 7 camiones en la calle, repartiendo, brindando servicios. Si no lo hacemos así, no vendemos.

Comercializamos la papa en el Mercado Modelo, en nuestro puesto y con nuestro

vendedor. En los supermercados vendemos puntualmente, pero sobretodo a supermercados mayoristas.

-¿Cuáles fueron los mayores obstáculos que encontró?

-La mayor dificultad es que parece haber dos políticas del gobierno en lo que refiere a la importación. Nunca estuvimos en contra de que se importara papa cuando hacía falta, pero cuestionamos la importación indiscriminada, con productos subsidiados o subdeclarados. Se están trayendo papas de productores europeos, canadienses, que cualquiera sea el precio a que se venda, ellos cobran igual porque tienen un seguro a la exportación.

La libertad de mercado solo la usamos los uruguayos. Tratemos de vender papa a los canadienses, a los europeos o a los brasileños y veamos qué sucede. Acá entra cualquier papa, de todo tipo y, además, una papa que compraron a 15 dólares la declaran a 8, para pagar la mitad de los impuestos. Los productores estamos expuestos a todo esto porque no hay ningún tipo de control, ni un precio de referencia, ni nada.

Otra gran dificultad la notamos en la inversión en maquinaria. En 1992 había una sola marca de tractores con doble tracción y cubiertas finas; era una marca rusa. Compramos un tractor de éstos con una curadora y anduvo una enfermedad que nosotros no tuvimos, así que la inversión en equipos se pagó toda en esa cosecha. Pero habría que ver qué hubiera pasado si no teníamos la maquinaria adecuada. La producción exige afinar el lápiz desde el principio hasta el fin



de la madeja: a la papa hay que atenderla, hay que curarla, hay que cosecharla y después hay que venderla para seguir plantando. No es sólo preparar la tierra y sembrar, hay que hilvanar muy bien para que todo ande parejito. Si uno agrega más hectáreas hay que pensar en otro tractor y en otra curadora, y eso es algo que muchos no se deciden a hacer. Por eso vamos quedando pocos en esta actividad.

El círculo vicioso

Peralta transmite preocupación cuando se refiere al futuro de su actividad. Concretamente, habla de un peligroso círculo vicioso y la incertidumbre respecto al resultado final de todo su esfuerzo.

-¿Cómo visualiza el futuro?

-Nuestro propósito es sobrevivir, porque aunque hicimos algunos negocios de exportación, hay dificultades increíbles. Por ejemplo y sin ir más lejos, en el otoño pasado, la papa en San Pablo valía 90 centavos de dólar y aquí estaba entre 10 y 15 centavos, pero no podíamos llegar. Se dice por un lado que la intermediación es muy grande en Brasil y, por otro, vemos que un camión de papas puede quedar en la frontera 24 horas, o tres o cuatro días, con riesgo de echarse a perder la mercadería. Habría que ver lo que

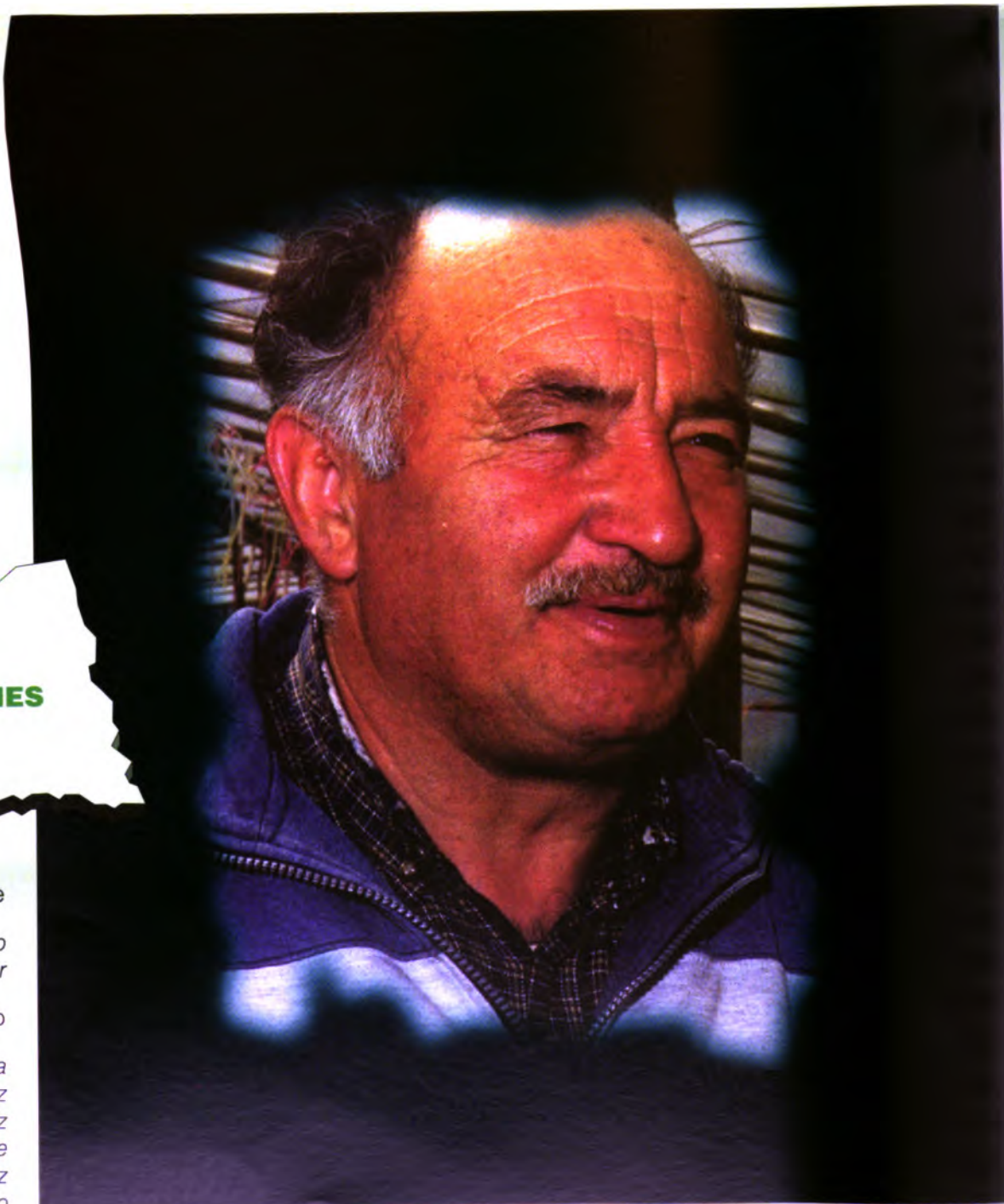
sucede si se le diera el mismo tratamiento a un camión de bananas o de ananá que viene a Uruguay.

Nos parece que habría que buscar las mismas vueltas y si nos traban, tendríamos que hacer lo mismo, porque en el caso de la papa las diferencias de precio son enormes y, sin embargo, no podemos vender. No entiendo porqué y espero que alguien tenga la respuesta correcta.

Así que el tema del futuro pasa por una cuestión de sobrevivencia, porque nosotros no podemos plantar menos, porque tenemos la gente, la maquinaria, estamos jugados a esto. Tratamos de ajustar los costos en todo lo posible, pero vamos a tener que plantar lo mismo o más, aunque estemos plantando por encima de lo que podemos. Pasa que los márgenes son tan pequeños que si plantamos menos papas, retrocedemos. Hay que recordar que hace tres años plantando 50 hectáreas justificábamos una cosechadora: ahora, para lo mismo, se necesitan 150 hectáreas.

Por otra parte, el uso de la maquinaria es muy intenso, así que estamos comprando tecnología que nos va a durar muy poco y tiene una amortización muy pesada. Estamos en una especie de círculo vicioso que no sabemos dónde nos llevará.

PUNTO VERDE



San Bautista-Valle Alegre

*Jorge Garrido
Daniel Bentancur*

Ruta 11 - Costa de Pando

*Ricardo Casanova
Néstor Fernández
Amilivio Martínez
Hugo Bragunde
Roberto Fernández
Lindolfo Montenegro*

Juan María "Pocho" Bentancur

Digitized by Google

Previsores, orgánicos y eficientes

Advirtiendo que Chile -un temible competidor en la exportación hortifrutícola- apuntaba sus baterías al mercado regional, agravando las dificultades para la ya comprometida granja uruguaya, un puñado de productores - algunos de ellos con experiencia directriz - procuró formular nuevas propuestas.

Como no tuvieron eco, decidieron unir esfuerzos para abaratar costos y comercializar directamente sus productos.

Más tarde, optaron por la producción orgánica, que hoy los distingue.

Así nació el grupo Punto Verde, que actualmente integran ocho productores que consagran a este emprendimiento el cien por ciento de sus respectivas producciones.

Si bien la inquietud por el entorno regional persiste, hoy cuentan con una herramienta que les ha permitido una creciente participación en el mercado interno y las perspectivas de exportación no están ya tan lejanas, en la medida que más productores se sumen a la producción orgánica.

Juan María "Pocho" Bentancur, cuyo establecimiento está situado en las afueras de San Bautista, es uno de los más firmes impulsores de este grupo y también su portavoz.



Bentancur tiene claras condiciones de líder. Es un reconocido aglutinador de productores y esa característica no se restringe a su zona, donde es muy popular, sino que lo ha llevado a cargos ejecutivos en organizaciones de granjeros y a ocupar un cargo de director por las Cooperativas Agrarias Federadas en la Junta Nacional de la Granja.

- En 1992, cuenta, un grupo de dirigentes participamos en un seminario en Santiago de Chile. Allí pudimos apreciar que este país empezaba a apuntar al mercado regional con mayor agresividad. En esa reunión participaron representantes sindicales del puerto de Pennsylvania en Estados Unidos, puerta de entrada de las exportaciones chilenas, que ofrecían bajar los costos a fin de que se mantuviera la operativa. Pero los chilenos argumentaban que aún así no podían mantener los volúmenes por la competencia de los llamados "tigres asiáticos". Decidieron apuntar a Centro y Sudamérica, con menos costos de transporte. Incluso decían que con sus costos de producción tendrían margen para ingresar sin problemas a Argentina y Brasil.

-¿Consideraron que era un peligro cierto?
-Sin duda. Era una realidad que pronto nos iba a golpear. Sin llegar a Chile, hablando de Argentina, quiero referir una anécdota que es ilustrativa. Nos encontramos con un productor argentino que nos decía que exportaba a Uruguay, produciendo 40.000

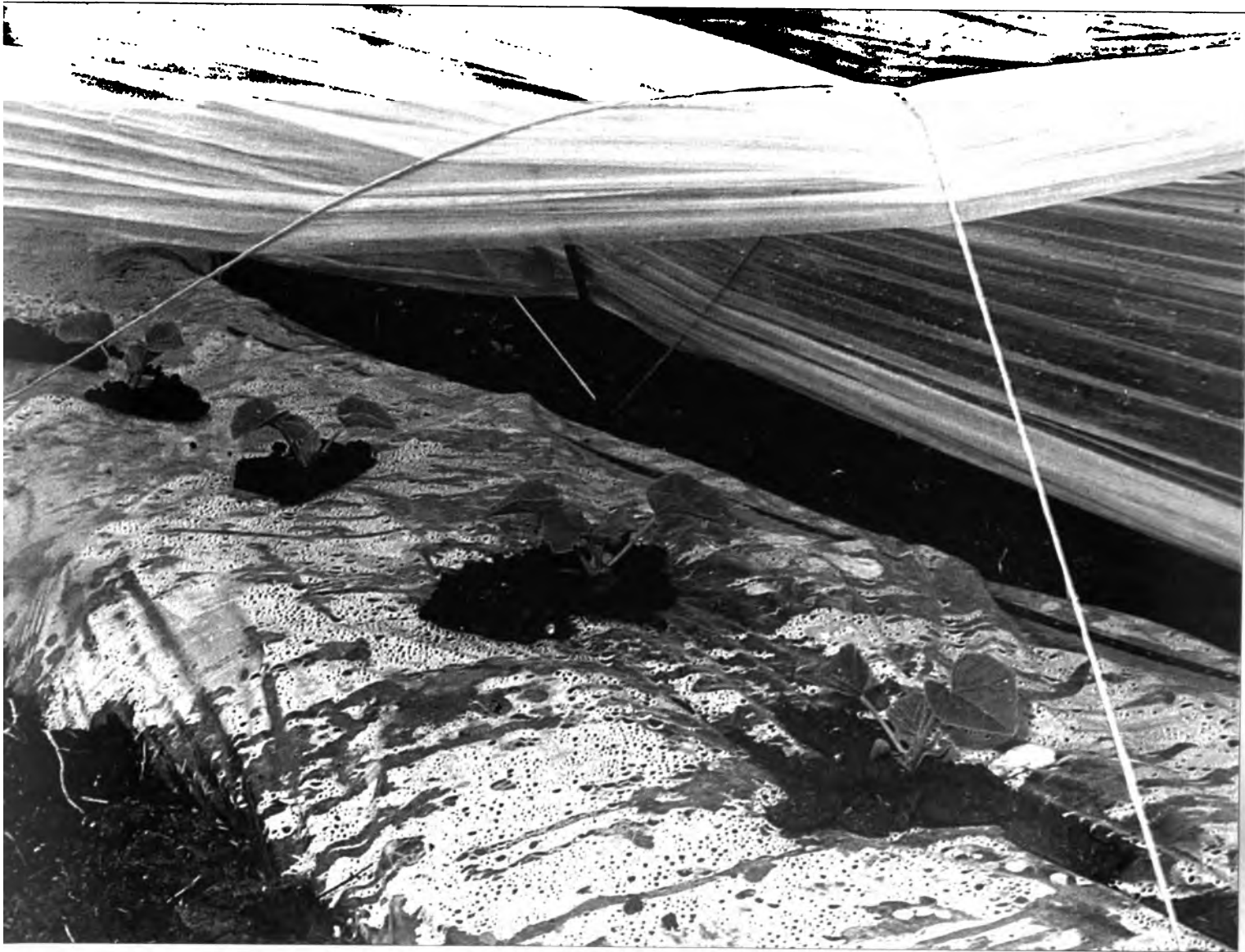
kilos por hectárea y con 200 hectáreas de producción. Nosotros para llegar a 200 hectáreas precisamos juntar 200, 250 o 300 productores y además, estamos lejos de ese rendimiento por hectárea. También nos decía que para él, un dólar por bolsa era dinero y nosotros, a ese precio, no podemos cosechar. Todo esto nos llevó a pensar que debíamos hacer algo urgente en defensa de un sector que estaba pasando por un grave momento, que en el futuro se iba a agravar más, porque teníamos problemas de comercialización en el extranjero y con el Mercosur desaparecía la protección para el mercado interno.

-¿Cómo enfrentaron esa situación?

-Pensamos que se debían juntar las gremiales y tratar de generar propuestas para que el productor tuviera alternativas. Muchas veces el productor no cree en lo que se le dice y la deja correr. Las gremiales tampoco asumieron con mucha preocupación el tema, pero nosotros -éramos cuatro productores- teníamos que saber si estábamos equivocados o no. Así que en vez de aconsejar, empezamos por formar un grupo para bajar los costos de producción y comenzamos por comprar nylon para fabricar invernáculos.

-¿Cómo se desarrolló ese grupo?

-Rápidamente el grupo creció y éramos 16 productores que no teníamos problemas de producción, pero sí de comercialización y tratamos de salir a vender directamente.



Fuimos a varios supermercados ofreciendo una producción de calidad, con volumen y continuidad, pero nos dijeron que ya estaban abastecidos. Estábamos bastante desmotivados porque además conocíamos el sistema tradicional del Mercado Modelo. Fue cuando una cadena de supermercados nos propuso otra producción, otra calidad, otra presentación y otros riesgos: la producción orgánica. Con la colaboración de JUNAGRA y GTZ empezamos a estudiar la viabilidad de estos productos.

-¿Así que optaron por la producción orgánica?

-Cuando decidimos que la producción orgánica había que encararla con total convencimiento, hubo productores que lamentablemente no estaban preparados, no estaban en condiciones de arriesgar cultivos en algo que no se conocía y el grupo se redujo a ocho.

Así empezamos a introducirnos en el manejo de un cultivo sobre el que no teníamos mucha información y no había una asistencia técnica agresiva. GTZ nos apoyo en la parte de la formación de la empresa, en el aspecto jurídico, de la marca, la certificación, la asociación de los productores, y JUNAGRA nos ayudó en relación al packing, la clasificación y presentación del producto.

Un tema particularmente sensible fue la coordinación, es decir, combinar los volúmenes entre los productores, porque en un cultivo donde se corre el riesgo de perder la cosecha había que tratar de aportarle a cada uno la mayor cantidad de mano de

obra para mejorar la rentabilidad y así sostener a la familia.

-¿Punto Verde es el nombre del grupo?

-Punto Verde es una marca. El nombre viene por una empresa chilena que visitamos y que nos impresionó por la calidad, los rendimientos y la presentación de sus productos. Nuestro grupo se llama Asociación de Productores de Cultivos Protegidos y Punto Verde es la marca que tomó cierto auge como consecuencia de algunas exportaciones, como el caso de las efectuadas a Paraguay.

-¿Cómo es la posición de la empresa hoy?

-En este momento el grupo está participando en la comercialización con más de 30 rubros distintos de hortalizas que coloca en supermercados. En 1997 vendió su producción en Tienda Inglesa y Supermercados Disco, por un monto de alrededor de 1:150.000 pesos.

La actitud es importante

Frente a grandes productores como Argentina, Brasil o Chile, Uruguay parece encontrarse en franca desventaja, pero tiene a su favor el empuje y el ingenio de los productores granjeros para buscar las alternativas más beneficiosas. Bentacur comparte que en la actitud de los granjeros está la respuesta a muchas situaciones comprometidas.

-¿Cómo logran homogeneizar la producción?

-El grupo se reúne todas las semanas y se va planeando la actividad y planteando las



dificultades que puedan surgir. Ya tiene tres años de funcionamiento y cada día se consolida más.

El manejo es individual, pero buscamos producir y presentar la mercadería de una manera uniforme. Se planifica la producción y se cuida que el envasado no se haga de una forma en un establecimiento y de otra manera en otro.

-¿Priorizan el trabajo familiar?

-Tratamos que cada establecimiento tenga el mayor valor agregado posible, desde el lavado, la desinfección, el envasado, el etiquetado, el sellado, todo se hace en cada establecimiento para que el productor obtenga la mayor rentabilidad.

-¿De qué zonas provienen los productores que integran el grupo?

-Acá en la zona de San Bautista estamos dos productores y los otros son de la Ruta 11, entre San Jacinto y Santa Rosa. En estas zonas hay gente que ha comenzado la reconversión, pero eso lleva algún tiempo, por la certificación y todo el mecanismo que exige internacionalmente INFOAN, a la que está ligada la Asociación Rural, institución a través de la cual nos estamos certificando. No menos de dos años es el tiempo que le demanda al productor acceder a una certificación cien por ciento orgánica.

-¿Es un grupo abierto?

-Si totalmente. Tenemos la portera abierta a la gente que quiera incorporarse o asesorarse. Es muy importante el trabajo que están haciendo PREDEG y GTZ, abriendo posibilidades de crecimiento a grupos de productores de Maldonado, Colonia, San

José, Canelones y Montevideo. Hay gente que se está movilizándose en Rocha y Salto. Se ha creado la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay, que nuclea a la mayoría de los productores y no va a pasar mucho tiempo para que las políticas tiendan a un desarrollo organizado y Uruguay pueda salir al exterior con un producto de muy buena calidad y con productores conscientes de cuál es el camino a seguir.

-¿Qué factor considera decisivo para que el grupo haya alcanzado el desarrollo que muestra?

-Nosotros no estábamos preparados para el Mercosur y muchas veces nos invaden con producción aunque haya mercadería en plaza, por eso es imperioso bajar los costos. La producción orgánica permite bajar costos en forma considerable, dado que el productor está gastando mucho en pesticidas.

La comercialización nos llevó muchos tropiezos, pero hoy estamos convencidos que estamos en el camino que nos va a permitir crecer, porque el mercado para los productos orgánicos está en expansión.

Hemos anexado una empresa que comercializa directamente los productos Punto Verde.

También avanzamos en la administración, porque a través de una oficina llevamos toda la parte contable y de liquidación a cada productor, que cada semana recibe no solo el dinero, sino toda el detalle de gastos, precios, etc. Este manejo es transparente y evita algunas dificultades que se dieron en el pasado.



-¿Cuáles fueron las mayores dificultades?

-Sin duda el cambio de la producción convencional a la orgánica. Fue un salto difícil porque había productores que no podían arriesgar y quedaron esperando para ver si en algún momento pueden lograr un apoyo que les permita entrar en carrera. Otro problema fue el de la comercialización, pero ahora encontramos que hay otras limitaciones.

Legalidad, se busca

La producción orgánica está dando los primeros pasos en el país, por lo que como toda actividad nueva carece de regulación y sus postulados pueden chocar contra un marco elaborado en una época en la que la palabra ecología era conocida por muy pocos.

-¿Cuáles son esas otras limitaciones?

-El país no tiene un marco jurídico para el cultivo orgánico. Por ejemplo todavía no podemos traer hongos, como deberíamos y no podemos trabajar con insectos importados.

Por suerte el MGAP está haciendo ensayos directamente con el productor, en un sistema que tiene sus riesgos pero es más directo que la experiencia de laboratorio, porque abrevia los plazos y hoy ya no hay tiempo, porque tenemos la competencia encima.

-¿Cómo ve el futuro?

-El crecimiento es el gran desafío para el grupo. Tenemos que seguir afinando lo que es la presentación de los productos y generar volúmenes que permitan, no solo producir para el mercado interno, sino abordar la exportación.



The background features four stylized fruit illustrations in a light pink color. In the top left is a round fruit with a stem and a single leaf. In the top right is a pear-shaped fruit with a stem. In the bottom left is a strawberry with a stem and several seeds. In the bottom right is another round fruit with a stem and a single leaf. The word "FRUTICULTURA" is written diagonally across the center in a bold, red, sans-serif font with a white outline.

FRUTICULTURA

Zanja Honda





Reconvertir es determinante del éxito económico

Los productores Felipe Reyes y Osvaldo Moizo, responsables del establecimiento Zanja Honda, son socios desde hace veinte años. Basan en la reconversión su estrategia de crecimiento. La sustitución de antiguos montes y la utilización de variedades que responden a la demanda, parece ser el alfa y omega de esta sociedad de cuño familiar. No sorprende entonces que Felipe y Osvaldo tengan por motor afectivo el deseo de que sus hijos continúen trabajando en fruticultura, en pleno corazón de Melilla, prosiguiendo la tradición de sus familias en un establecimiento que ostenta con orgullo haber obtenido el Premio a la Excelencia Granjera, que otorga el PREDEG. Tampoco debe extrañar que en su constante búsqueda de nuevas orientaciones, adelanten que se abre una nueva era en materia de fruticultura, con una proyección no ya nacional o regional, sino mundial.

La amistad que nació en la escuela primaria lo hizo más fácil, recuerda Moizo. Teníamos 18 años, añade Reyes, cuando surgió la idea de hacer una nueva plantación.

Buscábamos algo diferente y elegimos una variedad en auge en aquella época. Hicimos nuestras propias plantas y fuimos desarrollando una nueva explotación en el establecimiento «Zanja Honda».





- *¿Cuál era la meta de Moizo y Reyes en aquella época?*

- Al principio todo resultó difícil, pero nosotros queríamos hacer algo distinto en manzanas. Lo que buscábamos era cantidad y calidad en nuestra producción. Hicimos ensayos de poda, raleo, manejo de brotes, formación de árboles; también viajamos a países vecinos a copiar tecnología, observamos cuidadosamente lo que hacían los otros y después no descuidamos nada. El seguimiento de lo hecho, es fundamental en esta, como en muchas actividades, responde Moizo.

Cambios rápidos

Los montes que hoy se explotan en «Zanja Honda», en una importante proporción, están en producción plena. Tienen hasta veinte años. Pero el escenario está cambiando rápidamente y las exigencias son otras.

- Hay gran competencia en la región, advierte Moizo, y eso nos obliga a adoptar nuevas tecnologías. De allí que veamos muy claramente la necesidad de aprovechar a fondo la oportunidad que nos está ofreciendo el PREDEG para reconvertir nuestros montes y abrir el camino para ganar en esa competencia.

Toda una lección

El cambio es el eje de la conversación. Reyes recuerda que en Chile vieron una orientación pero, al poco tiempo, ya no tenía vigencia. Fue una lección, afirma Reyes,

fijese que hace doce años, los productores chilenos nos decían «este cuadro nos dio tantos kilos y en todo el fundo este año sacamos tantas toneladas».

Ahora es distinto. Los fruticultores chilenos ya no nos hablan de kilos por hectárea, sino de las cajas de exportación.

Las diferencias

-Una cosa es la producción total del monte, enfatiza Moizo, y otra es lo que se exporta, sin los descartes, lo que queda de producción con un nivel de calidad que la hace vendible en los mercados del exterior. No hay nada más constante que el cambio. Lo vivimos cada jornada con este proceso de globalización que va tan rápido.

-Ya hace años que se ven manzanas de Francia en el mercado uruguayo, señala Reyes. Ocurre que han variado los costos de los fletes y hoy es más barato en determinada época traer fruta de Europa que pagar meses de frío en Uruguay. El rumbo es muy claro, se trata de que nosotros podamos abastecer a los franceses en febrero o marzo, y que ellos envíen su mercadería después.

El mundo va hacia eso y nosotros tenemos los objetivos bien definidos. Por eso valoramos el apoyo de PREDEG, porque nos da impulso para avanzar en la dirección que queremos hacerlo.

-*¿Qué superficie explotan?*

-«Zanja Honda» explota actualmente 39 hectáreas, totalmente dedicadas a la producción de hoja caduca, con 70% manza-





nas y 30% de peras. De esa superficie, quince hectáreas están asistidas por PREDEG a razón de algo más de cinco hectáreas reconvertidas por año.

La alta densidad

Moizo y Reyes hicieron la primera plantación en 1997, pero con el manejo que efectúan, tendrán las primeras muestras en este años.

-¿Qué rumbo lleva la fruticultura en Uruguay?

- La alta densidad será la característica de la producción frutícola también en Uruguay, dice Reyes. Pasamos de 350 a 1750 plantas por hectárea, con un resultado seguramente muy favorable y un cambio importante. Respecto a los portainjertos, nos estamos proveyendo del material para las nuevas plantaciones.

- ¿Han cambiado las preferencias del consumidor?

- Hubo cambios en el gusto del consumidor y el desafío es combinar esas preferencias vigentes con las condiciones agronómicas con que contamos, responde Moizo. La Royal Gala es un buen ejemplo de variedad muy aceptada, también la Red Chief, que es Red deliciosa mejorada, y la D'Anjou que es muy jugosa.

La tarea de PREDEG es un incentivo importante para el productor y lo llevará a ampliar y mejorar sus plantaciones, a hacer volumen suficiente y de buen nivel de calidad como para poder encarar una exportación sostenida.

Falta de materiales

Cuando se interroga a Moizo y Reyes acerca de las restricciones que encuentran para el despliegue de su estrategia de crecimiento, no muestran un atisbo de duda.

-¿Cuáles son las principales carencias?

-Tenemos carencias importantes en cuanto a material de reproducción, plantas de vivero. No hay material en cantidad suficiente y disponible para abastecer los proyectos en desarrollo y los que puedan ponerse en marcha. Sería importante que eso se encaminara, facilitando la importación para expandir las plantaciones de alto nivel tecnológico. No es el caso nuestro, aclara Moizo, pero la mayoría de los productores no encuentran satisfacción a sus necesidades porque cuando recorren los viveros se dan cuenta que no está lo que precisan.

-Hay que profundizar en conocimientos sobre formación y conducción de árboles para conseguir precocidad en producción, una alta producción por hectárea y bajo porcentaje de descartes, complementa Reyes. Sería importante poder compartir experiencias con técnicos de otros lugares y, en conjunto, aprender sobre estos aspectos, porque esas metas son difíciles de alcanzar y resultan determinantes del éxito económico de la empresa.

La constante renovación

Para Felipe Reyes, se abre una nueva era en la fruticultura, porque en forma similar a la caída de fronteras que generó la





globalización económica, los nuevos sistemas de producción trascenderán los países y las regiones para alcanzar una proyección mundial

- Uds buscan renovarse constantemente, ¿cuáles son las últimas tendencias?

- Tratamos de analizar la última generación de nuevas variedades y nuevos manejos, apuntando a trabajar con la última tecnología disponible.

El año pasado junto con otros productores realizamos un viaje financiado por el PREDEG por Europa, Norte de Italia, Sur de Francia y zona mediterránea de España. Vimos que las variedades de manzana que se están plantando para atender la demanda son la Royal Gala, Fuji, Pink Ladie, con sistemas de conducción de alta densidad de 3.500 a 3.000 plantas por hectárea y un manejo con un sistema de eje central apoyado con palos y alambres, algo parecido a nuestras plantaciones de vid. Las plantas son plantadas a 80 centímetros a un metro cada una y da unos 30 kilos de frutas por año. Acá logramos 60 toneladas por hectárea, pero estas plantas son de bajo costo de mantenimiento, y dan un alto rendimiento, ya que dan fruta de muy buena calidad y prácticamente no existen los descartes.

- ¿Qué acciones han encarado?

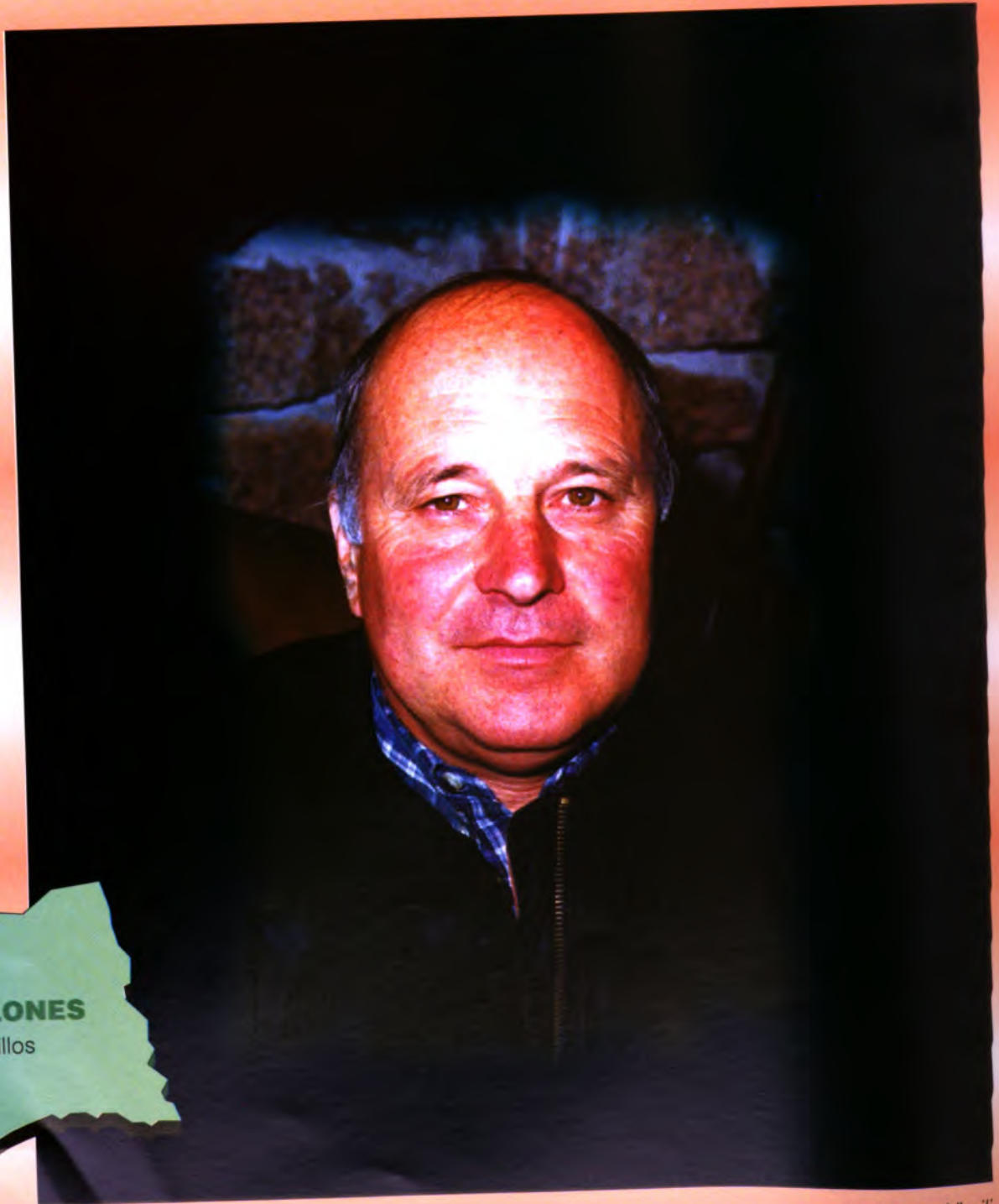
- Nos juntamos seis productores e importamos de un vivero italiano portainjertos M9 que son los apropiados a estos efectos. Son 12 mil plantas libre de virus, de muy buena calidad, que recibimos el 4 de enero y las tenemos enviveradas y para transplantar. A esto se agrega la intención de otro grupo

de productores, en este caso 23, de orientarse hacia la variedad Cripps Pink, originaria de Australia, que tiene características muy especiales tanto en tamaño, como en color - rosado- y sabor, que es crocante y agrídulce. Además es una fruta que obtiene el mayor precio en el mercado tanto de Europa como de Estados Unidos.

La planta que da esa fruta, se le conoce como Pink Lady, que es la marca registrada. Para producir estas plantas el grupo de productores uruguayos debió firmar un contrato, pagando un royalty de 50 centavos de dólar por planta. Se van a plantar en sistema de alta densidad y se va a gestionar con la Unión de Exportadores de Peras y Manzanas de Australia, la autorización del uso de la marca para la exportación, lo que demandará cumplir ciertas pautas de calidad y algunas exigencias como realizar marketing, utilizar el mismo logo mundial y uniformizar todo lo relativo a la presentación, cajas, etc. Los australianos buscan hacer un Club Mundial de Pink Lady, lo que está marcando una nueva era de la fruticultura, registrada y con variedades mundiales y no locales o regionales.

En todo esto ha jugado un importante papel el PREDEG quien nos asistió en los trámites de importación y ha incluido nuestro proyecto en el plan de reconversión, lo que habilita el pago del subsidio que incluye dicho plan. En esta iniciativa están comprometidos 23 productores de la zona de Melilla, Progreso y Juanicó. Las 28 mil plantas de Pink Lady que adquirieron estos productores previa autorización australiana, proceden de Brasil.

OVC



El mejor servicio es satisfacer la demanda

Una calurosa noche de los años sesenta, Orlando Virgili saltaba a la notoriedad: junto a otros diez jugadores de Nacional entristecía a la mayoría de la afición futbolística uruguaya con una recordada victoria por 4 a 1 sobre Peñarol. Hijo de comerciantes canarios, fue en esa misma época que realizó sus primeras inversiones en chacras. Hoy explota ochenta hectáreas en Canelones, acopia producción de una treintena de pequeños productores y, fundamentalmente, vende a un supermercado e importa mercadería granjera.

Hace treinta años entreveraba la fruticultura con el deporte, cuenta. Había realizado pequeñas plantaciones de duraznos y uva de mesa. Entré en esa actividad por el consejo de algunos vecinos. Actualmente tengo 80 hectáreas y oriento la producción de duraznos, peras, manzanas, uvas de mesa y algo de cítricos al mercado interno.

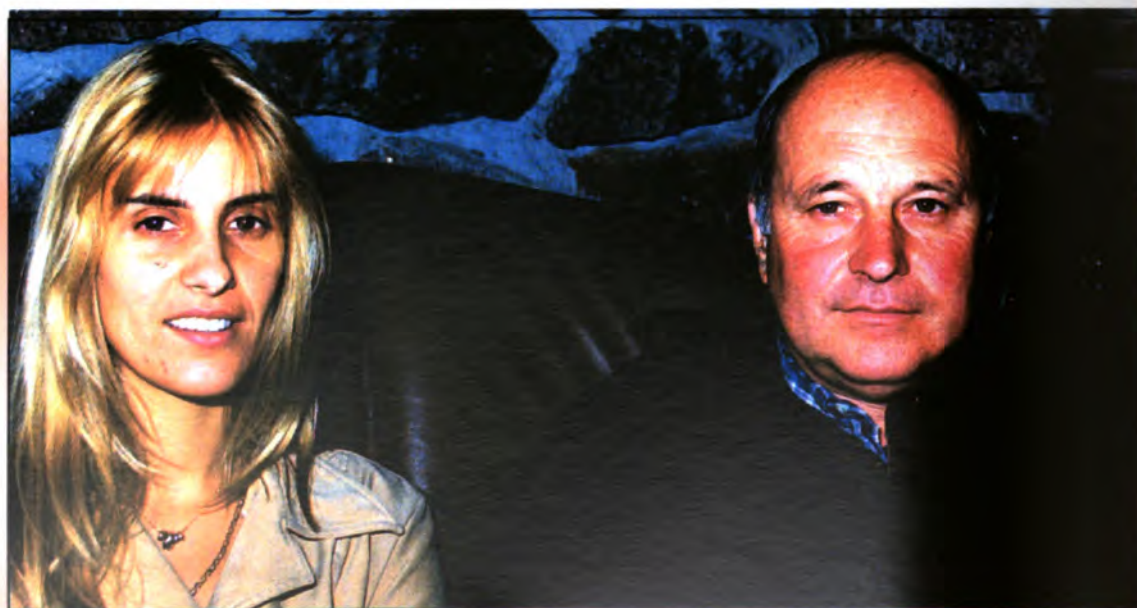
El aporte de otros

Virgili evita hablar del fútbol y se muestra orgulloso de su desempeño como productor y comerciante.

-Recibo producciones de rubros muy diversos de unos treinta granjeros pequeños. Básicamente comercializo en la cadena de supermercados Disco. Pocas veces ensayé la exportación y los resultados no fueron satisfactorios. Lo que se necesita para poder competir es buena calidad; eso es lo que yo les pido a mis granjeros abastecedores. Tengo que dar satisfacción a mis compradores y lo que ellos demandan es calidad y continuidad en las entregas.

-*¿Cuántas personas trabajan para Usted?*

-Alrededor de 30 en producción y packing, además de los granjeros que remiten sus producciones.



-¿Qué volúmenes ha comercializado la empresa en el año 98?

-De berengena 14.650 kilos; de zapallo Kabutiá 169.709; de cebolla 377.860; calabacín 52.453; endivia 6.940; uva blanca 110.974; boniato 69.552; manzana 414.176; pera 162.298 y duraznos 123.893 kilos, responde luego de consultar sus archivos de computadora.

-¿Por qué importa mercadería?

-Mi responsabilidad de proveer al supermercado todos los días del año con mercadería de calidad. Esa es la razón por la cual importo de Argentina, Brasil y Chile, así como de algunos países europeos.

Fuera del mercado

Virgili está reconviertiendo 7 a 8 hectáreas al año en su predio. El reemplazo de viejos cultivos por variedades reclamados por la demanda actual o próxima, son reconocidos como una necesidad impostergable.

Es casi el 10% de la superficie productiva, aclara, y tengo la certeza que debería reconvertir a mayor ritmo porque es la forma de ser competitivo. Las exigencias de los consumidores han aumentado y los granjeros que no reconviertan quedarán fuera del mercado en pocos años.

-¿Por qué desdeña la exportación?

-No es exactamente que la desdeñe. Lo que ocurre es que mi experiencia no es buena. Cuando realicé la primera exportación de duraznos a Brasil, llegué bien con un camión, pero los brasileños me pidieron otro para el día siguiente. Era imposible satisfacer esa demanda y yo precisaba diez o quince días para poder cumplir con esa pequeña demanda. Es el consumidor quien manda; él dice quiero tanto de esto y si usted no puede, tiene que dedicarse a otra actividad porque en esta no le irá bien.

La mentalidad

-¿Cuál es el principal obstáculo que ha encontrado en estas tres décadas de granjero y comerciante?

-La mentalidad de la gente. Están acostumbrados a un mercado interno para nada exigente. Antes había consumidores para cualquier tipo de mercadería y así todos seguían trabajando, año tras año, de la misma manera, de espaldas al mercado. Cambiar definitivamente esa mentalidad va a costar mucho.

-¿Usted integra un grupo de producción integrada?

-Efectivamente. Es algo que organizó PREDEGGTZ con Junagra, INIA y la Facultad de Agronomía. Somos 54 productores. Buscamos a través de la producción integrada una oferta de mejor calidad y más sana al emplear menos tóxicos en su obtención.

-¿Comercializa con marca propia?

-Son mis iniciales. Siempre me interesó marcar la mercadería porque es la forma de responsabilizarse por aquello que se lleva al mercado. Estamos diciendo es mío y es bueno.

-¿Qué planes tiene?

-Esta sigue siendo una empresa familiar. Mis hijos están conmigo en esta tarea. Queremos continuar en la búsqueda de la calidad y principalmente ofrecer un mejor servicio en cuanto a la continuidad del abastecimiento. La exportación es algo que está muy lejos. Aquí en Uruguay no hay volúmenes suficientes y el productor no tiene la necesidad de salir al exterior. Esto es una realidad.

El objetivo es prestar el servicio y mi empresa está dispuesta a hacerlo los 365 días del año y las 24 horas de cada día.

MIGRANJA



SAN JOSE
Ecilda Paullier

Ningún negocio es bueno todo el tiempo

Con mil hectáreas frutícolas en el departamento de San José, Migranja S.A. es uno de los emprendimientos granjeros orientados a la exportación que ha logrado mayor impacto en la última década. Martín Apariquián, empresario exitoso en otros sectores, ha sido el ideólogo e impulsor original de esta concepción de la fruticultura para Uruguay. Sin embargo, en cada etapa, trabaja junto a sus hijas, Miriam y Graciela, quienes tienen competencias definidas en áreas de acción de Migranja.

Miriam es quien está cerca de la actividad productiva. "Nuestra tradición granjera nace en el departamento de Canelones, explica. Recién en el año 1986, mi padre compró el predio de mil hectáreas en San José".

Don Martín tenía, desde mucho tiempo atrás, la intención de desarrollar un gran proyecto en fruticultura; era un torbellino de ideas -evoca Miriam- impulsado por su experiencia como empresario en otras áreas, la vocación por la fruticultura y, en particu-

lar, una visión muy particular de lo que estaba ocurriendo en los mercados mundiales de las frutas.

Martín Apariquián viajó por distintas partes del mundo, viendo, preguntando, investigando posibilidades.

-Miriam, ¿qué comentarios le hacía su padre en aquellas primeras salidas?

-Nos transmitía conceptos que, naturalmente, hoy sigue sosteniendo. Una de las mayores trabas para desarrollar un proyecto frutícola orientado a la exportación radica-



ba, en aquel momento, en que las variedades existentes no eran precisamente las requeridas por los principales centros demandantes del exterior. Esto es hoy algo que cada vez más gente lo ve claro; pero, no era así en aquellos años.

-¿Les pareció una utopía encarar un emprendimiento de esta magnitud?

-La gran ventaja que tuvimos fue la oportunidad, tan poco común, de iniciar algo desde cero, previendo las necesidades que tendríamos en cada etapa del proyecto.

Respecto al agua, por ejemplo, que no teníamos satisfactoriamente en Canelones, en el predio de San José estamos a dos kilómetros del Río de la Plata y pudimos disponer la infraestructura para que algo tan importante dejara de ser restrictivo.

Asimismo en Canelones existe susceptibilidad al granizo; aquí, en San José, no tenemos ese problema. Pero, fundamentalmente, la introducción de las variedades que el mercado pide ha sido la piedra angular en todo esto.

Mi padre fue a Europa, siguió recorriendo y preguntando, y así pudo identificar las variedades de contraestación demandadas y pudo apreciar como allá valoran la fruta fresca.

-¿Cuándo instalaron los primeros montes?

-En 1988 hicimos las primeras plantaciones. Actualmente tenemos plantadas 650 hectáreas y seguimos instalando a un ritmo de 50 a 60 hectáreas por año considerando áreas renovadas y nuevos montes.

-¿Cómo asignaron las áreas a cada especie y variedad?

-Alrededor del 60% de la superficie productiva de nuestro predio está dedicada a manzanos. El segundo lugar en área corresponde a los durazneros, algo así como el 10 a 15%, con una apertura importante en cuanto a variedades -suman doce- lo cual nos permite entrar al mercado desde el 15 de noviembre hasta el 15 de marzo con productos de carozo -duraznos y nectarinas- de manera que cada diez días estamos en el mercado con fruta fresca. Esto significa mucho para beneficio del consumidor y del negocio ya que, como es notorio, los carozos presentan dificultades de conservación.

Reconversión permanente

En primer lugar la manzana, luego el durazno, y como rubros menores, siempre en función del área asignada, tenemos montes de perales y de cítricos y, finalmente, viñedos con variedades de uva para mesa Italia y Moscatel.

Lo importante de esta asignación de superficie a cada especie y, dentro de ellas, a las diferentes variedades, es que este negocio es muy dinámico, de manera que nosotros estamos en una permanente reconversión. Hemos incursionado con variedades de manzanas bicolors semiácidas, con menores requerimientos de horas de frío, como Royal Gala y Fuji.

Comenzamos con árboles de gran porte y 70% de pies enanizantes pero ahora estamos reconvirtiendo parte de esos mismos montes utilizando pie M9 de mayor precocidad y más enanizante, al punto que al cuar-



to año ya se puede alcanzar la plena producción y nos permite densidades de unas 2500 plantas por hectárea.

-¿Cuál fue el monto de la inversión inicial?

-La inversión inicial fue de 25 millones de dólares y hemos tenido como socios al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y al Banco Mundial.

Trabajo para 600 operarios

-¿Qué cantidad de mano de obra ocupa Migranja?

-Actualmente tenemos 170 empleados permanentes y en zafra llegamos a 500 o 600 extendiéndose este período desde noviembre, con las nectarinas y primeros duraznos, hasta agosto con los pomelos. Hemos puesto gran énfasis en la capacitación de los operarios en prácticas de manejo tales como el raleo de racimo en uvas y el raleo de flor en duraznos tempranos. Todo esto implica capacitar y entrenar a los operarios.

La actividad es continua durante todo el año porque así lo hemos planificado. En enero con las manzanas Royal Gala, en febrero con las uvas, en marzo con las manzanas rojas, en abril y mayo con las manzanas Fuji y Granny Smith, y en julio y agosto con las mandarinas, naranjas y pomelos.

-¿Qué porcentaje de la producción se destina a los mercados del exterior?

-Todo el esfuerzo de Migranja S.A. está orientado a la exportación. Considerando todos los rubros, estamos enviando al exte-

rior en torno a 15.600 toneladas por año lo que significa que exportamos alrededor del 80% de nuestra producción.

Entrar en contraestación

-¿Cómo explica el éxito de Migranja?

-La llave del éxito ha sido pensar desde el comienzo en entrar al mercado del hemisferio norte en contraestación. Concretamente la entrada de Royal Gala a Europa en pleno enero significa en la práctica que el precio se duplica y eso es muy saludable para el negocio y para los consumidores europeos que tienen un excelente producto a su disposición.

En segundo lugar, ha sido determinante la elección de las variedades en función de la demanda de los mercados internacionales. Luego debo mencionar el entrenamiento permanente de nuestro personal que incluye aspectos como el ya señalado referente al manejo de los montes, pero también considera aspectos de la salud de los operarios, de allí que tengamos un convenio con el Ministerio de Salud Pública (MSP) en virtud del cual los tractoristas reciben información sistematizada para que sepan con qué productos fitosanitarios están trabajando y cuáles son los posibles alcances de las aplicaciones que están realizando en cuando a su propia salud.

Otro aspecto es que Migranja S.A. se encarga de toda la cadena. Esto significa que estamos en cada uno de los eslabones del negocio, desde la producción, el manejo de los montes y la renovación de las varieda-



des, hasta lo relacionado con la venta y la llegada al consumidor.

La venta directa

Nosotros vendemos directamente y eso es algo que hace a la definición del negocio de Migranja S.A. Así, actualmente, estamos entrando a los mercados de Holanda, Rusia, Inglaterra, España y Estados Unidos. Pero, insisto, todo esto es muy dinámico: lo son las superficies asignadas a cada especie y a cada variedad y lo son los mercados de destino. El axioma es que ningún negocio es brillante toda la vida.

Finalmente mencionaré otra justificación del éxito: el marketing. Lo hemos desarrollado tímidamente en el mercado interno porque tenemos claro que todo el esfuerzo está orientado a la exportación. Hay buenos resultados en este plano. Recordemos que las Granny Smith eran sólo polinizadoras pero el producto se posicionó de una manera diferente en el mercado. Hoy todos los consumidores saben que la manzana de Migranja es semiácida y hemos conseguido revalorizar la variedad en sí misma. Esto

significa un cambio sustancial y no podemos dejar de ver ese efecto y de apreciarlo convenientemente en lo comercial.

-¿Qué obstáculos ha encontrado Migranja en esta década?

-Dificultades, por cierto, también hemos tenido. No podemos olvidar que en 1986 llegamos a un campo baldío. Para transformarlo debimos invertir mucho tiempo y, especialmente, mucho dinero.

Si tuviera que mencionar una traba para el desarrollo de proyectos como el nuestro, señalaría la falta de infraestructura del país y las carencias en sus servicios.

En nuestro caso, para conectar la luz tuvimos que esperar desde 1986 hasta 1992, aún estando a poca distancia de Montevideo.

No obstante las dificultades, hemos alcanzado los objetivos en cuanto a los volúmenes de producción proyectados, pero aún debemos introducir ajustes en aspectos de calidad, es decir lograr el volumen deseado de categoría uno.

Pero, insisto, ningún negocio es bueno todo el tiempo. Esto es dinámico y así, como tal, lo encaramos los Apariquián.

SANTA CATALINA





El respaldo informático a la gestión

La historia de «Santa Catalina» comenzó en los años cincuenta. Fue en aquella época que el padre y el tío de Manuel se instalaron en la zona de Progreso, Canelones. Comenzaba un extenso período, impregnado por las características de la actividad granjera de entonces. Hoy la informática es el principal respaldo a la gestión, y le ha permitido proyectarse a la exportación y continuar vendiendo en las ferias vecinales.

Hubo un quiebre en aquella forma de vivir y producir, recuerda Scarzella, cuando la empresa se dividió y parte de la tierra quedó en manos de mi padre. Ese hecho coincidió con modificaciones en el negocio propiamente dicho, conduciendo a la necesidad de introducir cambios profundos en la manera de trabajar. Esa era la única alternativa; el otro camino significaba perder la quinta.

La oportunidad del grupo

Fue en esa circunstancia que Manuel tomó

el timón de la empresa, pero también se presentó la oportunidad.

Transcurría 1984, cuenta, cuando recibí la invitación de integrar un Grupo CREA. Tenía claro que había que cambiar a fondo y en serio, pero hasta ese momento desconocía la experiencia de formar parte de un grupo. Unos diez productores de la zona de Progreso fundamos el CREA Fruticultores N°1. El número no era casualidad, porque ese es el primer grupo que se constituyó con productores de frutas. Fue el espaldarazo que precisábamos. En el seno de ese grupo, que aún integro, compartimos experiencias,





discutimos cada situación y siempre hablamos de cambio para mejorar.

La uva de mesa es el rubro principal de «Santa Catalina». A él Scarzella dedica 3.5 hectáreas. También posee 2 de manzanos, 1.5 de durazneros y otras 3 de montes en formación de estas mismas especies. En total, su explotación se extiende sobre diez hectáreas aproximadamente, parte de las cuales no son de su propiedad.

De la feria a la exportación

Scarzella tiene sólo un empleado permanente y contrata mano de obra sazonal. El trabajo se concentra en la familia y Manuel es quien toma las decisiones.

Nuestra venta siempre se canalizó a través de las ferias, indica, pero desde 1988 «Santa Catalina» integra el Grupo URUVITIS, colocando, junto a una veintena de viticultores de muy diferente fortaleza económica, uva de mesa en supermercados o exportando a Francia y el sur de Italia.

URUVITIS guarda similitud con una sociedad anónima, donde cada hectárea es una acción. Esa fue la fórmula que adoptamos para financiar el emprendimiento que tiene el propósito de exportar y vender en los supermercados.

-¿Cómo les ha ido con las exportaciones de uva de mesa a Europa?

Es una linda experiencia. Enviamos Moscatel a Francia e Italia precisamente al sur italiano. No quedan grandes ganancias, el flete es por cierto muy caro, pero los márgenes son estimulantes y eso me permite

afirmar que, hoy por hoy, la uva de mesa es uno de los rubros más rentables.

El tiempo y la informática

La viticultura se ha ido reconvirtiendo con mayor oportunidad, con tiempo suficiente; la fruticultura entró en proceso de reconversión hace muy poco y tendrá que hacerlo muy aceleradamente, dice Scarzella.

-Su gestión basada en la informática, ¿lo ha diferenciado de otros productores?

Sin una buena gestión no es posible intentar el éxito. Si no tenemos información ordenada, no podemos saber en qué posición estamos, si obramos correctamente y, menos aún, discernir el mejor camino a transitar. En todo esto la oportunidad es clave. No sólo hay que darse cuenta de la necesidad de cambiar, sino cuando hacerlo, señala Manuel.

Scarzella sigue todos los movimientos de su empresa a través de la computadora. Los registros, como él les llama, permiten conocer la historia de cada cuadro: la poda, las horas de trabajo sazonal utilizado, las horas de curas, los datos de cosecha, los tratamientos utilizados y la totalidad de los detalles del manejo de un monte.

-La claridad de los costos de producción para cada cuadro, coloca al productor, prolijamente, en condiciones de tomar decisiones, que afectan el resultado económico de la quinta, con un buen respaldo informático, explica el productor.





Miedo a perder la quinta

-¿Cuáles fueron los obstáculos que encontró durante estos años que pueden calificarse de progreso?

-Todo lo hecho fue autofinanciado, aclara Manuel, de manera que no tener suficiente dinero disponible cuando era necesario hacer una inversión, ha resultado una limitación importante

-¿Por qué adoptó el criterio de invertir sólo de manera genuina?

-Porque siempre tuvimos miedo a perder la quinta si pedíamos dinero a los bancos y luego nos iba mal. Siempre hicimos lo necesario si había plata en el bolsillo para poder pagarlo. Recién ahora estoy pensando en financiar algo referente al riego.

A Scarzella le costó U\$S 15.000 la reconversión de la hectárea de uva de

mesa y unos U\$S 8.000 la de manzanos o durazneros. Pero el financiamiento no ha sido el único inconveniente que encontró.

-Hubo otras situaciones que pueden señalarse como contrariedades o dificultades, recuerda Manuel. En determinado momento tuve dudas si el grupo URUVITIS funcionaba como tal y eso me llevó a dudar si continuar trabajando con uva de mesa. Pero eso se superó muy bien.

-¿Cuáles son los planes?

-Quiero seguir trabajando en uva de mesa y con el grupo URUVITIS. Aspiro a alcanzar las 8 hectáreas del cultivo en tres años; también deseo avanzar en la reconversión de manzanos y durazneros, e intentar volcar esa producción al exterior en su debido momento. En materia de comercialización, no sueño con abandonar la venta en ferias que es una gran tradición familiar.

ESPERANZA



Modelo exportador sin olvidar el mercado interno

En pocos años Fagioli alcanzó un vertiginoso desarrollo. De ser una empresa frutícola volcada al mercado interno, se ha transformado en un emporio comercial que apunta a la exportación. Sin embargo, el crecimiento orientado al exterior no impidió que continuara atendiendo la demanda uruguaya y, con la iniciativa que lo caracteriza, advirtió que el interior es un mercado inexplorado, abocándose a su explotación. El principal responsable de esta impresionante transformación, Alejandro Fagioli, sostiene que no hay que quedarse quieto y apunta a ingresar al exigente mercado bonaerense.

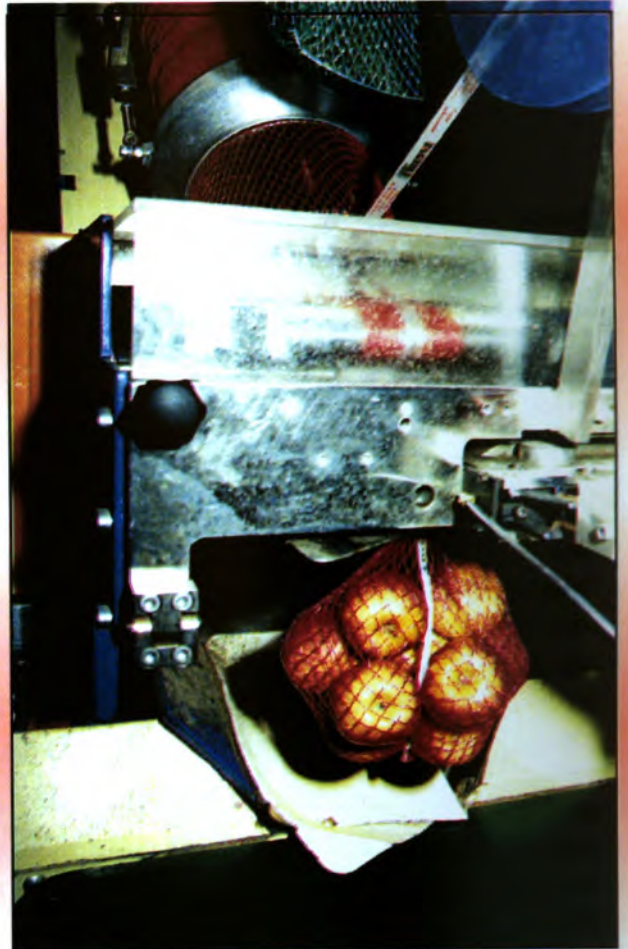
Hasta hoy nos hemos mantenido en la producción, la hemos aumentado y hemos ampliado la parte comercial, tanto en lo nacional -con productores con los que trabajamos todo el año- como en la importación y la exportación, reflexiona Alejandro Fagioli.

Trabajamos casi 150 rubros, entre frutas y hortalizas. El fuerte nuestro sigue siendo la fruta, explica, pero las hortalizas las vamos

agregando cada vez más, para poder complementar los servicios que, por lo general, están concentrados en los supermercados de Uruguay, Paraguay, Brasil y ahora Argentina.

-¿Cómo es la empresa en números?

-Ha crecido últimamente con la incorporación de este proyecto de inversión que hicimos con el Banco República. Invertimos un millón doscientos mil dólares en una infraes-



estructura de maquinaria, de packing y una flota camiones refrigerados, imprescindible para el traslado de frutas. Esto nos hizo crecer en cuanto a volumen y por consiguiente, en cantidad de empleados.

Entre empleados y colaboradores directos de nuestra empresa y los de ventas y distribución en Minas, Salto y Río Branco, alcanzamos a 140 empleados, incluidos los técnicos.

También tenemos un muy importante crecimiento en la mercadería envasada o terminada, dándole un valor agregado en mallas o bandejas, aunque no en industrialización, que sería lo último que nos falta. Se ha notado un crecimiento importante, porque estamos llegando a exportar este tipo de mercadería, con muy buena aceptación.

Incursionamos ahora en la uva de mesa, en base a un trabajo que hemos realizado en conjunto con el PREDEG-PROVA. Hacemos un trabajo a nivel de campo en el propio predio del productor, le estamos proporcionando una cuadrilla de mujeres, entre 30 y 40, para hacer todo el trabajo a nivel del predio, relevo de racimos, cepillado y otros, para luego hacer el packing aquí mismo, para ir al mercado con un producto de uva de mesa muy bien terminado y en muy buenas condiciones.

-¿Qué volúmenes maneja la empresa?

-En general para lo que es el Uruguay, son volúmenes muy importantes.

Normalmente utilizamos cajas de 20 kilos y manejamos alrededor de 500 a 600 mil, de los cuales el 20 % va la exportación y el 80% para el mercado interno.

Vamos creciendo en los volúmenes de exportación. Tuvimos un pico muy alto en el año 96, exportamos casi dos millones de dólares. En el 97 bajamos por diferentes razones. En 1998 exportamos por 1 millón de dólares, de los cuales, un 90% constituyen colocaciones en Brasil y un 10% en Paraguay.

Es importante reconocer el apoyo obtenido del PREDEG en las exportaciones de manzanas a Brasil, lo que nos permitió aliviar una cosecha importante de la zafra 98/99. Las exportaciones las estamos cumpliendo a través del programa piloto, porque con la devaluación brasileña quedamos en situación muy difícil. Este apoyo y la promoción de manzanas Red Delicious realizada en ese mercado, contribuyeron a paliar esas dificultades y hay que destacar la oportuna asistencia que recibimos del PREDEG.

-¿Cómo organiza la comercialización?

-La apertura del mercado generó competencia, sobre todo de mercadería que viene de afuera y eso nos ha obligado a buscar bocas en el interior del país, donde vimos nichos de mercado con falta de servicio. El interior estaba un poco abandonado. Iban repartidores dos veces por semana, con mercadería que se tornaba vieja y demás. Como estamos instalados con toda la infraestructura, tratamos de no romper la cadena de frío, gracias a lo cual llegamos a la población con una mercadería en excelentes condiciones y eso va aumentando el consumo. La filial que tenemos en Salto, está hecha con doble propósito, porque



además de vender nuestros productos allá, traemos los productos del norte para abastecer a los supermercados de acá, y para la exportación.

Un equipo

En el exterior tienen un equipo de ventas, dos ingenieros agrónomos que están viajando continuamente por Brasil y Paraguay, además de gerentes de ventas, un brasileño y un paraguayo. Cuentan con una organización de ventas importante, solamente a través de supermercados.

-En Montevideo, ¿comercializan también directamente con los supermercados?

-En Montevideo tenemos una venta fuerte en el Mercado Modelo, mayorista que nunca hemos abandonado, a pesar de que ha ido perdiendo un poco su rol. Pero estamos trabajando también con un importante servicio, complementando con productos importados que se necesitan. A su vez están las ventas al supermercado con bandejas, mallas, verduras envasadas, lavadas, es decir todo un proyecto de producto final bueno, tratando de darle un valor agregado a la mercadería.

Ventas y prestigio

-¿La producción sale con una marca única?

-Sí, sale con marca Fagioli, buscando un poco aquel prestigio que habíamos tomado en el mercado. La mercadería se trabaja toda, no se vende nada como viene del campo, se hace todo el proceso de limpie-

za, de desinfección y luego se empaca, en los diferentes envases que el mercado requiere.

Hemos estandarizado mucho. Antes se hacía un calibrado para el mercado interno y otro para la exportación. Hoy por hoy, lo mismo que se vende en el supermercado, se vende en el Mercado Modelo, y se exporta para San Pablo y Porto Alegre. Eso nos ha llevado a lograr una estandarización rápida, una eficiencia y un producto final que es el que siempre se requiere en el mercado.

-El volumen total, ¿en que proporción proviene de producción ajena y propia?

-Por lo menos el 10% es propia y el 90% de otros productores, que son alrededor de 100 de diferentes lugares, pero el grueso está en el sur. La mayoría cerca de Montevideo, Melilla, Canelones Progreso y Juanicó y ahora también de Salto.

Por suerte, casi todos ellos, gracias al esfuerzo del PRENADER van a incorporar la tecnología del riego, que para el comercializador es fundamental, ya que no se concibe una fruta de exportación sin un buen riego.

-¿Cómo logra homogeneizar estas producciones?

-Es difícil, sobre todo cuando se trabaja en variedades viejas, para llamarlas de alguna forma. Cuando se comienza a trabajar las variedades nuevas, luego de haberse incentivado la reconversión y demás, ya se hace bastante más fácil.

-¿Cuales son a su entender los factores que han llevado al éxito?



-Todavía no llegamos al éxito, pero lo que nos ha servido para estar en carrera, son dos o tres grandes factores.

El primero, quizá es el empuje nuestro tratando de conseguir abarcar nuevos mercados y apostar a la exportación. En ocasiones rezongamos con la exportación, porque no da los resultados económicos esperados, pero a veces se ven productores u operadores que terminan tirando mercadería, lo que nosotros no hacemos porque siempre tenemos la posibilidad de colocarla. Esa es una gran cosa.

Por otro lado, a veces se tranca la comercialización y no hay dónde vender, pero al final siempre tenemos colocación para los productos.

Otro factor es el apoyo que bien o mal, nos han brindado los productores.

Muchas veces tenemos discrepancias, diferencia en los precios, porque en el mercado interno, los precios son buenos y entonces a la gente le cuesta en ese momento, apoyarte. Pero a pesar de ello el productor igual nos ha apoyado y nos ha permitido tener un volumen de frutas constante y de mercadería.

Lo tercero, que para nosotros ha sido fundamental, es el apoyo del BROU, de instituciones del MGAP, como es el PENTA, que cuando empezamos a exportar, nos dio una mano invaluable, porque era el empujón que faltaba.

También puedo mencionar el haber buscado distintos mercados, diferentes operativos comerciales y cuando una alternativa estaba decayendo, buscar otra.

Por ejemplo, en un principio éramos dos o tres los que abastecíamos los supermercados pero ahora debemos compartir con doscientos proveedores, el mismo supermercado y el mismo público.

Eso nos hizo buscar nuevas formas y ahí arrancamos con el interior, apuntamos a Paraguay, con Brasil, con Argentina, por eso creo que esa inquietud nuestra de abarcar los mercados y de tratar de evitar situaciones embarazosas, es lo que nos ha permitido seguir marcando presencia y mejorando..

Siempre una jugada adelante

Fagioli se ha mostrado como una firma emprendedora, que siempre parece estar un paso delante de las demás, orientándose al exterior, o volviendo sus ojos hacia el mercado interno del país. Por ello quizá sufre primero los efectos de la táctica brasileña, de desalentar el ingreso de productos importados.

-Como contrapartida, ¿cuales fueron los obstáculos más importantes que encontró?

-En realidad fueron y son. Las dificultades las repartiría en dos grandes categorías: las internas y las externas.

En el plano interno, la contra mas grande que tenemos es que somos muy pequeños. Muchas veces nos ponemos a exportar y si damos con el nicho, con la calidad y con lo que la gente quiere, nos quedamos sin mercadería al poco rato. Eso es un problema grande, no nos ha permitido tener volumen, aunque en la medida que crezca la



reconversión, recién ahí va a aumentar.

El otro problema en el plano externo, también es que por ser pequeños, Brasil y Argentina están siempre poniendo el freno de mano y eso complica mucho.

Por ejemplo, el durazno de Salto, con el que hicimos un esfuerzo enorme por no romper la cadena del frío, que se suma al que hacemos para empacarlo con mucho cuidado, a veces estaba obligado a estar cuatro o cinco días en frontera.

Esto no tiene sentido, porque esa mercadería estaba yendo a Porto Alegre, que son unos 1.000 kilómetros y sería para estar en el día.

El otro problema básico que tenemos y que creo que nos va a costar sacarnos de arriba, es la falta de unión tanto de productores como de operadores.

Esto en una selva, donde cada uno mira por sí. Es un sálvese quién pueda.

Eso más que nada pasa por un tema social, y quizá la necesidad es la que nos va a llevar a cambiar.

La necesidad de unirse es real y es la base del éxito. Cuando se oyen noticias de que grandes empresas se unen, no puedo creer que nosotros, productores con 5 hectáreas cada uno y dos operadores, en este país

no lo podamos hacer.

-¿Qué proyección prevé para esta empresa?

-A pesar de que somos muy ambiciosos y siempre vamos adelante, la idea es quedarnos un poquito quietos y consolidar todos los mercados que tenemos abiertos. De todas formas, el futuro inmediato es Buenos Aires y vamos a ver con qué rubros, porque ese es otro asunto que hay que estudiar, hay que ver qué producto va a encajar dentro de las necesidades de ese país.

Hemos dejado Buenos Aires para lo último, pensando, con razón, que es un mercado muy exigente y no teníamos las condiciones ni la infraestructura para acceder a él.

Los proyectos que estamos haciendo se basa en los de hortalizas y en los de uva de mesa y en base a la infraestructura que hemos incorporado, tanto de maquinarias, como de empaque, como de la flota de camiones de frío, creo que estamos más cerca que nunca.

Pero hay que hacer un trabajo importante, de análisis del mercado y puede ser que en los próximos años estemos en Buenos Aires.

EBEN-EZER



Reconversión y producción integrada: una fórmula ganadora

«Yo integro este grupo de productores gracias a Ferrando; estaba con dificultades y por consejo de Ferrando reconvertí mi predio y ahora las cosas van mejor». Comentarios de este tenor son comunes en la zona de Progreso, donde Nelson Ferrando ejerce, sin proponérselo, un notorio liderazgo cimentado en su permanente inquietud por mejorar y en su generosidad para mostrar a los vecinos, el resultado de su trabajo.

Lo que distingue a su establecimiento es la convicción en la reconversión frutícola y la producción integrada. Nelson confía ciegamente en esta fórmula, de la cual se ha transformado en un abanderado, generado imitación entre otros granjeros de Progreso.

Este productor tiene viejo arraigo en la zona y demuestra claramente un gran reconocimiento a las enseñanzas de su padre que definen toda una filosofía.

-Para hablar de los orígenes de este establecimiento, tendría que remontarme a los

años treinta, cuando mi abuelo llegó al Uruguay y comenzó su experiencia como fruticultor y un poco como bodeguero por la zona de Melilla.

Luego en el año 42 vino a Canelones y ahí comenzó a trabajar mi padre. Yo nací en



1944, o sea que he vivido toda mi vida acá en la granja.

La mejor inversión

Mi padre siempre fue de buscar, de aprender, no se quedó nunca quieto.

Decía que su mejor inversión fue cuando compró un autito por 1941 y empezó a salir y recorrer. Eso abrió su panorama y empezó a probar muchas cosas, que fueron interesantes. Así fue uno de los primeros que puso una cámara frigorífica en el '63 para mejorar la producción.

El me enseñó a hacer todos los trabajos, o sea que lo que yo mando actualmente, lo sé hacer, desde injertar, podar, carpir, a sacar sarmientos, a manejar el hacha. Creo que fue una buena decisión criarme así.

-¿Cómo está hoy la empresa?

-Tenemos 34 hectáreas en total, de las cuales 27 son las que producen con riego computarizado. Las otras 7 hectáreas están entre tajamares, caminos, galpones, etc.

-¿Qué produce?

-Son unas 10 hectáreas o más -donde hemos hecho 2 plantaciones nuevas- de manzanas y tenemos unas 6 hectáreas de viña, que fue la mayor inversión que ha hecho la granja últimamente. En 5 años se han plantado 6 hectáreas de uva de mesa, con una inversión muy fuerte, que en el primer año anduvo en los 12 ó 13 mil dólares. Después tenemos un poco de duraznos, unas 2 hectáreas, superficie en su mayoría nueva, plantada desde hace 2 años, con variedades nuevas de Argentina. Tenemos

la idea de plantar 2 hectáreas más de duraznos. Además producimos ciruelas y damascos.

-Explique su plan de reconversión.

-En el año '90 hicimos un programa de reconversión a 7 años y en el '96 replanteamos todo para el 2000. A fines de 1996 el PREDEG fue realidad. Nos anotamos en la reconversión de la granja con los planes de 3 años: a partir de 1998 y hasta el 2000

-¿Cómo se está desarrollando ese proceso?

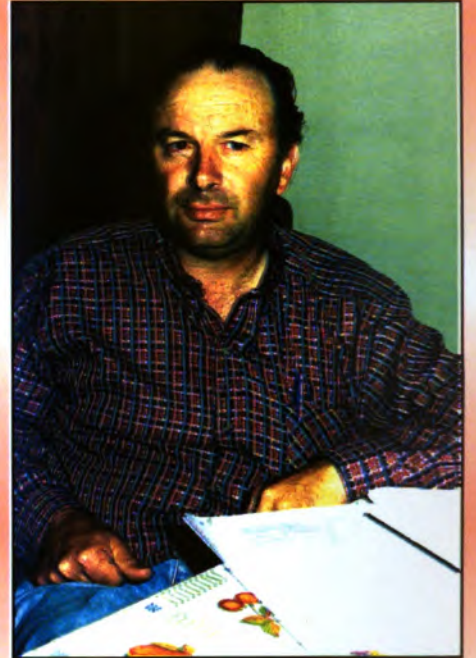
-Ahora estamos plantando manzanas.

Nuestra plantación de uva de mesa paró, porque estamos en una zona baja y tenemos que hacerla en lugares más altos. Va a haber algo de reconversión en duraznos y estamos haciendo manzanas de última generación, apostando a tener montes de 4 y 5 años con una producción muy alta y buena, y al segundo año ya producen con buena calidad.

-¿Cuáles fueron las claves del éxito?

-Nuestro éxito no está en la parte monetaria sino en la parte de reconversión. Con respecto a la manzana, estamos con variedades de última generación. Ya encargamos la Fuji y está el deseo de plantar una media hectárea con una variedad de manzana que todavía no entró en Uruguay, que conocimos cuando estuvimos en Australia y pensamos que puede ser una buena opción.

También el éxito está en la buena uva. Nosotros hacemos todo el trabajo de la uva, el cepillado, el raleo de racimos, raleo de hojas, todas esas cosas necesarias para tener



un buen producto .
Tenemos muy buena venta y no nos alcanza la producción. Guardamos en cámara , le hemos agarrado la mano y tenemos muy buena conservación.

No es un éxito monetario, porque como estamos invirtiendo tanto, no nos sobra plata sino que nos falta. Pero por lo menos en lo que es calidad, que es a lo que hemos apostado, estamos contentos.

Venta directa

Comercializamos directamente. Tenemos feria en el centro, los días martes, viernes y sábado. Mi hijo se encarga de la comercialización. Vendemos el 90 % de la producción en ferias vecinales y el 10% va al Mercado Modelo. Por ejemplo, tenemos unas 5 hectáreas de peras, pero el corto lapso en que debemos colocarlas no nos da para vender todo al kilo y por eso va al mercado.

-¿Es vital adaptarse a las nuevas condiciones?

-Si, desde todo punto de vista. Nosotros vemos que hay un cambio tremendo. El mundo cambia y nosotros no podemos quedarnos atrás. El consumidor pide diferentes variedades de manzanas, jugosas, y nosotros tenemos que estar acorde con lo que es la demanda, ofrecer lo que el consumidor pide. Entiendo que el hecho de haber viajado con la ayuda que nos dió primero el PENTA y ahora el PREDEG, habiendo recorrido Chile, Brasil, Australia, Nueva Zelanda, Italia y Francia, nos enseñó a ver como

estamos y percibir el cambio del mundo para no quedar atrás, que es morir,

Un avance constante

Productor inquieto, Ferrando explora lo que llama el sistema productivo del futuro.

-¿La producción integrada es también distintiva de su establecimiento?

-Si. A la reconversión le agregamos que estamos poniendo la quinta en producción integrada. Es una nueva etapa, una nueva experiencia.

Buscamos que llegue al consumidor el producto menos nocivo, en lo posible que no tenga productos tóxicos. Para esto tuvimos que hacer cambios grandes, mirar muy bien el trabajo de tierra, mantener pasturas para los insectos benéficos. Es la ecología que tratamos de mantener como aliada, que ella misma tenga su balance y nosotros no quebrarlo. Estamos en esa experiencia , espero en 2 ó 3 años poder ofrecer al público un producto con una etiqueta que nos indica que ese producto lo va a poder consumir con tranquilidad y pretendemos que esto sea también un éxito para la granja. Hay más o menos 60 productores y para el año que viene van a haber muchos aplicando este sistema productivo..

-¿Está convencido de que la producción integrada es la vía apropiada?

-Si no fuera así, no estaríamos haciendo el esfuerzo. Además, yo como fruta y no la lavo, ¿qué más tranquilidad para mi y mi familia que comer algo que sé que no me va a hacer mal?



-En consecuencia, ¿la reconversión y la de producción integrada son los ingredientes principales de su estrategia?

-Si, primero la reconversión, ya que uno no se puede dedicar a la producción integrada si no tiene buena calidad de frutas. Prioridad para una fruta buena diferenciada, bicolor, jugosa, crocante. Quiero tener plantas nuevas y si a eso le agrego una producción integrada, el éxito va a ser mayor.

-¿Cuales fueron los obstáculos?

-Por ejemplo en la reconversión hubo dificultades para encontrar las plantas y es lógico, porque de golpe en 4 ó 5 años ha cambiado la mentalidad del productor. Otro de los problemas que vemos es que es una producción muy riesgosa. porque estamos pendientes de que no llueva mucho, que no nos caigan heladas y piedras, que no haya vientos que dañen la fruta.

-¿La mano de obra no es una limitante?

-Tratamos que el empleado se sienta bien, lo hacemos participar, el sabe por qué está haciendo tal o cual cosa; han ido a charlas para aprender. En este momento se está usando para la producción integrada una cinta con feromonas para inducir la confusión sexual. Evita el apareamiento y al no haber huevos, no hay gusanos. Nosotros procuramos que el operario sepa para qué se usa y que le quita trabajo de encima y no tiene que manejar productos nocivos

para él. Le da alegría al empleado cambiar de trabajo, nosotros rotamos así nadie se aburre. Son 10 los que han trabajado acá, en un buen porcentaje son zafrales. Hay 6 muchachas haciendo el cepillado de la uva.

La etapa más difícil

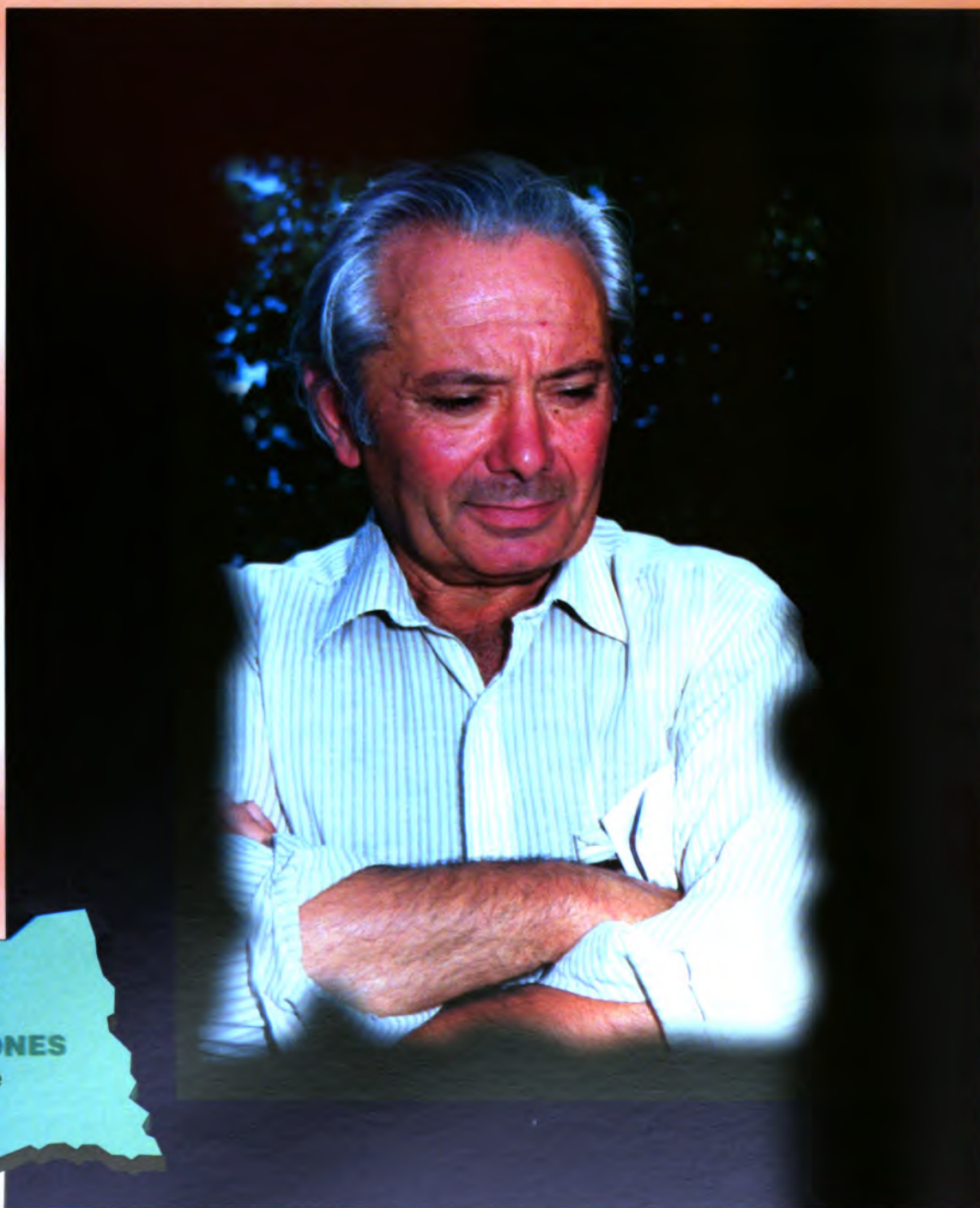
-¿Cuáles son los planes?

-Mis deseos no escapan a las perspectivas mundiales. Estamos en un momento difícil, desde el '84 las granjas pasaron a ser un problema. Antes las cosechas nos reportaban ganancias, no era oneroso cambiar un tractor, pero del '84 a esta parte, cualquier gasto extra es un problema para nosotros. Las ganancias han bajado mucho. Entran frutas de otros lados por efecto de la globalización. Tener una mala cosecha hoy es perder, porque igual hay que pagar impuestos y mano de obra.

En estos momentos tenemos, el 30% de la quinta con menos de 5 años, no produce. El 60% tiene que bancar todo. Quizá fuimos muy ambiciosos y hoy estamos pagando esa ambición.

Esperamos que en 2 o 3 años volvamos a lo normal, con una producción mejor. A veces uno se embala, le dan un dinero, lo invierte y los números no le dan, por lo que termina haciendo un gasto superior al que se puede.

URUVITIS



Exportando uva de mesa a los mercados más exigentes

A 5 kilómetros del Sauce, sobre ruta 33 está el establecimiento de Dante Villarino, un hombre dedicado por entero a la viticultura. De las 23 hectáreas que tiene plantadas, dedica 4 a uva de mesa, de las cuales, 3 están en plena producción y con ese rubro integra el grupo Uruvitis, una iniciativa que apunta a la exportación y que ha logrado penetrar en exigentes mercados europeos, demostrando que cuando existe dedicación y deseos de progresar no hay imposibles para los productores uruguayos. El grupo tiene un asesor de JUNAGRA, el Ing. Raúl Starico, quien también aporta su punto de vista sobre este proyecto.

Poniendo la mano como visera para proteger sus ojos de la luz solar, Villarino pasea su mirada por los viñedos y comienza a desgranar conceptos sobre este grupo tan particular que es Uruvitis

-¿Cómo nació esta idea?

-El proyecto Uruvitis surgió en base a inquietudes de algunos viticultores y algunos ingenieros de JUNAGRA, sobre

todo. Se partió de la base que la uva de mesa podría ser un rubro interesante para desarrollar, especialmente viendo la posibilidad de exportación que se nos abría y entonces nos lanzamos a trabajar en esta idea, a concretar ese proyecto.

-¿Cuántos productores lo integran?

-En un primer momento eran unos 23 los productores pero ahora quedamos 8



trabajando en la exportación y algo también la venta interna.

Desde el comienzo, este proyecto tuvo el apoyo de JUNAGRA y todavía sigue teniendo el apoyo técnico, pero también tenemos asistencia del PREDEG, el apoyo del PENTA y de todas las reparticiones del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca vinculadas con el tema.

-¿Desde cuando están operando?

-Hace 7 años que se esta exportando uva de mesa, primero con pequeños volúmenes y después fuimos aumentando a medida que ganábamos experiencia. Empezamos a exportar lo que se tenía disponible en aquel momento que era Moscatel de Hamburgo sobre todo con envíos a Francia por avión, operativa que se ha descartado ahora por el costo del flete.

La variedad que era mas posible llevar adelante según los estudios era la variedad Italia encarando la contraestación en Europa y es la variedad que se esta exportando y la cual creo hay que seguir

-Esta variedad se coloca precisamente en Italia?

-Si. Es una variedad que tiene muchas posibilidades de seguir desarrollándose y es posible aumentar los volúmenes. Ahora se envía en barco y la uva en 30 o 40 días ya llega al consumidor en perfecto estado de conservación.

-¿Porqué se decidió a encarar este proyecto?

-Cuando empezamos todo este trabajo, pensamos que nuestro futuro como

productores y como viticultores estaba en las exportaciones. Sabíamos que hay que aprender a desarrollar técnicas y que teníamos que pagar lo que vulgarmente llamamos derecho de piso. Creo que ahora estamos bastante organizados, visualizamos muy bien lo que hay que ir haciendo de aquí en mas. Por otra parte es la única posibilidad que tenemos y no es otra que crecer hacia fuera.

-¿La exportación permite mayor ocupación de mano de obra sazonal?

-Genera trabajo sobre todo para estudiantes, que es la mano de obra que mas nos interesa. Hemos comprobado que saben manipular un racimo con mucho cuidado y al mismo tiempo, la tarea les permita obtener recursos para completar sus estudios. Al mismo tiempo, a nosotros nos permite en vacaciones contar con esa mano de obra que es muy buena

Una oferta homogénea

Este verano, Uruvitis cumplió otro exitoso embarque de uva de mesa en la variedad Italia, para los consumidores italianos, afianzando la penetración de la producción uruguaya en el competitivo mercado europeo.

-¿Cómo se las arreglan para presentar una oferta homogénea en mercados tan exigentes?

-Aparentemente uno puede pensar que como se empaca la uva en cada establecimiento podíamos obtener distintas calidades pero hay un seguimiento

Ing. Agr. Raúl Starico



permanente, un vínculo permanente entre todos los productores, que con tantos años que llevamos juntos ya sabemos cual es el racimo exportable, como hay que manejarlo y por eso estamos logrando una uva de igual calidad en todos los establecimientos, sin perjuicio de los controles de los técnicos.

-¿Existe la convicción en el grupo que hay que volcarse necesariamente al exterior?

-La exportación es el futuro nuestro. No hay otra alternativa porque estamos en un país tan chico de tres millones de habitantes y de tan poco consumo interno, que no es posible plantearse otra cosa. Es más si pensáramos que la exportación no es viable ya no estaríamos plantando más variedades y apuntaríamos a otra cosa.

-¿Cuáles son los planes para el futuro inmediato?

-El mercado Italiano tiene una capacidad casi ilimitada para entrar con los niveles de nuestra producción y eso tenemos que aprovecharlo. Hay que seguir plantando, incorporando también nuevas variedades. Otra de las cosas que queremos hacer es armar pequeños packing que funcionen de la mejor manera posible para lograr el buen aprovechamiento de la mano de obra y a su vez también de la buena calidad.

-¿Ud. produce bajo el sistema de producción integrada, ¿ese es un requisito de Uruvitis o de los mercados demandantes de la uva de mesa que el grupo exporta?

-Creo que hay que adaptarse a los requerimientos del mercado que uno exporta. Para nosotros si es un

requerimiento, porque pensamos que la producción integrada debe ser algo que tenemos que seguir profundizando. Hace dos años que empezamos, vamos a lograr para este año o para el próximo, tener un producto identificado en el consumidor con el sello correspondiente. Eso hace que la gente pueda consumir con total tranquilidad la uva y también valore más nuestro producto

Múltiples beneficios de la exportación

El Ing. Raúl Starico, de JUNAGRA es el asesor de Uruvitis y conoce la iniciativa en toda su extensión y profundidad. Escucha atentamente las manifestaciones de Villarino y en ocasiones asiente con un leve movimiento de cabeza, como coincidiendo con el productor.

-¿Con qué propósito se creó Uruvitis?

-Es un grupo de productores que se ha especializado en el cultivo y que hoy está pasando sus vicisitudes por el resto de los rubros que produce. En el tema uva de mesa, ha logrado determinada posición en el mercado interno uruguayo, podemos decir que está de un nivel medio para arriba. En materia de exportación le hablo de una cuarta experiencia que el grupo Uruvitis hace años viene trabajando. La venta al exterior saca volumen de plaza, permite vender mejor la uva en el mercado interno y absorber volúmenes de más que se están produciendo.

-¿Existe una sobreoferta de ese rubro?



-Si, se produce cada vez más porque la gente siguió plantando uva de mesa y nuestro mercado, como todos sabemos, tiene un tope. Por eso es importante la posibilidad de venderle a un mercado extremadamente exigente como es el de Italia u otros países de Europa, que nos va a permitir colocar estos futuros volúmenes que vamos a tener las próximas dos ó tres cosechas.

-¿En ese orden de idas se busca la colocación en el mercado brasileño?

-Con el apoyo del PREDEG Uruvitis estuvo presente en una reunión de supermercadistas en el Estado de Paraná en Curitiba, para mostrar la producción que ofrece, para conectarla con redes de

supermercados de esa región y acompañar todo este proceso de difusión de los productos no tradicionales de Uruguay que viene haciendo Uruguay XXI y el PREDEG en lo que tiene que ver con los productos granjeros.

Brasil ha sido un mercado podríamos decir tradicional para los productos de granja uruguayos , como la pera, la manzana, durazno, la uva de mesa en los últimos tiempos a través de alguna firma con tradición exportadora a Brasil que está localizada en Río Grande.

Esperamos que se abran posibilidades para nuevos emprendimientos, como el caso los productores de uva de Uruvitis.

URUCOOP



Una experiencia con todo lo necesario para ser exitosa

La reciente constitución de Urucoop, una empresa que integran la poderosa cooperativa española Anecoop, el PREDEG a través del Fondo Apice que administra la Corporación Nacional para el Desarrollo y los productores granjeros uruguayos -que detentan la mayoría del paquete accionario- abre formidables perspectivas para la comercialización de los rubros granjeros. Aún cuando no se lo puede catalogar todavía como un emprendimiento exitoso, nadie duda que tiene todo lo necesario para serlo. El Ing. Agr. Mario Bulgarelli, gerente de este emprendimiento, sostiene que en la medida que se realicen negocios concretos se irá viendo el impacto que puede alcanzar en nuestro país esta empresa de inusual integración.

Bulgarelli subrayó la importancia de que Anecoop decidiera optar por la propuesta uruguaya frente a ofertas de otros países como Argentina o Sudáfrica, en lo que jugó un rol decisivo el apoyo decidido del gobierno a través del MGAP y del PREDEG y especialmente la

intervención del Presidente Sanguinetti quien suscribió en Valencia, el acuerdo que habilitó esta experiencia.

-¿Cómo surgió esta idea de crear esta empresa mixta entre uruguayos y españoles?

-Viene de pocos años atrás, cuando a



Autoridades de URUCOOP, ANECOOP, PREDEG y CND durante la presentación en sociedad de la primera, en salones de la Cámara Mercantil.

partir de la instalación del programa PREDEG del MGAP, se planteó la necesidad de crear centrales agro comerciales que pudieran brindar servicios a los productores y que le dieran la posibilidad de canalizar producciones a mercados que todavía no se había podido llegar y a los cuales pretender acceder en forma individual, sería muy difícil para ellos. Esa situación se fue manejando durante estos años pasados y se logró concretar en estos últimos meses a través de una alianza con la empresa española Anecoop, que va a posibilitar ese objetivo. En principio la idea es concentrar la producción de productores uruguayos para poder realizar un negocio hacia los mercados dónde es muy difícil que se pueda llegar, debido al poco volumen que se maneja en forma individual, y tener la posibilidad de acceder a esos mercados utilizando justamente los mecanismos que esta cooperativa de Valencia, España, le está posibilitando.

-¿Cuáles serían los rubros que tienen mejores posibilidades de comercialización a través de este mecanismo?

-Rubros hay muchos, pero sin duda que los cítricos ocupan un lugar importante, también manzanas y duraznos. En la parte hortícola, chauchas, espárragos, sandía y melones, o sea que en rubros es muy amplia la variedad, por que una vez que se ha empezando a trabajar, se abren día a día posibilidades para una cosa u otra. La clave es justamente lograr una concentración que sea de volúmen y además de uniforme calidad. Este es el

trabajo que poco a poco, va a ir desempeñando esta empresa.

-Urucoop tiene una particular constitución, porque si bien es privada tiene el apoyo estatal..

-Es verdad. Como decía esto comenzó con una iniciativa del PREDEG, y en las instancias de concreción, se fue definiendo que el PREDEG iba a apoyar con capital a través del Fondo Apice que maneja con Corporación Nacional para el Desarrollo (CND).

Así se concreta una empresa de tres partes, en la cual la CND aporta el 30% del capital, la cooperativa española Anecoop aporta otro 30 % y hay un 40 % restante que es aportado por productores de Uruguay que en este momento son 7 grupos, abarcando prácticamente todo el país, desde Rivera, Salto, Bella Unión, hasta acá la zona sur.

-¿Vale decir que los productores son la parte accionista mayoritarios de esta nueva empresa?

-Ese 40% de las acciones lo tienen dividido en 7 grupos con participaciones diferenciales entre ellos, lo cual les permite ir disponiendo todos los instrumentos que la empresa va a ir generando. A esto habrá que agregar en su momento, el porcentaje con el que hoy participa la CND, porque es sabido que en todos los proyectos de este tipo en que participa, una vez que la empresa se consolida, la Corporación se retira y en consecuencia, ese 30% revertirá a los productores.

-¿Qué impacto se piensa que pueda tener



la constitución de esta empresa?

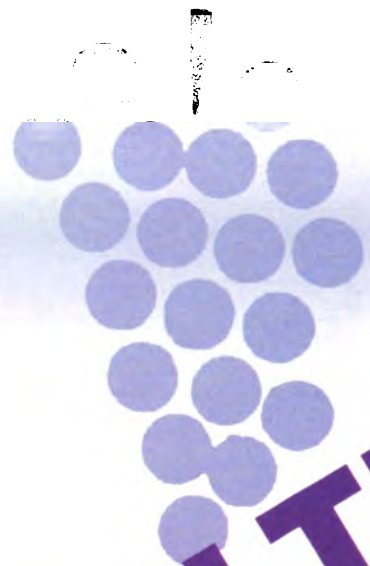
-Si logramos el cumplimiento de los objetivos, el impacto más grande nosotros lo vemos por el lado de las posibilidades de realización de negocios que hasta la fecha eran muy difícil de concretar, por el hecho de los volúmenes que se manejaban en forma individual por un lado. Por otra parte, la unión con la cooperativa española posibilita el acceso a mercados que son de gran volumen. Eso es un poco la idea básica y pensamos que Urucoop será una herramienta importantísima para la comercialización de los rubros granjeros

-Falta ver si los productores pueden cumplir con los volúmenes y la calidad que se le demande..

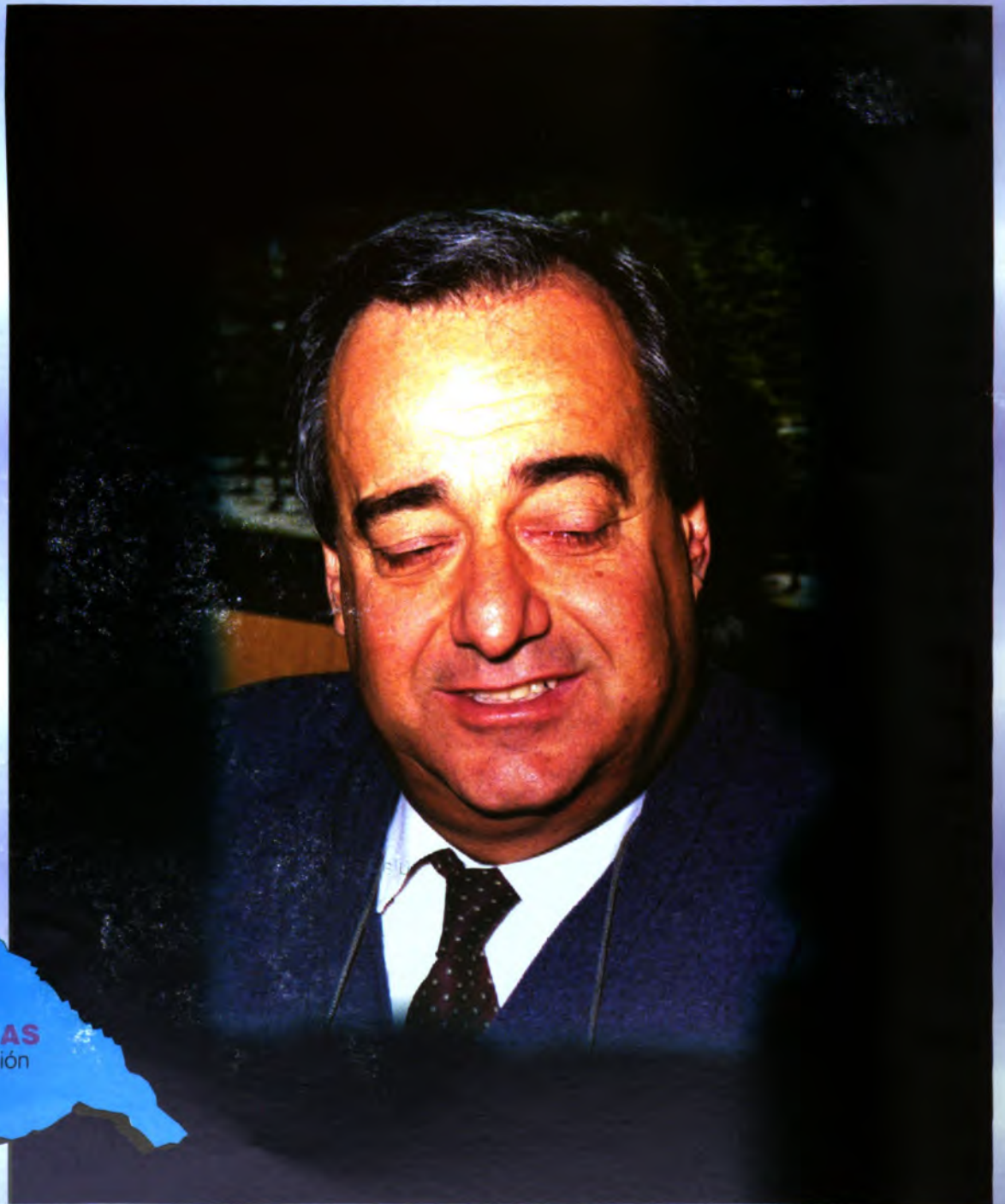
-Es un proceso, en el cual, a medida que se van generando los canales comerciales hay que ir generando los volúmenes para poder comercializar. Las puertas están abiertas para empezar todo esto y en la medida en que se vayan cumpliendo los objetivos con exportaciones concretas, vamos a ir viendo cómo va resultando esta iniciativa, que entendemos será de la mayor trascendencia para el sector.



VITIVINICULTURA



CALVINOR



El mando lo tiene el consumidor

Para Calvinor el proceso que conduce de un viñedo a un vino fino debe cumplirse en el mismo sitio, realizando el ideal que los franceses llaman «cru», es decir, cuando la bodega y el viñedo está uno junto al otro, compartiendo el mismo lugar geográfico. La empresa se originó en diciembre de 1975, con un grupo de productores cañeros, en la búsqueda de actividades de diversificación. Un año después se instalaron los primeros viñedos de uva para mesa.

El Gerente General de Calvinor Enrique Echeverry Cuenca recuerda que el primer proyecto abarcó cincuenta hectáreas de uva de mesa para comercializar en el mercado interno y destinar a la exportación. A ellas se agregaron, prácticamente de manera simultánea, cien hectáreas de variedades viníferas orientadas al mercado interno.

La equidistancia

-¿Qué características tiene la zona?

-Estamos a 600 kilómetros de Montevideo e igual distancia de Porto Alegre. Las probabilidades de heladas son mínimas en época

de desarrollo vegetativo. Tenemos fuentes de agua abundantes. Los suelos son de textura liviana, excelente drenaje y desarrollo radicular. Clima templado, de una considerable amplitud térmica, con una media de 19°C. La precipitación media es de 1415 mm por año. La radiación solar efectiva en la planta se ubica en los niveles de las zonas productoras de vinos finos de la región.

-¿Qué apoyo tuvo la empresa en su origen?

-Contamos en aquel momento con apoyo crediticio del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), que cubrió un 80% de la inversión y el 20% restante estuvo a cargo de la Cooperativa Agropecuaria Limitada Norte



Uruguayo (CALNU).

Más adelante, con apoyo de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) se formó una nueva razón social: Bodegas y Viñedos S.A.

Todo se basó en la tradición vitícola existente en la zona que tiene su origen en los inmigrantes italianos que la poblaron.

Actualmente la empresa posee 130 hectáreas de viñedos, cien de ellas de variedades viníferas y las restantes para mesa.

La producción se sitúa en 1,5 millones de litros de vinos finos que se destinan al mercado interno y a la exportación.

-¿Cómo atienden los requerimientos de frío?

-Las necesidades de frío, de la bodega y del packing, se atienden con un equipo de compresores capaces de producir 300.000 frigorías/hora.

-¿Cuáles son las variedades que se utilizan para producción de vinos?

-Utilizamos cepas vitis viníferas de la más alta calidad: Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Sauvignon, Cabernet Franc, Moscatel de Hamburgo, Sangiovesse, Torrontés, Chardonnay, Chenin, Riesling, Pedro Ximénez y Gewürstraminer.

Las uvas para vino se conducen en espaldera tipo lira, sistema que permite aprovechar el máximo de luz solar para que los racimos alcancen una perfecta madurez.

Rivera y los misioneros

-Explique, por favor, las características de la explotación de uva de mesa.

- Son alrededor de 30 hectáreas destinadas a ese cultivo para el consumo interno y exportación sobre todo al exigente mercado

europeo, donde cuenta con gran aceptación. La uva de mesa conducida en sistema de parral es procesada en un packing con capacidad para 800 toneladas anuales. Las variedades son Cardinal, Cereza, Alphonse Lavallée, Italia y Dattier de Beirouth.

-Respecto a los vinos, ¿cuáles son las líneas?

-Son Torrontés, Chenin, Riesling, Chardonnay, Chardonnay Frizzante, Blush, Cabernet Sauvignon (rosado y tinto) y Merlot (rosado y tinto). Se trata de vinos varietales, del año, se fraccionan y se comercializan en envases de 750 cc. Las líneas son Solar del Cuareim, Riberas del Cuareim y Fundación 1829.

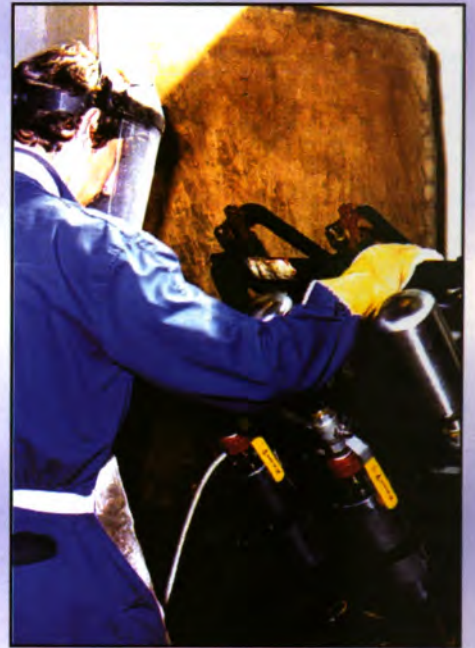
Precisamente en 1829 fue fundada la Colonia de la Bella Unión por el Gral. Rivera con indios misioneros. En ella inmigrantes italianos y españoles implantaron los primeros viñedos.

-¿Qué características tiene la bodega de Calvinor?

-Fue inaugurada en 1990 y construida en el marco del proyecto sostenido por el BID. Tiene una capacidad total de 2:400.000 litros. Posee planta de packing y frigorífico para uva de mesa. Cuenta con cubas de acero inoxidable. Calvinor realiza la fermentación de todos sus mostos controlando la temperatura mediante refrigeración. Así todos los mostos reciben el tratamiento de vinos finos y por eso lo son.

-¿Dónde está la clave del éxito?

-Esta es una empresa reciente, que tiene una historia muy rectilínea y la característica de haber podido comenzar de cero. Se trata de un punto de partida sano porque las plantaciones se hicieron con materiales importados, libres de virus y sin mezclas de



variedades. Otro aspecto importante es que Calvinor sólo elabora aquello que produce, de manera que siempre parte, en la etapa industrial, de un material conocido y de calidad.

La primera pregunta

-Cuando comenzamos, la primera pregunta que nos hicimos fue: ¿qué es lo que quiere el mercado?. El que manda es el consumidor, así que todo el esfuerzo se orientó a satisfacer sus deseos.

-¿Qué restricción encontraron en aquel entonces para el desarrollo de los primeros proyectos?

-La falta de información y de capacitación para los operarios fue una limitación al comienzo. La pudimos ir subsanando, trabajando mucho y en el curso del tiempo

-Más adelante, ¿cuál fue el principal factor que limitó la expansión?

-La otra restricción importante ha sido la falta de capital, que también sorteamos en una primera instancia merced al Banco de la República y luego, como expliqué, a través del BID.

Una base en Brasil

-¿Qué planes tiene Calvinor?

-Nuestros planes de expansión tienen el objetivo de 2 a 2.5 millones de litros anuales de producción, para lo cual contaremos con la participación de otros productores de la zona de Bella Unión con una superficie total próxima a las sesenta hectáreas.

Esto forma parte del proceso de reconver-

sión que experimenta el noroeste uruguayo.

-¿Cuáles son los primeros resultados del emprendimiento conjunto que significa Alimur?

-La experiencia de Alimur, (Alimentos do Uruguai) emprendimiento que Calvinor integra con otras cuatro empresas y que tiene base en Porto Alegre, ha resultado exitoso, permitiendo el desarrollo eficaz de actividades comerciales en el mercado brasileño y facilitando la distribución de los productos. En concreto, ha consolidado nuestra corriente exportadora a Brasil.

Debe tenerse presente que Calvinor está emplazada de manera equidistante de Montevideo y Porto Alegre. El mercado brasileño absorbe el 90% de las exportaciones de la empresa que actualmente explora otros mercados del exterior - China, México e Inglaterra -, con una presencia intensa en ferias y exposiciones.

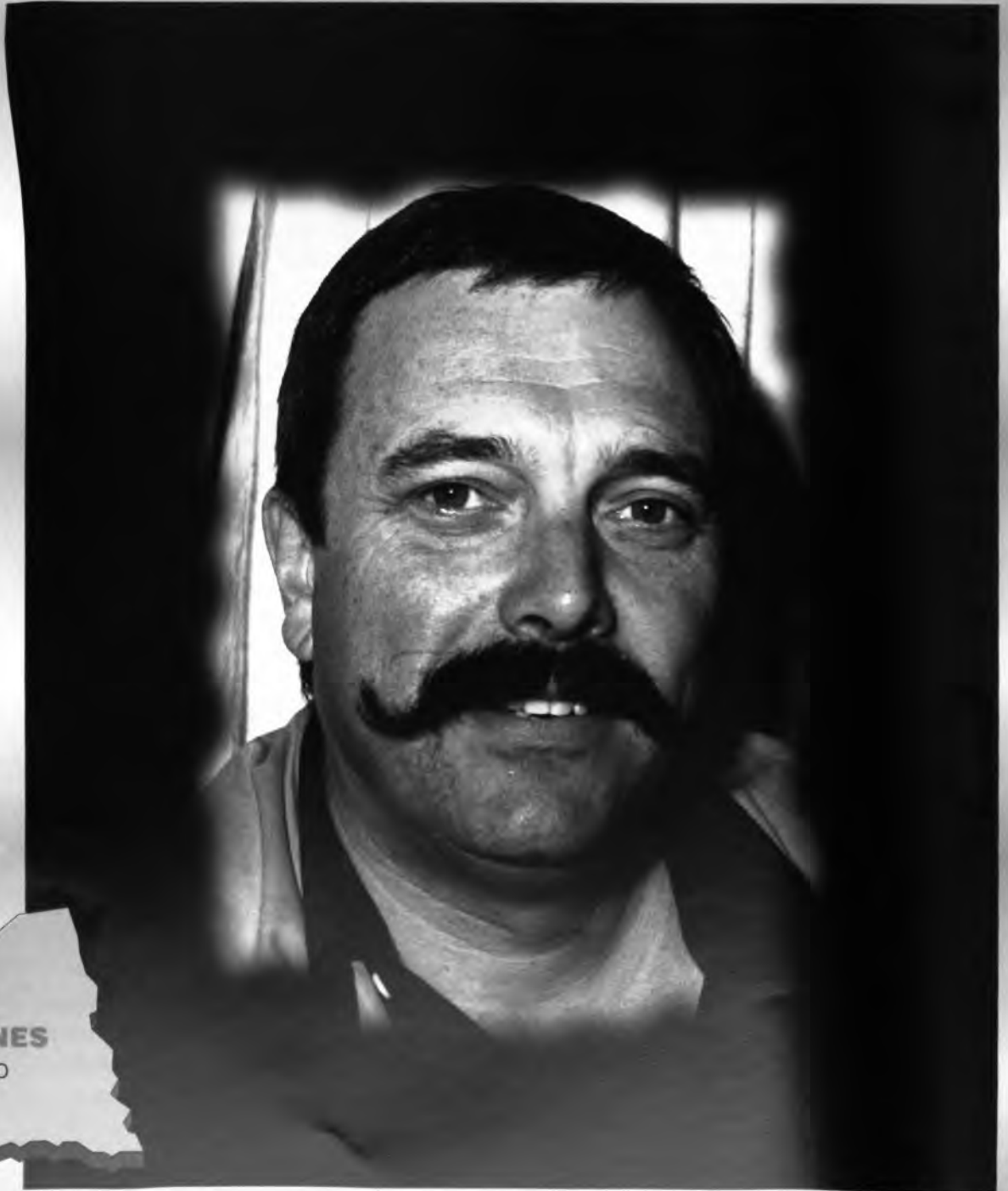
-¿Se perciben a sí mismos como pioneros de la reconversión?

-Calvinor ha sido un emprendimiento de avanzada en el proceso de reconversión. Ya en 1975 quienes le dieron origen habían asumido esta necesidad y probaron que estaban dispuestos a asumir los riesgos de llevarla a cabo.

Esto que hoy, con éxito y eficacia, hace PREDEG en segmentos granjeros de otras características, Calvinor lo encaró hace 23 años.

En este extenso lapso ha acumulado experiencia y, fundamentalmente, ha demostrado que es posible el cambio y el crecimiento, iniciando una actividad productiva desde cero y orientándola de acuerdo a las órdenes del consumidor.

BODEGA PISANO



CANELONES
Progreso

La opción por los vinos finos

Bodega Pisano ha logrado posicionarse como sinónimo del buen vino, así que es válido preguntarse cómo hizo un establecimiento de menor porte para conseguir tamaño reconocimiento.

La respuesta es que la calidad es la razón de la existencia de esta pequeña bodega, que resolvió dedicarse exclusivamente a elaborar vinos finos. La creciente demanda por sus productos demostró el acierto de la decisión, al punto que ahora piensa seriamente en cautivar a clientes del exterior, como lo ha hecho en el mercado interno.

Daniel Pisano defiende con pasión la vocación por producir vinos de calidad que caracteriza a esta bodega y también elogia la espaldera como sistema de conducción ideal, al tiempo que da su enfoque sobre la densidad de plantas, un tema que admite más de una opinión. Integra la tercera generación de los Pisano al frente de esta bodega que nació en 1924

-En realidad estamos integrados al establecimiento desde pequeños, pero fuimos paulatinamente tomando mayor incidencia en

las decisiones, hasta que papá se fue retirando de la dirección. Es una forma muy tradicional que operan las familias granjeras, sobre todo las italianas. A partir del año '91 nosotros profundizamos nuestra decisión de elaborar exclusivamente vinos finos.

Un objetivo

Un incentivo importante fue la visualización del futuro del MERCOSUR, saber que Uruguay por su tamaño no tenía posibilidad de



competir en el mercado externo con grandes volúmenes, pero nuestra convicción era que sí podía hacerlo con alta calidad. Desde de ese año fuimos caminando con ese objetivo, dice.

A partir de esa definición, diferenciamos más las funciones dentro de la empresa, que muchas veces estaban mezcladas, me dediqué exclusivamente a la parte de venta, mi hermano Eduardo a la producción de los vinos y Gustavo es el enólogo.

-¿Cuál es la producción anual?

-El establecimiento no ha cambiado mucho, siguen siendo 15 hectáreas de viñedo, la cantidad de elaboración está más o menos en unos 200.000 litros y se ha incrementado pero no mucho. En la bodega trabajan 5 personas y en los viñedos 5 más. En el mercado interno la demanda ha ido creciendo año a año, pero en la medida en que nosotros fuimos creciendo, abandonando las líneas de vino de mesa o de calidad intermedia, fuimos ocupando la capacidad productiva cada vez más en vinos finos. El objetivo es trabajar cada vez más concentrados en la calidad.

-La vitivinicultura tuvo un proceso de reconversión en los últimos años orientándose a vinos de calidad, ¿ustedes se anticiparon o estuvieron dentro del movimiento?

-Previmos la situación, pero el proceso nuestro de reconversión no ha sido muy rápido, justamente por capacidad de inversión. Nos preocupaba lo que iba a ser la puesta en práctica del MERCOSUR, donde podían imaginarse situaciones riesgosas mayores o menores, por lo que decidimos

prepararnos para la guerra, o sea que si la mano venía brava, no debíamos tener deudas que no pudiéramos pagar. Eso nos hizo hacer un proceso lento de reconversión, pero ahora prácticamente los viñedos están reconvertidos en un 100% y ya tenemos nuevos pasos: plantar nuevos viñedos en otras tierras que tenemos cerca de acá. Estamos plantando más rápido, unas 2 hectáreas y medio por año. Pensando que hay un mercado seguro y hay una demanda sostenida.

-¿Qué variedades se producen?

-Fundamentalmente nos dedicamos a Tannat, que es la variedad que históricamente cultivamos acá. Estamos plantando Tannat de plantas que se importan de Francia, pero conocemos la variedad y la sabemos trabajar. También nos dedicamos a variedades diferentes y tal vez seamos uno de los viñedos que en pequeña escala, tiene mayor cantidad de variedades. Eso complica el trabajo pero permite ofrecer productos diferenciados porque tenemos muchas variedades blancas o tintas que no son las comunes.

Dentro de las variedades blancas, tenemos por ejemplo, Gewurztraminer, diferentes moscateles, Torrontés y dentro de las tintas hemos plantado Syrah, que es una variedad que está teniendo una buena demanda, Pinot Noir.

Buscamos plantar clones de baja producción, o sea clones de determinada variedad que no produzcan grandes volúmenes de uva, pero sí gran concentración de la calidad de la uva.



Adaptando tecnología

Pisano dice que no variaron la densidad del monte, ya que siguieron plantando a un metro entre planta en la fila. La plantación tradicional que era a 2 metros entra fila y 1 metro entre planta, daba 5.000 plantas por hectárea, esto representa una cantidad alta de plantas por hectárea, por lo cual se le puede pedir menos quilos a cada planta, para tener una producción razonable y una calidad superior.

Ahora lo que hicimos en las nuevas plantaciones, es distanciar las filas una de otra, pero manteniéndolas de forma que la planta reciba mayor sol.

En definitiva la tierra no es tan cara y mantenemos la densidad en la fila, plantamos a un metro pero alejamos las filas una de otra, para que reciban más sol durante el día y se produzca una mayor maduración. Entonces estamos en densidades que andan en el entorno de 4000 plantas por hectárea, pero funciona como la antigua densidad, porque lo importante no es tanto la distancia entre filas, sino la distancia entre plantas. También creemos que el mejor sistema es la espaldera tradicional o sea la conducción tradicional, hay otras empresas que plantan con otros sistemas y también les dan buenos resultados, es una elección de cada empresa. Pensamos que la forma de conducción de la espaldera es la mejor

Una exitosa labor de promoción

Aunque Pisano es una bodega chica, sus

vinos son reconocidos y ello supone una cuidadosa labor de promoción. Sin embargo, los propietarios tienen otra visión de ese fenómeno.

-¿Cómo explica el éxito de la empresa?

-El éxito es sin ninguna duda la calidad de nuestros vinos. Ellos hablan por sí mismos, la gente los va probando y los vinos se van diferenciando. Uno puede hacer un marketing muy bien hecho, muy bien pensado, agresivo, invertir mucho dinero -lo que no hicimos- o puede pensar en la estrategia nuestra, de invertir todo el dinero en la calidad de los vinos, el esmero en producir esa calidad y apostar a que esa calidad se haga conocer por sí misma.

Por supuesto que utilizamos los recursos de difusión tradicionales, pero no hacemos un uso extensivo de esos recursos. En 5 ó 6 años tuvimos un gran éxito con los vinos, no esperábamos una respuesta tan rápida y si bien nos teníamos confianza, hasta nosotros mismos quedamos sorprendidos.

Lo mismo nos pasó en el exterior, a pesar de que no tenemos ningún tipo de promoción. Ir a las ferias, poner los vinos en copa, dárselos a probar a los potenciales clientes, ellos aceptarlos y asegurarnos y asegurarse que era el producto buscado, fue todo uno.

En síntesis diría que la clave está en la calidad de la uva, y tratar de mantener esa calidad.

También puede destacarse el manejo prudente de las inversiones, que hemos ido haciendo cada año, en forma paulatina y que a nosotros nos permitió siempre



dormir tranquilos.

Procuramos ir creciendo con la demanda; ver si el mercado respondía a lo que nosotros proponíamos.

¿Cómo comercializan los productos en el mercado externo?

-Llegamos directamente hasta el cliente y hay un diálogo y relación directa. Claro que tenemos personas que nos ayudan en la atención de los clientes y eso nos permite sentir de primera mano la relación ,la demanda, los requerimientos, incluso las quejas, para subsanarlas. Estamos en un proceso de contacto continuo, porque en definitiva lo que buscamos es tener una relación personal con nuestros clientes y poderles explicar por ejemplo a los dueños de los restaurantes, el proceso de elaboración de nuestros vinos, porque el amante del vino no sólo quiere tomarlo como otro producto, sino que desea conocer su procedencia. El quiere saber de dónde viene, quién es el productor, cuál es el estilo de elaboración, cuánto produce por hectárea, cómo se planta la viña, en qué sistema de conducción ,si se usa o no madera, es decir ahora los clientes piden información

¿Cuáles fueron los principales obstáculos en este proceso de desarrollo?

-Un obstáculo que en definitiva lo transformamos en una ventaja, es la baja capacidad de inversión a que ya hice referencia. Pero uno de los mayores obstáculos que nosotros vemos, no en el pasado sino para el futuro, es el desarrollo del mercado internacional. Visualizamos el mercado internacional como país, nos sentimos parte del

Uruguay. Como empresa, como bodega, no somos nada; una bodega grande, chilena o australiana, puede plantearse salir al mercado mundial, hacerse conocer por sí misma y lograr su mercado, pero creemos que prácticamente ninguna empresa uruguaya tiene la suficiente fuerza como para pretender generar un nombre en el mercado mundial, si no es acompañada con el resto de las bodegas.

Si pensamos que cualquier mercado en el mundo, ya sea Nueva York, Londres, Alemania o Japón, va a prestar atención a los vinos uruguayos, será una vez que haya varias bodegas trabajando en ese mercado. Sólo entonces Uruguay va a existir en ese mercado como productor de vinos finos.

La dificultad que nosotros vemos, es que hasta el momento ha habido una promoción muy discreta de los vinos de Uruguay y nos parece que éste es un momento óptimo para hacerse conocer. Recién ahora, Uruguay aparece en algunos libros de vinos, recién están viniendo algunos periodistas del exterior, aún no se ha formado la opinión de Uruguay y estamos en el momento justo para hacer una buena imagen de nuestros vinos,

¿Cuáles son sus planes?

-Desde que vinimos de la Vinexpo, en el '98, empezamos a madurar la decisión de hacer una pequeña ampliación de la capacidad de la bodega para abastecer el mercado de exportación.

La idea fue madurando hasta que tomamos la decisión de hacer una ampliación y equi-



3819



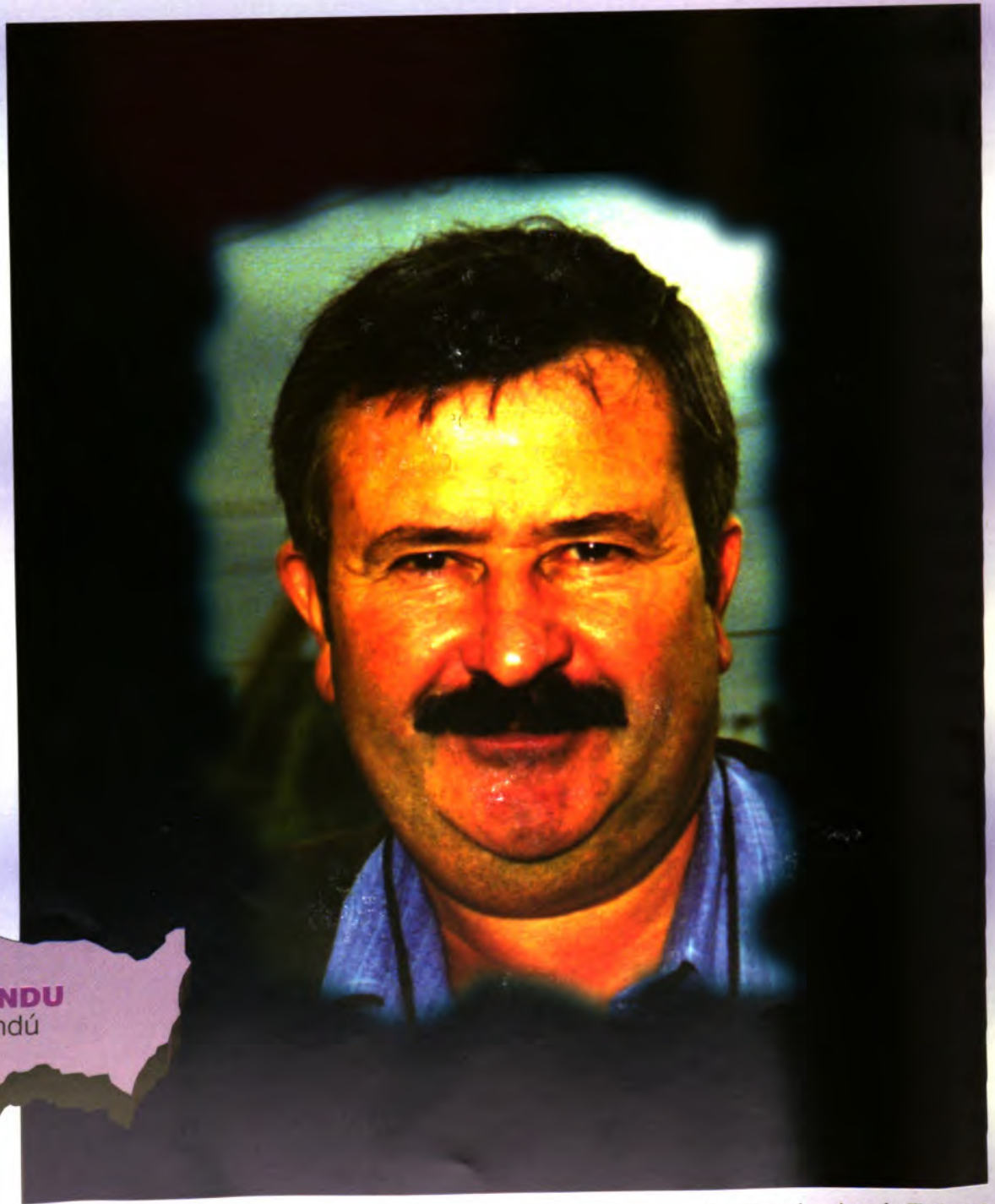
parnos para el futuro de exportaciones. Lógicamente vamos a seguir manteniendo el mercado nacional, porque es de lo que vivimos y además en todo el mundo, las empresas que exportan en vinos tienen buen mercado interno.

La ampliación no es transformar una bodega pequeña en una gran empresa, sino que el objetivo es cumplir con ese mercado e ir viendo qué pasa, lo cual nos lleva a hacer inversiones en tanques, en alguna maquinaria, en algún nuevo galpón, en algunas aireaciones para los techos, que son importantes para la temperatura de la bodega. Ya se empezaron a concretar nuevos nego-

cios y ahora estamos en varios países europeos, fuimos a ferias de vinos en Argentina, lo cual nos permitió tener un negocio casi cerrado con una firma que justamente, se dedica a vinos de gran calidad, por lo que nuestra intuición fue buena. No tenemos un estilo de gestión científica, sino que confiamos en la intuición y por ahora nos ha dado buenos resultados

Tenemos la idea de crecer un 50% en la elaboración y en ese proceso, estimamos que en dos o tres años podremos llegar a los 300 mil litros, aunque eso va a depender del aumento de la demanda.

BODEGA FALCONE



PAYSANDU
Paysandú

Apuesta a la calidad y al trabajo en equipo

«Los vinos Falcone son buenos y es una bodega muy antigua, pero recién ahora se está haciendo conocer!, comenta un cocinero de un conocido restaurante sanducero y resume de esa forma, un poco lo que ha sido la historia de la bodega Falcone. Instalada en Paysandú en el siglo XIX, hace pocos años comenzó a consolidar su fama en una zona que no se caracteriza por una producción vitivinícola.

El responsable de ese cambio es Leonardo José Falcone, actual propietario de la bodega, que ya piensa incursionar con sus vinos finos en mercados tales como Japón y Estados Unidos y que estima que en unos dos o tres años tendrá de 700 a 800 mil botellas para colocar en el exterior.

Falcone reconoce que hace diez años comenzó una reconversión de sus viñedos que ahora está dando sus frutos y postula que la búsqueda de la calidad y el trabajo en equipo son el motor de la transformación.

-¿La bodega tiene más de 120 años?

-La empezó mi abuelo en 1860, en Italia, la transmitió a mi padre, luego seguí yo y actualmente están mis dos hijas para continuar con la tradición familiar que se lleva en la sangre.

Toda la vida, el orgullo de nuestra familia fue la elaboración de vinos y esmerarse en todos los detalles, para sacar el mejor.

En 1988 comenzó la reconversión de los viñedos, yo fui un poco aventurero y me adelanté. Antes había probado en otras zonas del país, pero me dije, hay que estar aquí y llegar a la reconversión total de los viñedos. En 1993 empecé a trabajar con el Merlot, a obtener diplomas de honor en catas nacionales y seguí con Tannat, habiendo salido a

*Los asesores
de Falcone*



competir en concursos internacionales en España, Francia, Argentina, con buen éxito, porque mis vinos finos demostraron que pueden competir y han logrado algunas medallas de cobre y plata y grandes diplomas, que para nuestra empresa son un gran orgullo.

-¿Cuánto produce?

-La producción anda por los 300 a 350 mil litros de vino y toda la elaboración se vuelca al mercado interno. Tenemos unas 40 hectáreas y todos los años están entrando plantaciones nuevas a producir. Siempre digo que la uva fina sale del viñedo y eso hay que hablarlo con un enólogo, porque ningún viticultor le va a hacer raleo de racimos, en fin hay muchas cosas para atender. En total somos 60 personas en la empresa.

-¿La producción de vinos se genera exclusivamente en sus propios viñedos?

-Todo de la superficie propia. Se compra uva pero va para los vinos comunes.

-¿Quién se encarga de la comercialización?

-Todo el equipo de la bodega. Ahora tenemos un inspector que sale a hacer registros, para darle mejor atención al cliente.

La bodega es un equipo

La bodega es un equipo, con mis dos hijas que son enólogas, el ingeniero agrónomo, un enólogo joven que contraté, mi esposa que se ocupa de los papeles, el contador, los operarios, todos tienen puesta la camiseta y se están jugando por ella, dice.

Traté de formar un equipo donde todos tengan su parte de responsabilidad y procuren hacer las cosas bien. No creemos ser los mejores, sino tratar de superarnos siempre

un poco más, es la meta de nuestra familia.

Una zona apta

Dentro de ese equipo, el Ing. Agr. Agustín Laborda es el responsable de los viñedos e interviene para dar un panorama desde un ángulo productivo.

-Falcone no destacó lo suficiente que ha sido el pionero en la introducción de variedades especiales para los vinos varietales. Ya en 1985, en una chacra que se arrendaba a uno de los bodegueros y viticultores más tradicionales de Paysandú, hoy fallecido, Mario Beccaría, fue donde se introdujo el primer viñedo en el departamento de una variedad pura como la Merlot. Allí se comenzó a descubrir que la zona es ecológicamente muy apta para este tipo de variedades, sobre todos las tintas. Son suelos que dan un potencial productivo muy bueno, aunque eso ahora se está reviendo, porque los enólogos, cuando pensamos en lograr 25.000 kgs. por hectárea, nos trajeron a 18.000 kgs.

-¿Hay cambios en el esquema productivo?

-Estamos reconsiderando instancias de plantación, portainjertos, todo ese tipo de cosas porque es la evolución lógica de la producción.

Fundamentalmente se plantan variedades tintas, la Tannat, Cabernet Sauvignon, Merlot y ya comenzamos a plantar variedades blancas como Chardonnais y si podemos entrará algún cuadro de Sauvignon blanco y la tradicional Moscatel, que es una uva muy aceptada en el mercado y que se sigue plantando. La estructura de los viñedos está programada para hacer vinos finos. Se va a cambiar la distancia entre filas, se modificará el sistema



de conducción, volvemos de la lira a la espaldera alta. También se va a cambiar la distancia entre plantas, con más plantas por hectárea y menos producción por planta y reconsideraremos tres o cuatro portainjertos. Paysandú es una zona muy apta para la elaboración de esta línea de vinos y un poco quien lo descubrió fue Falcone, produciendo unos vinos competitivos que mostraron que se podía transitar por el camino de la reconversión con muchas posibilidades.

Mirando al exterior

Dos turistas argentinas llegan hasta la bodega de Falcone, situada dentro de la ciudad de Paysandú, hablan con el dueño, piden sacarse una foto con él, confiesan que unos familiares elogiaron sus vinos, compran el producto y se van. No es un acontecimiento extraordinario, porque sucede con frecuencia y estos casos van fortaleciendo la idea de salir a competir al exterior.

- ¿Cuáles son los aspectos distintivos de su bodega?

. Que siempre pensamos en hacer lo mejor. Eso es elaborar el vino que va de la damajuana de 10 litros a la mesa, como si fuera el más fino.

Uno se tiene que ocupar de todo dentro del establecimiento, pero también se debe ocupar del consumidor, hasta cuando el cliente tiene la copa arriba de su mesa y toma el vino.

Me ocupo en los restaurantes, de ver si hay mala presentación de las botellas, si están paradas en lugar de estar como corresponde, o si alguna tiene la etiqueta rota.

Uno se esmera en tener vinos a 4 o 5

grados bajo cero para estabilizar y luego va a los restaurantes y los ve al lado de una parrilla, o arriba de una heladera o de pronto, para exhibirlos lo ponen en una vidriera al sol. Todos estos detalles hay que cuidarlos.

Todos juntos

El otro aspecto es el equipo, que yo menciono frecuentemente. Si tenemos buena organización es porque mi señora trabaja en la parte administrativa y el contador está dentro del equipo y se juega la camiseta; si elaboramos buenos vinos es por el trabajo que se hace en los viñedos y en la bodega, con la participación del ingeniero agrónomo, del enólogo, de mis hijas, una de las cuales está en San José y se ocupa de hacerme los trámites, en INAVI y en otros lados. Todo es un trabajo conjunto, si no tiramos todos juntos, la empresa no será posible.

Apuntar a la exportación

Si bien Bodega Falcone comercializa su producción básicamente en el mercado interno, su actividad se perfila nítidamente hacia el exterior, buscando conquistar nuevos mercados para sus vinos finos. Y el primer paso para explorar esa alternativa, es la reconversión.

-¿Inició la reconversión en su establecimiento?

-Eso se viene dando desde hace unos años, con nuestros propios recursos y hace unos meses ingresamos en el programa del PREDEG para la reconversión varietal con INAVI y también profundizamos la



reconversión industrial, porque siempre faltan cosas: tachos de acero inoxidable, barricas, equipamiento para el laboratorio, un filtro muy especial y en breve incorporaremos una embotelladora, porque el mercado es muy exigente.-

-¿Qué recursos demanda esa reconversión que mencionaba?

- Con el aporte del PREDEG y los fondos nuestros estamos en unos 120 mil dólares.

-¿Cambió el panorama para la vitivinicultura?

-El apoyo del gobierno a través del PREDEG, de INAVI, aclaró todo lo que era el panorama de la vitivinicultura en el Uruguay, gracias a estas instituciones estamos llegando a todos estos países, estamos compitiendo en Francia y tenemos medalla de plata, ahora vamos a otras partes del mundo, España, Turquía, Eslovenia, y siempre los vinos uruguayos están demostrando la calidad, el esmero que hay. No digo que los vinos uruguayos sean los mejores, pero se está demostrando que estamos al mismo nivel de los mejores vinos, porque en Francia por ejemplo, compitieron 1303 variedades de vino.

-¿Es importante la competencia internacional?

- Nosotros estamos compitiendo desde 1993, que nos autoricen a participar en todos estos concursos que son exigentes, ya nos reconforta y en consecuencia, todas las distinciones que obtuvimos nos dieron más alegría, desde diplomas hasta las medallas. Ahora bienvenidas son las medallas de oro y de plata que obtuvimos en Francia.

-¿La reconversión tiene como norte volcarse al exterior?

-Nosotros estuvimos en Japón en una feria, hay interesados para licorerías y vinerías; se mandaron muestras, en Chicago también sondeamos la posibilidad de vender nuestros vinos.

Nuestra empresa se está agrandando en la producción de vinos finos. Dentro de dos o tres años va a tener alrededor de 700 u 800 mil botellas que se podrían exportar. Hoy por hoy andamos por 50 o 60 mil botellas.

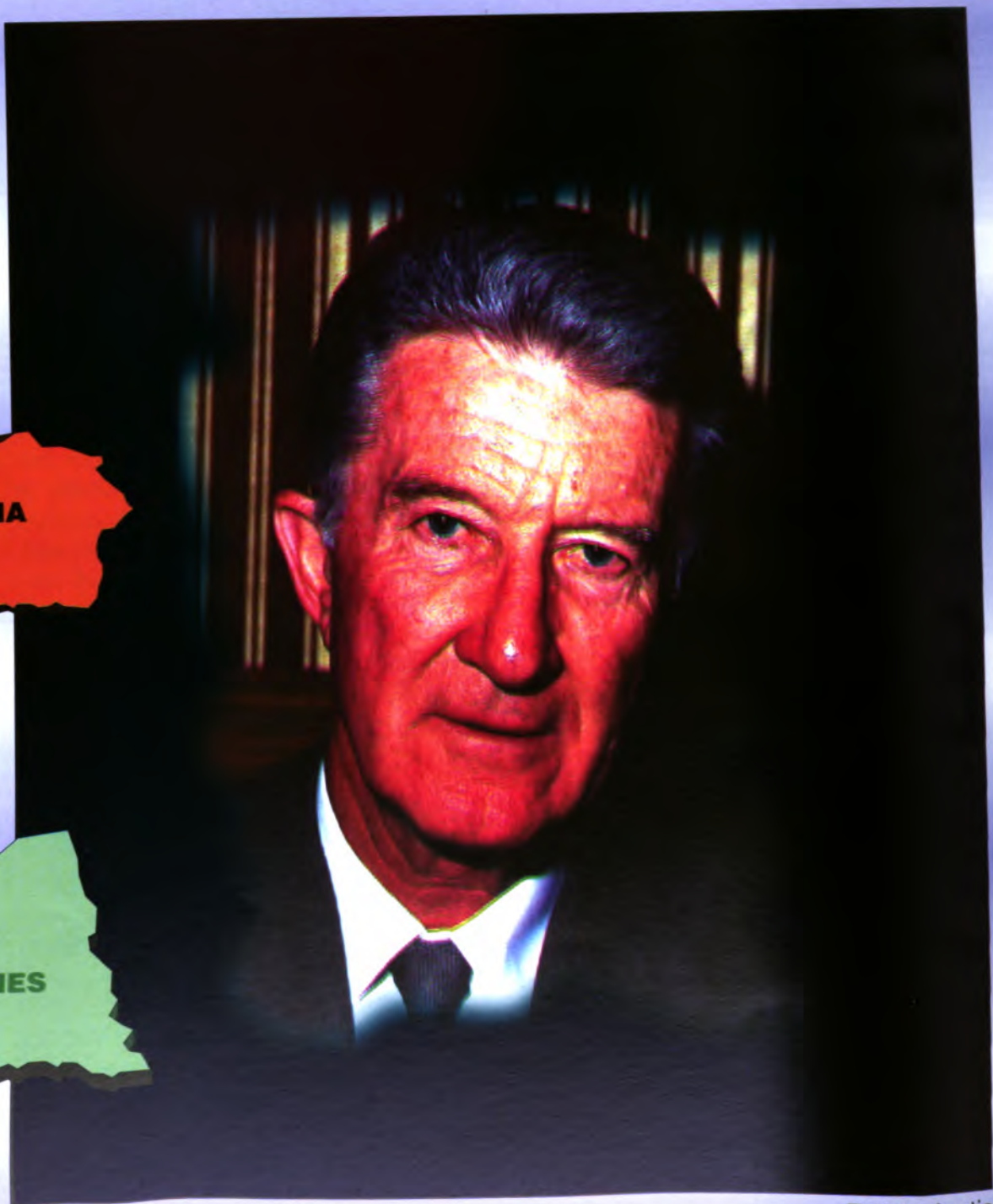
Es difícil conseguir los clientes, dentro de Uruguay y en todas partes del mundo; hay que hacerse conocer, relacionarse, empezar con uno o dos contenedores. Hoy los compradores se están fijando mucho en que Uruguay no es un país que esté contaminado: la forma en que se fertilizan las tierras, el abono orgánico, abono verde, el mundo entero está para las cosas naturales y el sistema de producción de nuestro país nos favorece a todos los que estamos procurando hacer exportaciones.

Después está la calidad de nuestros vinos que es excelente, es un avance fundamental de la bodega. Estamos esperando para abrir mercados, que es lo que precisa la industria uruguaya.

-¿Piensa descartar el mercado interno?

El mercado interno se puede atender y se puede mejorar día a día esa atención como lo estamos haciendo, en envase, etiquetas, degustación, porque una empresa por más que produzca si no tiene mercado, si no cierra la ecuación, empresa, producto, consumidor, no marcha. Tanto como nos estamos esmerando en el Uruguay lo estamos haciendo fuera.

CONSORCIO Y BODEGAS DEL PLATA



COLONIA

Bodega Iurtia
Bodega Los Cerros
de San Juan

CANELONES

Bodega Toscanini
Bodega Castillo Viejo

Alternativa del consorcio para alcanzar la escala adecuada

El consorcio como forma de alcanzar la escala conveniente es la fórmula que ha utilizado un grupo de bodegas bajo el rótulo de Consorcio y Bodegas del Plata. Esto le permitió proyectarse a la exportación de vinos compartiendo costos y marcando una presencia en el exterior que individualmente no hubieran podido lograr.

El empresario Dante Iruña es el portavoz de este emprendimiento y desde su condición de parlamentario recuerda la necesidad de legislar en materia de consorcios para mejorar un instrumento que, aún en forma imperfecta, ofrece sus dividendos.

Un pequeño huequito

La producción vitivinícola uruguaya se vió amenazada de muerte con el advenimiento del MERCOSUR. Sin embargo tras un vigoroso proceso de reconversión comenzó a proyectarse al exterior, utilizando diversas fórmulas.

-¿Cómo surgió esta idea de buscar socios?

-Nace como una necesidad absoluta, de gente que teníamos alguna relación por el trabajo de muchos años en el Centro de Bodegueros del Uruguay, que es asociado a la Cámara de Industrias. La propia Cámara tenía su proyecto de consorcionamientos y el interés de llevarlo adelante. Allí tomamos contacto con el Cr. Maeso, que es un formidable forjador, estimulador de este tipo de ideas y así se fue modelando la idea de Consorcio y Bodegas del Plata, que tuvo una constitución inicial y en la que en este momento están participando cuatro bodegas: Los Cerros de San Juan, Toscanini,



Castillo Viejo e Iruña. O sea que cuatro empresas ubicadas en diferentes puntos del país, se han aglutinado tras un objetivo muy específico orientado a la exportación del vino producido en cada uno de esos establecimientos.

Tomando como enfoque el plano del mundo, es difícil la búsqueda del pequeño huequito del mercado, que debe hacerse con una participación efectiva, con una orientación muy firme en lo que refiere a la calidad del producto, por todo lo que significa la oferta de un producto uruguayo con el tono de permanencia en el tiempo y en la profundidad de la expectativa económica que esto tiene que significar para el país.

-¿Se elabora el tipo de vino que demanda el consumidor?

-El hecho del consorciamiento es una buena idea, a fin de mejorar la calidad de los establecimientos y lógicamente los productos obtenidos de los mismos, en base fundamentalmente a la estructura de la oferta, a la participación en ferias internacionales, a minimizar los gastos.

Nos reunimos con un promotor de ventas, que está para todo el emprendimiento de Bodegas del Plata y con los técnicos de cada uno de los establecimientos, a efectos de elaborar el tipo de vinos que quiere el consumidor en el mundo. Las demandas son muy variables y hay que satisfacerlas, porque no es cuestión de salir a vender lo que nosotros producimos sino lo que la gente quiere.

-¿Venden con una marca única?

-Los cuatro establecimientos salimos a ven-

der con una marca o con varias, pero son todas comunes y no son las marcas nuestras. Esa es la idea y no significa la pérdida de la identidad, porque la identidad se conforma en el conjunto, en el volumen de la oferta, en la diversidad de la demanda que procuramos atender.

Cada bodega mantiene su identidad en el mercado interno y así ha funcionado en los tres años que lleva el Consorcio Bodegas del Plata. Es un emprendimiento para la exportación, o sea que Bodegas del Plata no accede al mercado interno, sino que allí cada bodega sale con sus productos específicos e individualmente, de acuerdo al potencial de cada uno, o de la expectativa del mercado.

Reuniones semanales

En el consorcio nos reunimos todas las semanas, el trabajo es permanente y eso nos ha dado tremendos beneficios. Estoy seguro que todos los componentes de Bodegas del Plata estamos integrados a la idea, porque ese intercambio de opiniones permanente entre los empresarios dedicados a la misma acción, genera un beneficio que se va cosechando en el tiempo.

-¿El emprendimiento ha tenido apoyo estatal?

-Además del estímulo del mercado hemos tenido el apoyo del PREDEG y GTZ que nos ha permitido concurrir a eventos internacionales, lo que sin duda nos ha dado la posibilidad de mejorar nuestros productos.

-¿Es difícil poder coordinar las produccio-



nes par hacer una propuesta de las mismas características y calidad?

-De esta manera es mucho mas fácil, porque si lo que estamos atendiendo es la calidad de un mercado en cuanto al equilibrio calidad-precio de un producto, el que nuestros técnicos puedan -con cada uno de los productos del emprendimiento- buscar el manejo de la oferta, es mucho mas factible de hacer que cuando hay una limitación de volumen.

-¿Qué volúmenes produce el consorcio?

-En el tiempo de conocimiento del producto y de conocimiento de Uruguay hemos andado muy bien, porque dos o tres años es poco respecto a formar una imagen de país exportador de vinos de calidad y con respecto a un producto que no tenía tradición exportable. Por tanto, creo que hemos crecido una enormidad.

-¿Cómo ve la exportación uruguaya?

-Uruguay esta exportando el 1% de su producción, con productos de jerarquía y con precios por encima aún de los valores internacionales, de países como Argentina e incluso Chile. No hay que asustarse porque estemos exportando poco, porque lo poco que se está vendiendo se está colocando muy bien. Se está haciendo una concientización de que el vino uruguayo es una producción de valor, firme, que tiene características diferenciales de los demás. Los Tannat son un poco los Hereford o los Charolais que nosotros tenemos en el ganado, pero hay otras variedades que son distintas, que en el mundo son un poco escasas y le van dando ese estilo a la viticultura

reconvertida desde hace años con lo mejor del mundo.

-¿Cuáles son los principales mercados de Bodegas del Plata?

-Tenemos un gerente de exportaciones permanentemente dedicado a los productos del consorcio y exportamos fundamentalmente al Mercado Común europeo. Estamos explorando el mercado brasileño y recientemente decidimos unirnos -si nos aceptan- a un consorcio de Gualguaychú a efectos de participar en el mercado argentino, fundamentalmente en las provincias de Entre Río, Corrientes, Córdoba.

Un ejemplo muy práctico

La idea de sumar esfuerzos para proyectar el vino nacional fuera de fronteras no es nueva, pero Bodegas del Plata es un ejemplo práctico de esa aspiración.

-¿Considera el consorciamiento como clave del éxito de este emprendimiento?

-Sin duda. Uno llega a la conclusión que es necesario aunar esfuerzos a efectos de incrementar el volumen de la oferta y que además, de esa manera se puede mejorar la calidad y sobre todo la relación calidad-precio del producto.

Creo que es la única manera de ingresar a los mercados internacionales. Este enfoque exclusivo de la exportación que se hace en un examen entre cuatro empresas, es mucho mejor que hacerlo personalmente, por mas fuerte que pueda ser la firma de uno, que no es el caso porque mi bodega en el mercado interno no deja de ser una peque-



ña empresa.

-¿Qué aspectos considera restrictivos?

-Al consorciamiento le falta fuerza legal que lo sustente, que lo acredite definitivamente como una herramienta. Así como las sociedades anónimas constituyen una idea para conjugar el esfuerzo de mucha gente, o una sociedad limitada, también puede hacerlo el consorciamiento. Este tiene una antecedente en las experiencias muy amplias, que hubo sobre todo en Italia, en Canadá, en el sentido de que permita a gente que está haciendo las mismas cosas, u otros que están haciendo otras, enfocarse seguramente a un mercado de consumo, al que se puede acceder con vinos o con otros productos además del vino.

Se crean así diferentes tipos de consorciamientos, horizontales o verticales, adaptados a la modalidad de oferta del país, o del mercado en que están desarrollándose, tanto sea para producciones específicas dentro del país, como para la especificidad de una exportación. Pero lo fundamental es que logra minimizar los costos en cuanto a la obtención de tecnología, por ejemplo.

Además, el hecho de compartir con varios empresarios emprendimientos que tienen un objetivo determinado, hace que se genere un intercambio de conocimientos que repercute en el mejoramiento de los sectores productivos.

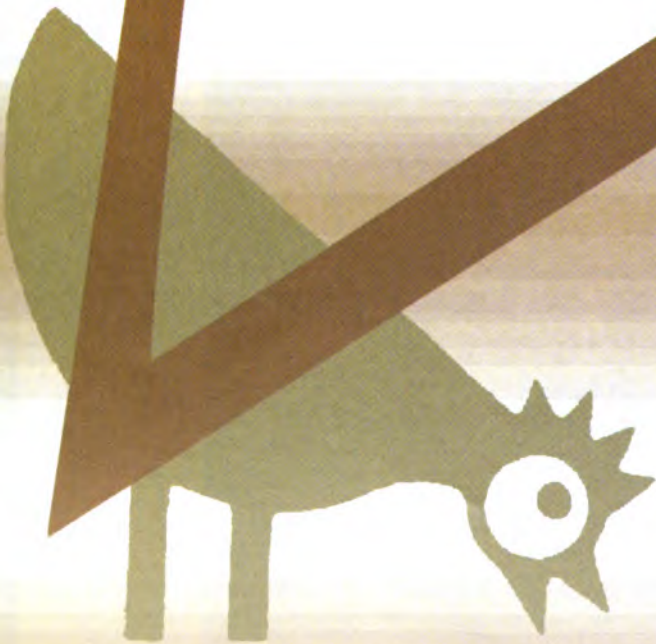
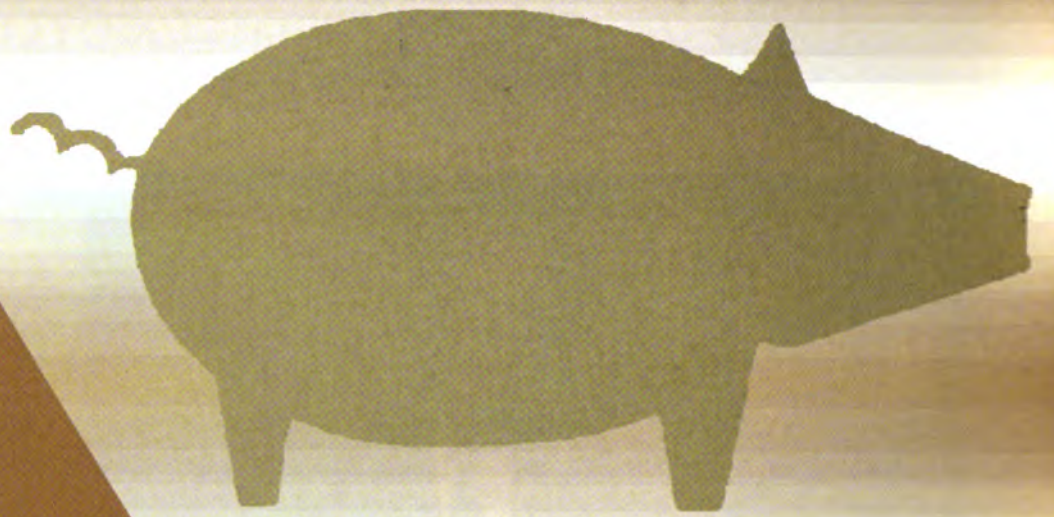
En el consorcio, la participación de cada uno se formaliza de acuerdo a lo que individualmente utiliza del consorcio, por ejemplo, en el packing de un producto, uno va a participar de acuerdo a la cantidad de cajones de fruta que mandó. El que manda 100 vende por 100 y quien manda 10 vende por esos 10.

Se busca una ley

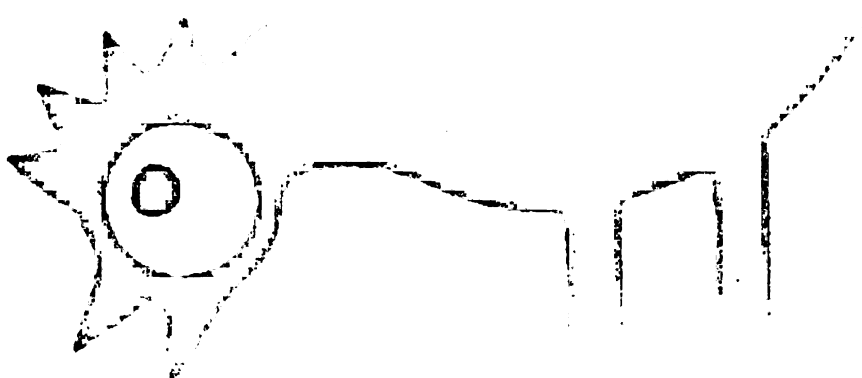
La responsabilidad patrimonial del consorciamiento es el meollo del asunto. Está en función de lo que participa, no tiene que poner todo su capital participando en el consorcio y eso es importante. Sería bueno que Uruguay disponga de esta herramienta legal en poco tiempo, porque va a permitir a gente que no tiene a veces la capacidad económica para adquirir la tecnología necesaria, acceder a ella.

Si no tiene esa capacidad, mucho menos va a poder salir al mundo para buscar el nicho de mercado donde pueda ofrecer su producto y el consorciamiento se lo va a posibilitar.

Una vez establecida su figura legalmente, el consorcio se va a consolidar porque nos vamos a acostumbrar a salir de nuestras trincheras y conformar todo el entorno de los mejoramientos productivos y comerciales.



ANIMALES DE GRANJA



CENTRAL APICOLA



SAN JOSE
Cañada Grande

Criterio empresarial con filosofía cooperativista

La Central Apícola es una referencia ineludible en el mercado de miel uruguayo, pero su proyección se acrecienta con la planta de fraccionamiento que ha construido en San José, para lo cual debió integrar una empresa en régimen de sociedad anónima. Se constituyó así en un crisol donde se funden el criterio propio de la empresa privada, con el enfoque solidario y comunitario de la cooperativa, dando vida a un emprendimiento de enorme gravitación no solo en la vida de Central Apícola sino de todo el sector.

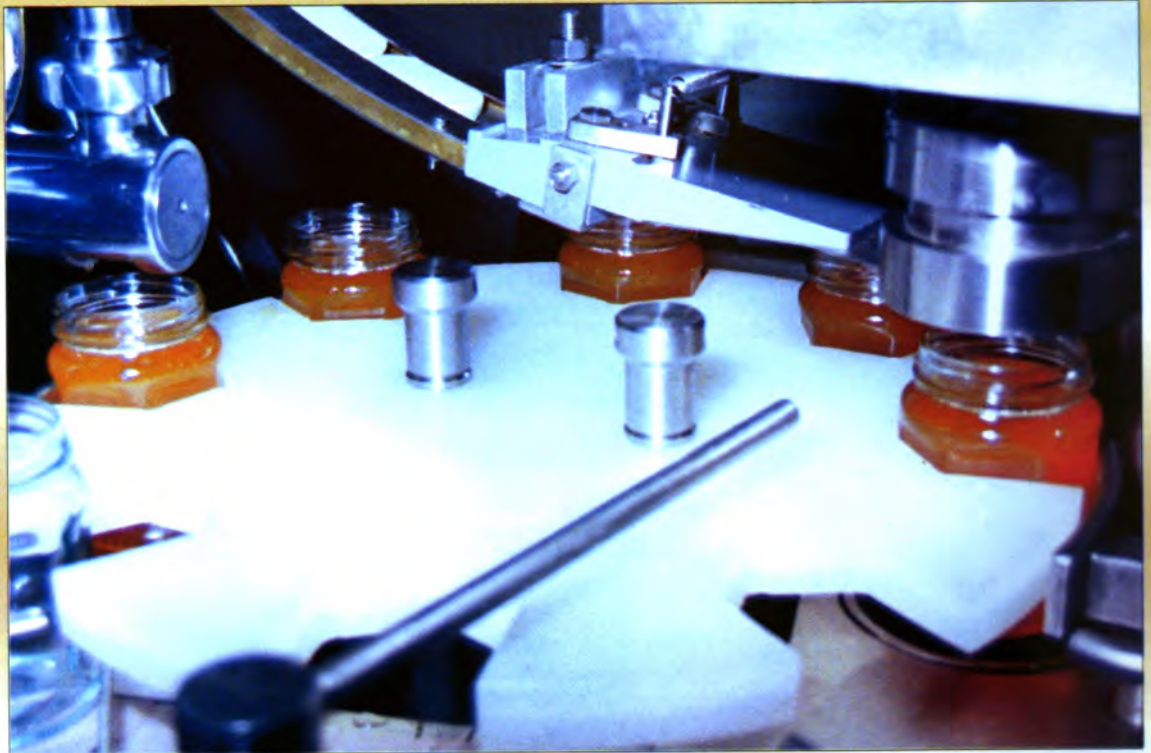
Eduardo Baridón es un dirigente histórico de la institución, que dejó la presidencia de la Central Apícola para asumir la de la empresa responsable de la planta de fraccionamiento, la sociedad anónima, rol y trayectoria que lo transforman en un calificado interlocutor.

-¿Porqué se creó Central Apícola?

-Hace veinticinco años los productores no nos resignábamos a que nos compararan el precio de la miel con el de la azúcar. De allí nació la idea de juntarnos e intercambiar

opiniones, tras lo cual logramos completar un contenedor para exportar nuestra miel. El punto era cómo la exportábamos y decidimos arrimarnos a una cooperativa de segundo grado, CALFORU, donde surgió la idea de Central Apícola.

En el segundo año tuvimos nuevamente un contenedor, pero la gente comenzó a creer en el emprendimiento y, hoy por hoy, estamos dentro de los primeros lugares de exportación y estimamos que una tercera parte de la producción de miel del país se ex-



porta por este sistema.

-¿Puede cuantificar a la Central?

-Hay variables que condicionan la producción como es el caso del precio y por eso en estos últimos años los volúmenes de miel no han aumentado grandemente. En la Central estamos entre las 1.500 y 2.000 toneladas comercializadas por el sistema, con un grupo de más de 500 productores, detrás 12 cooperativas socias y unos 3 millones de dólares generados por concepto de exportación.

-¿Qué factor consideraría como determinante del éxito que caracteriza a la Central?

-Ser regulador de precios, cosa con lo que nos beneficiamos todos los productores de miel del país, no solamente los que trabajan dentro del sistema. En la Central, deducidos los gastos de la cooperativa, el precio final se traslada totalmente al productor. Esto hace que las demás empresas, personas o grupos que trabajen exportando miel, se pongan a tono con los precios al productor. Esta es la principal ventaja del sistema, que posibilita que los productores recibamos el precio justo.

-¿El emprendimiento que ha llevado a la cooperativa a transformarse en una empresa supone un cambio cualitativo?

-Sin duda. En este mundo competitivo estamos teniendo ataques de todas partes. Este sistema intenta que seamos nosotros quienes tengamos la responsabilidad de exportar un producto, que llegue al consumidor garantido. Actualmente nosotros exportamos, estamos tomando precios y recibiendo cada día, información de que nuestros pro-

ductos están siendo analizados por metales pesados u otros elementos. Por suerte, hasta ahora se trata nada más que de trabajar el precio, pero tenemos que ir abriendo el paraguas, porque Uruguay no tiene la posibilidad de detectar si lo que se nos dice es cierto o no. Con el fraccionamiento vamos a tener que incursionar en este tema, para tener certeza de que las muestras que se toman en el exterior, sean exactamente igual a las que nosotros vamos a realizar en nuestro país.

Allí vamos a empezar a pelear una batalla de otra manera, para estar más tranquilos, seguros de nuestros productos y no depender de lo que se nos diga en el exterior.

No todos pensamos igual

La credibilidad del productor ha sido una restricción fuerte en este proceso. Baridón dice que no es fácil guiar a todos los productores hacia un sistema que en cierta manera tiene su rigidez: no todos pensamos igual.

Estamos los convencidos de que este sistema cooperativo es el ideal, pero hay otros que quizás no, agrega. Hay quienes en determinado momento se acercan y en otro momento hacen su comercialización privada y eso genera una oscilación en el volumen de venta, que no es significativa. Por suerte las 20 cooperativas que están integrando el sistema realmente confían en él y se ha logrado un mecanismo que hace que el productor se vaya comprometiendo desde antes de la zafra, porque no sola-



mente ahora se comercializa bien, sino que se han logrado crear fondos por varios medios, incluso internacionales, con los cuales se puede atender anticipadamente la operativa del productor, es decir se le financian los insumos que el productor paga a la hora de la cosecha, con su miel.

El sistema financiero uruguayo confía en lo que estamos haciendo y por ello tenemos anticipos de dinero para trabajar en lo que es la pre-zafra.

No es solo recibir la miel y exportarla. El productor debe esperar su dinero 30 o 40 días después de entregar su miel y por eso no puede pagar el combustible y demás gastos, así que hemos estructurado un mecanismo que permite que se ocupe nada más que de producir, porque todo está financiado. Se busca la vuelta para que pueda conseguir sus materiales, madera para la colmena, alambre, clavos, etc. Todo lo que se vea como insumo está financiado antes de la zafra y cuando recibe su liquidación, en las cooperativas de base, se hacen los descuentos del anticipo que tuvo, incluso la prefinanciación que hizo con las cooperativas de ahorro y crédito.

Para exportar mejor

Con su planta ubicada sobre ruta 3, cerca de la confluencia de esta carretera con ruta 1, Central Cooperativa ha dado un salto cualitativo para pasar de la exportación a granel, con el tambor en que salía tradicionalmente la miel uruguayana, a una fragmentación que permite otros envases más

atractivos y un valor agregado que queda en casa.

-¿La Central exporta la miel con marca única o respeta la individualidad del remitente?

-Quiero aclarar que estoy hablando un poco por historia, porque soy uno de los fundadores de la Central, pero en este momento soy sólo el presidente del nuevo emprendimiento de procesamiento y envasado de miel, que debe intentar salir con una marca. Esto es una sociedad anónima, una empresa privada instalada con la colaboración del Fondo Apice del PREDEG y la Corporación Nacional para el Desarrollo y la Central Apícola Cooperativa. Hasta hoy la Central ha exportado miel, así que más que el nombre tiene la garantía de la cooperativa. Siempre ha vendido buena calidad y nunca tuvo devoluciones de miel.

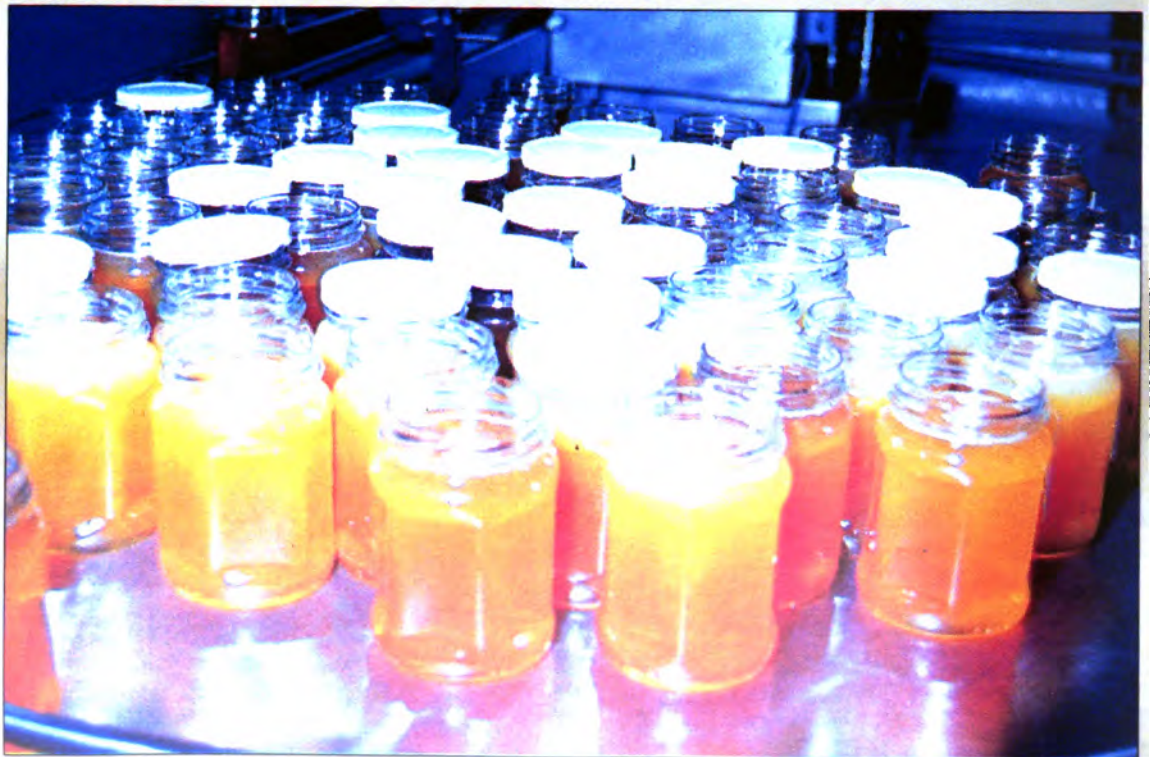
De todas formas de aquí en más, diría a partir de este año, la marca que se va a utilizar en el mercado interno va a ser CONAPROLE, por el acuerdo que hemos establecido con la cooperativa lechera. Para la miel que se exporte, ahí sí, la Central Apícola va a tener una marca.

-¿Cuáles son los principales mercados para la exportación?

-Hay tres compradores importantes que son Alemania, España y Brasil. Estimo que el futuro de las exportaciones va a estar en el MERCOSUR, porque Uruguay tiene características que Brasil necesita.

-El hecho de que la miel provenga de diferentes productores y lugares, ¿no supone que haya más de una calidad de miel?

- Estamos trabajando en eso, porque hay



miel de diferentes calidades, cualidades, aroma, color y sabor. Se está trabajando con una miel multifloral. Estamos considerando la posibilidad de producir mieles específicas. Sabemos que se pueden producir en diferentes zonas, en diferentes épocas, pero hay que estudiarlo muy bien. En base a ese análisis es que podremos hacer volúmenes.

Diferenciar

Comúnmente se puede afirmar que la miel de citrus es específica, con diferentes características e, indudablemente, hay que producirla separada. Con la gran forestación que tenemos, a nivel de eucaliptus, puede venir muy bien en cosecha tardía. Esta es otra vertiente que se puede trabajar, la forestación no tiene muchos años y la variedad de eucaliptus también da variedad de mieles. Pero esta es una tarea que debe hacerse muy despacio, hay que elegir las colmenas para que una producción sea netamente diferenciada, como en los casos que cité u otros, como trébol blanco o monte natural.

-¿Quiere decir que se va a tratar de ordenar la producción de acuerdo con estas características que mencionó?

-Deberíamos encararlo necesariamente, porque eso permite obtener un mejor precio por el producto y entonces ¿a quién no le gusta?

-¿Cómo visualiza el futuro?

-Lo veo muy bien por dos lados. Tenemos un país no muy poblado, la vegetación está

excelente por lo que la producción de miel va a seguir bien o muy bien y, en mi opinión, crecerá.

Si el emprendimiento que encaramos da resultado, incentivará al apicultor, que podrá mejorar su producción.

Es una actividad de la cual puede vivir una familia: ya hoy lo está haciendo alguna gente.

No ensuciar el producto

Por otro lado, el mundo está teniendo problemas importantes para obtener producciones limpias, fundamentalmente en Europa, por lo que, si no ensuciamos nuestro producto, cada día será más valorado.

La Central Apícola atiende constantemente este tema y se trabaja en la capacitación del productor, tratando de acentuar la cura con producto orgánico, con producto natural.

Debemos apuntar a tener una colmena sana y olvidarnos de los productos químicos que dejan residuos en la miel. Es una tarea dura, que se va haciendo todos los días, en la que hay que perseverar, porque es bueno para todos.

El crecimiento de la Central, la necesidad de contar con una planta de fraccionamiento y la forma de financiamiento a que accedimos, determinaron que debiéramos crear una sociedad anónima que deberá manejarse como tal, pero manteniendo el espíritu cooperativo de nuestra entidad.



Aprendiendo sobre la marcha

La cooperativa Central Apícola debe ahora coexistir con la empresa Central Apícola SA, buscando amalgamar los principios cooperativos con los criterios empresariales en el manejo de un emprendimiento que es de singular trascendencia para la apicultura.

Roberto Tolstoi, presidente de Central Apícola Cooperativa, admite que administrar esta nueva situación no fue fácil, pero que se va aprendiendo con el paso del tiempo.

-¿El apoyo oficial permitió concretar la planta?

-Era una idea que se venía manejando desde hace muchísimos años y recién después de que se formó Central Apícola fue posible concretarla.

El PREDEG nos respaldó en esta iniciativa, nos ayudó a pulir el proyecto para presentarlo ante la Corporación Nacional para el Desarrollo, que es nuestro socio a través de los recursos vertidos por el PREDEG en el llamado Fondo Apice.

-¿La cooperativa pudo adaptarse a la nueva situación?

-No estamos muy duchos. A las cooperativas nos cuesta un poco entender cómo funcionan las sociedades anónimas. Lamentablemente se han dado algunas fricciones en el relacionamiento, pero estamos aprendiendo sobre la marcha. La misma sociedad anónima es sui generis, porque tiene muchos componentes cooperativos, lo que hace un caso atípico. El cooperativismo tiene dos directores en tres de esa sociedad anónima y entonces define la política de la empresa.

-¿La planta de fraccionamiento permitirá mejorar la colocación?

-Diría que más que mejorar la colocación, permitirá la diversificación, que es lo que nosotros buscamos. Si bien interesa seguir vendiendo miel, ya tenemos una boca de expendio diferente a la tradicional. Nosotros estábamos muy acostumbrados a exportar materia prima en tambores y ahora estamos incursionando en esta área que creemos nos abre una alternativa diferente de comercialización, a la que tenemos que darle tiempo para ver sus frutos.

De todas formas estamos muy contentos de que se haya concretado y además también contamos con el apoyo del PREDEG para buscar nuevos mercados.

MAYLA



COLONIA
Tarariras

Ingenio para sacar el mejor partido a los recursos disponibles

El establecimiento de explotación de cerdos propiedad de Eduardo Baridón está ubicado en una zona pedregosa, próxima a Tarariras, Colonia. Cuenta con unas 300 madres y basa la nutrición de los animales en el suero que obtiene de una planta lechera cercana. Trabaja en ciclo completo porque considera que es la alternativa más rentable y coloca la totalidad de su producción en un solo comprador. Así resuelve una de las principales preocupaciones de los productores de cerdos: la venta segura. Baridón es hijo de un peluquero de Tarariras y ha demostrado ingenio y perseverancia para levantar una empresa partiendo de muy escasos recursos. El perfil que alcanzó en el sector de la miel, a través de la consolidación de la Central Apícola, dice también de sus condiciones de liderazgo natural.

Baridón está convencido que es más conveniente orientar la producción a la carne de cerdo que al chacinado y estima que los productores se podrán defender mejor si buscan unirse para abaratar cos-

tos y concentrar la oferta asegurando permanencia en el mercado y mayor poder negociador.

Su historia demuestra que posee una habilidad innata para capitalizar situaciones apa-



rentemente desventajosas. Así aprovechó los desniveles de su pedregoso predio para idear un sistema de distribución del agua y la alimentación para sus animales, transformando un descarte de la industria lechera, el suero, en la base alimentaria para sus cerdos.

-¿Su familia tiene experiencia en la producción de cerdos?

-No, en absoluto. Mi padre era peluquero de Tarariras. Yo nunca me ví detrás de un libro, estudiando, así que me dediqué a lo que podía acceder. Empecé criando conejos. Al igual que con los conejos, se puede incrementar la producción en el cerdo, comenzando con una madre hasta llegar a tener las que uno quiera si las condiciones económicas lo permiten.

Observé cómo se crían los cerdos y, al mismo tiempo, busqué alguna empresa a la que le gustara que la limpieza de sus plantas se hiciera eficientemente. Tuve la idea de criar cerdos en base a subproductos de Conaprole.

En esa época, la planta Nº 5 de Tarariras tenía disponibles 12 a 14 mil litros de suero. Me encomendaron que sacara todo ese suero y lo distribuyera a los productores para no tener dificultades ya que se lo llevaban con carros y tachos.

Me instalé en una granja a orillas del pueblo y comencé a organizarme. Luego, con el tiempo, la granja quedó dentro del pueblo. Me querían echar con sobrada razón, porque el olor era insoportable y había muchas moscas. Ante de que la situación se volviera más amenazadora, me presenté en el

Instituto Nacional de Colonización y obtuve la actual fracción de campo, a 15 kilómetros de Tarariras. Allí está mi criadero.

-Pero cuando recorrimos el campo vimos que es una fracción muy particular.

-Sí. Estamos en una zona de piedras que tiene muy buen piso para los cerdos a campo. No sirve para aprovechar el pasto. Sin embargo, es un terreno adecuado para que vivan los cerdos, porque no hay barro y se trabaja cómodo. Yo sigo limpiando plantas y utilizando el suero para alimentación y, además, obtengo otra parte importante de aporte de proteínas para los animales en el frigorífico Colonia, una planta que faena vacunos y donde consigo subproductos de la limpieza de los digestores. Gran parte de estas sustancias se industrializan haciendo ración y el resto va directamente al campo, donde los animales se sirven solos.

-En realidad, no es un sistema muy común...

-Reconozco que todo esto hizo que mi empresa tuviera en estos veinte años características poco comunes, pero aclaro que también se distribuye una buena cantidad de los productos mencionados entre los productores de la zona. Aquí utilizamos unos 100 mil litros de suero y otro tanto se está acarreado y tirando en lugares específicos, para que no vayan a parar a cañadas o ríos.

Una fracción muy particular

Baridón destaca complacido que cumple las dos funciones: preservación del ambien-



te, ayudando a limpiar las plantas, y diseñador de un sistema de producción ingenioso y eficaz en la producción de carnes.

-¿Cuáles son las características de su establecimiento?

-Esta fracción consta de 132 hectáreas. En unas 30, están los cerdos y hay mucho monte natural. Desde hace seis meses tenemos corriente eléctrica y gracias a ello estamos utilizando pastores (separadores) eléctricos. Nos ingeniamos para que el suelo circule por desnivel. Las piletas se ubicaron en el suelo, son automáticas, con boya y están siempre servidas, por lo que no hay más que revisarlas. La distribución del alimento sólido se hace directamente, utilizando un tractor.

La producción es de 25 mil kilos de carne mensuales. La base de crianza es el alimento que mencioné y los subproductos cárnicos mezclados con granos en la ración para las categorías que lo necesitan: madres y destete. Luego los cachorros se crían a campo.

Arranqué con 25 madres y hoy trabajo con 300. Esta prevista una ampliación para 100 madres más, que ya están servidas y eso va a implicar algunos cambios.

-¿Cuáles fueron las mayores dificultades que debió enfrentar para llegar a este nivel?

-Nunca tuve problemas de carácter sanitario, porque aquí estamos jugados a la desinfección debido a las características del suelo y la dispersión de los animales. Solamente se les hace un tratamiento contra parásitos internos y externos, pero no se

usan antibióticos. Nos va muy bien en lo que refiere a la sanidad.

Los problemas económicos y financieros siempre existieron, a veces por el manejo de la empresa, por ambiciones, por el mismo crecimiento. Pero también -como ahora hay momentos económicos críticos, porque los números no dan. Si yo estoy diciendo esto con el aprovechamiento de los subproductos que hago, no sé que dirán los productores que están criando pura y exclusivamente a ración.

En nuestro grupo de productores, estamos fabricando la ración en planta propia, pero cuando una empresa tiene que comprar ración, los márgenes de ganancia se achican y todo se complica.

Los precios han tenido muchos altibajos, con disminuciones importantes, porque estimo que no podemos bajar nunca de 80 centavos de dólar el kilo en pie y el precio de hoy es una condición crítica de nuestro mercado.

Búsqueda de alternativas

Además de atender su establecimiento como buen productor, Baridón trata de unirse a sus pares, para aumentar la fortaleza de una propuesta común y hasta aspira a una integración vertical.

-Además de los factores que le dan a su establecimiento características tan particulares, ¿hubo otros que contribuyeran a su crecimiento?

-El apoyo familiar es un elemento importante, porque se trabaja con tranquilidad sa-



biendo que, aunque se pueda equivocar, siempre va a tener el respaldo de su gente. Por ejemplo, yo empecé comprando cachorros para terminarlos pero luego me di cuenta que ese negocio no ofrecía seguridad y entonces aumenté la cantidad de madres.

Hoy por hoy, no entra -salvo un padre- un solo animal en este establecimiento. Todo se produce aquí y se hace el ciclo desde el nacimiento hasta el cerdo terminado, que comercializo a los 110 kilos. De esa forma no traigo enfermedades al criadero y yo tengo la responsabilidad de solucionar todo dentro de mi establecimiento.

-¿Cómo maneja la comercialización de sus productos?

-Actualmente estoy vendiendo exclusivamente a una empresa de chacinados que está en Juan Lacaze. Incluso cuando necesita más hago un poco de «comodín» y llevo animales de otros productores, compañeros del grupo que mencioné. Todo esto me permite estar en contacto permanente con esa empresa y mantengo una buena relación comercial.

-¿Usted ha pensado en una integración con la industria?

-Me gustaría que en el futuro todos los productores pudiéramos integrarnos a la industria.

De todas formas creo que la salida del cerdo no va a ir por la industria o por el chacinado, sino por el consumo de carne fresca.

Esto ya se está empezando a notar en las carnicerías y en los supermercados.

Juntos somos más

Por eso estamos intentando agruparnos. No podemos lanzarnos todos con nuestros productos y ofrecer al consumidor cualquier tipo de carne. Lo conveniente es organizar otro esquema de funcionamiento.

-¿Por qué ve con mejores posibilidades a la carne fresca?

-Hay algo que no está bien tratado: el colesterol. Habría que profundizar en él porque no ha sido bien considerado por los medios de comunicación que informan erróneamente al público que, naturalmente, lo que quiere es vivir más años. Sabemos que la carne de cerdo no es tan agresiva ni tan mala como para no poder consumirla. Debemos tener presente que aquí no hay costumbre de consumir otra carne que no sea la vacuna.

Nuestra idea es analizar, consultar, informarnos y ver qué podemos hacer en este plano.

Producto y tecnología

Sería conveniente profundizar en el carácter de carne magra, que no afecta la figura y es más saludable.

-La genética en los cerdos es algo que tendría que estar más cerca de los productores. Se están haciendo algunos esfuerzos por parte del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Hay un grupo de productores del norte que también está trabajando en genética prestada o regalada. No hay duda que el animal al que uno le puede



hacer una triple cruza en primera, tiene una carne con cortes de mayor valor en proporción a su cuerpo, es más magra y se consigue una mejor conversión. Esa es una senda de trabajo muy importante. Los que tenemos una cantidad de madres podemos comprar reproductores de líneas variadas, para ir haciendo cruzas, pero los pequeños productores no tienen esa opción.

-¿Cuáles son sus planes?

-Son muy sencillos. Tengo dos hijos que se están incorporando a la empresa y ellos se van a encargar de llevar adelante este establecimiento. Este recambio me está inspirando para tratar de mejorar aún más, con los destetes y una terminación más correcta, siempre dejando la crianza del cachorro en el mismo sistema que se utiliza hoy.

Avícola SAN ISIDRO





Producción diferenciada y una obsesión: la calidad

La Avícola «San Isidro», que conducen los jóvenes Danilo y Andrés Fassanello, debió salvar obstáculos que hubieran desanimado al productor más templado. Hoy encara una fase de expansión, que incluye la posibilidad de exportar huevos al mercado argentino, sustentada en una estrategia de producción que tiene a la calidad como objetivo de privilegio, un nuevo enfoque de la comercialización y la convicción de que el producto diferenciado es el que más rinde.

En la puerta de la cómoda residencia familiar, levantada en el propio predio de la avícola, situada frente a la ruta 65, en la zona de San Bautista, Canelones, Danilo Fassanello confiesa que, en los atardeceres, le gusta sentarse en el pórtico, a disfrutar la puesta del sol y, sin darse cuenta, da la pista de la otra clave del desarrollo de la empresa: el amor por una actividad que es su vida.

-¿Fueron muy difíciles los comienzos?

-Esta granja la fundaron nuestros padres en 1962 y se inició con 350 aves, de las cuales la mitad eran machos, puesto que no había

sexaje. Los machos se engordaban y se vendían y con eso se salvaban todos los gastos, lo que hoy ya no se hace. En 1964 hicimos otro galpón -eran galpones de paja- y en 1967, cuando llegó la luz eléctrica, la avícola sumó otro galpón.

En 1969, cuando teníamos cuatro galpones y 10.000 aves, fuimos azotados por un tornado que nos dejó en la ruina. Cuando eso sucedió mi madre me estaba gestando, estaba embarazada de siete meses.

Allí hubo que empezar de nuevo y eso fue posible solo por la pujanza de nuestros padres.





-¿Reconoce etapas en esta evolución?

-irla que hay tres muy definidas: del '62 al '74 sería la fundacional, del '74 al '88 fue la etapa de la crisis y el endeudamiento y a partir de 1988 año en que fallece nuestro padre, nos hicimos cargo de la empresa con mi madre y mi hermano Andrés.

-¿Porqué el endeudamiento?

-En nuestro afán de crecer, nos endeudamos y entramos en una crisis muy grande. Así llegamos a 1988, con 19 mil aves y al fallecimiento de mi padre, mi hermano Andrés que tenía 11 años y yo con 19, nos tuvimos que hacer cargo de la empresa, junto con mi madre.

El presente

-¿Cuál es la situación de la avícola hoy?

-Tenemos una producción de alrededor de 40.000 huevos diarios y 15.000 pollos mensuales, es decir 30 mil, teniendo en cuenta que se reponen cada 60 días.

-¿Cuáles fueron las causas de este formidable cambio?

-En 1991 se hizo la fábrica de ración con la planta de silos y eso nos cambio diametralmente la forma de trabajar, porque hasta entonces comprábamos la ración y a partir de ese momento, la elaboramos nosotros mismos.

También cambiamos la comercialización: antes la única boca de salida era el Mercado Modelo, pero Andrés salió a la calle a vender y tuvo un éxito impresionante.

Hoy tenemos 3 vehículos en la calle para reparto de nuestros productos y contamos

con más de 290 clientes.

-¿Aumentaron los clientes luego de obtener el Premio a la Excelencia Granjera que otorga el PREDEG?

-Cuando presentamos la carpeta para participar en el certamen, en setiembre del año pasado, teníamos 149 clientes, cuando se otorgaron los premios contábamos con 200 clientes y ahora, tenemos 293. En materia productiva hoy estamos con 52.000 aves en postura

-¿Qué aspectos fueron decisivos para este desarrollo?

- Sin duda la fuerza que pusimos todos nosotros, de mi hermano Andrés, de mi esposa Andrea, y de mi mamá. Creo que cuando uno pone ganas y fuerza se pueden superar las dificultades y de a poco se van dando los resultados. Nosotros pasamos momentos muy difíciles desde que murió mi papá, él dejó una empresa que era la mitad de lo que es hoy y si pudimos salir adelante fue por el esfuerzo y sacrificio de todos nosotros. Y porque queremos lo que hacemos.

Un descubrimiento

Pero además del esfuerzo personal hubo decisiones en el campo productivo que generaron los cambios.

Cuando instalamos el molino y la fábrica de raciones, cuenta Danilo, al comenzar a hacer la ración, descubrimos lo que le dábamos realmente a los animales. Allí empezamos a agregar valor. Estamos plenamente convencidos que el animal produce de acuerdo a lo que se le da de comer.





Diferenciarse para crecer

También creemos que nuestro producto debía diferenciarse y en 1991 hicimos el huevo especial San Isidro, que para mí es lo mejor del país, después largamos el «Dorado» que es una marca de huevos blancos y en breve estaremos lanzando otra marca más al mercado.

-Dificultades no faltaron como surge del relato, pero ¿puede considerarse que la crisis financiera fue uno de los más fuertes?

-En la segunda etapa de la vida de nuestra empresa hubo graves problemas financieros y quiero destacar la gran mano que nos dio el Banco de la República, que se solidarizó con nosotros y eso es digno de destacar, porque en el momento incluso que falleció nuestro padre, estábamos endeudados y el banco nos supo esperar. Hoy con gran satisfacción podemos decir que nosotros le cumplimos con el Banco y desde 1988 a esta parte hemos invertido en la reconversión de nuestra empresa, unos 600 mil dólares, todo con fondos propios.

-¿La comercialización supuso también una traba al desarrollo?

-En el tiempo que estuve a cargo de esa tarea me di cuenta que la clave era salir a vender, no pasar por manos de mayoristas, sino conseguir nosotros mismos nuestros clientes. Apuntamos al cliente que denominamos clase «A» y apostamos a darle valor agregado a gente que puede pagarlo. En síntesis, apuntamos a hacer un producto de buena calidad y a encontrar el cliente que pueda pagarlo. Lo importante es pro-

ducir bien, no tanto cantidad sino calidad, y vender cuanto se pueda.

Nuevo enfoque comercial

Andrés Fassanello, que se hizo cargo de la parte comercial de Avícola San Isidro hace dos años, interviene para explicar el impresionante crecimiento de la cartera de clientes.

-¿La comercialización se encaró con mayor agresividad?

-Siempre consideramos que el gran problema estaba en la venta, así que decidimos salir a vender directamente y comercio por comercio, cambiando la forma de trabajar. Como bien decía Danilo, apostamos a los clientes clase «A», con productos de calidad, lo que nos permite a nosotros diferenciarnos con nuestros productos y a su vez, también a diferenciar a nuestros clientes de la competencia.

Estamos aplicando una agresiva política de ventas y todos los días visito personalmente los clientes. Por ejemplo, en Montevideo, voy zona por zona y de acuerdo a un estudio que había realizado, pensaba que cada 10 clientes potenciales que visitaba quedaba uno como cliente efectivo, pero estoy ganando 3 clientes cada 10 visitas.

-¿Y la competencia?

-Sin duda hay una gran competencia, pero no le tememos porque producimos un producto netamente diferenciado, que el mercado está aceptando muy bien.

Un ejemplo de lo que digo lo da la heladería argentina Freddo que vende en





el este uruguayo durante la temporada estival y es firme cliente nuestro desde hace ya tiempo.

Un future promisorio

Los planes es un tema que los Fassanello deciden que debe ser encarado por Danilo, mostrando que la especialización de tareas se respeta hasta en las entrevistas.

-¿Seguirá la expansión de Avícola San Isidro?

-Una de nuestras grandes metas es la construcción de un packing modelo, para la exportación de huevos. El proyecto ya fue aprobado por la Dirección Urbanística de la Intendencia de Canelones.

-¿A que mercado se exportaría?

-Necesitamos construir el packing porque las heladerías Freddo quieren hacer un contrato de exclusividad para Argentina y de

esta forma se concretaría la exportación. Hace cuatro años que somos proveedores exclusivos de esta cadena de heladerías aquí en Uruguay y ellos mismos nos plantearon que los abastecemos en Argentina.

-¿Qué recursos demandará esta iniciativa?

-Nos va a llevar una inversión de aproximadamente 200 mil dólares.

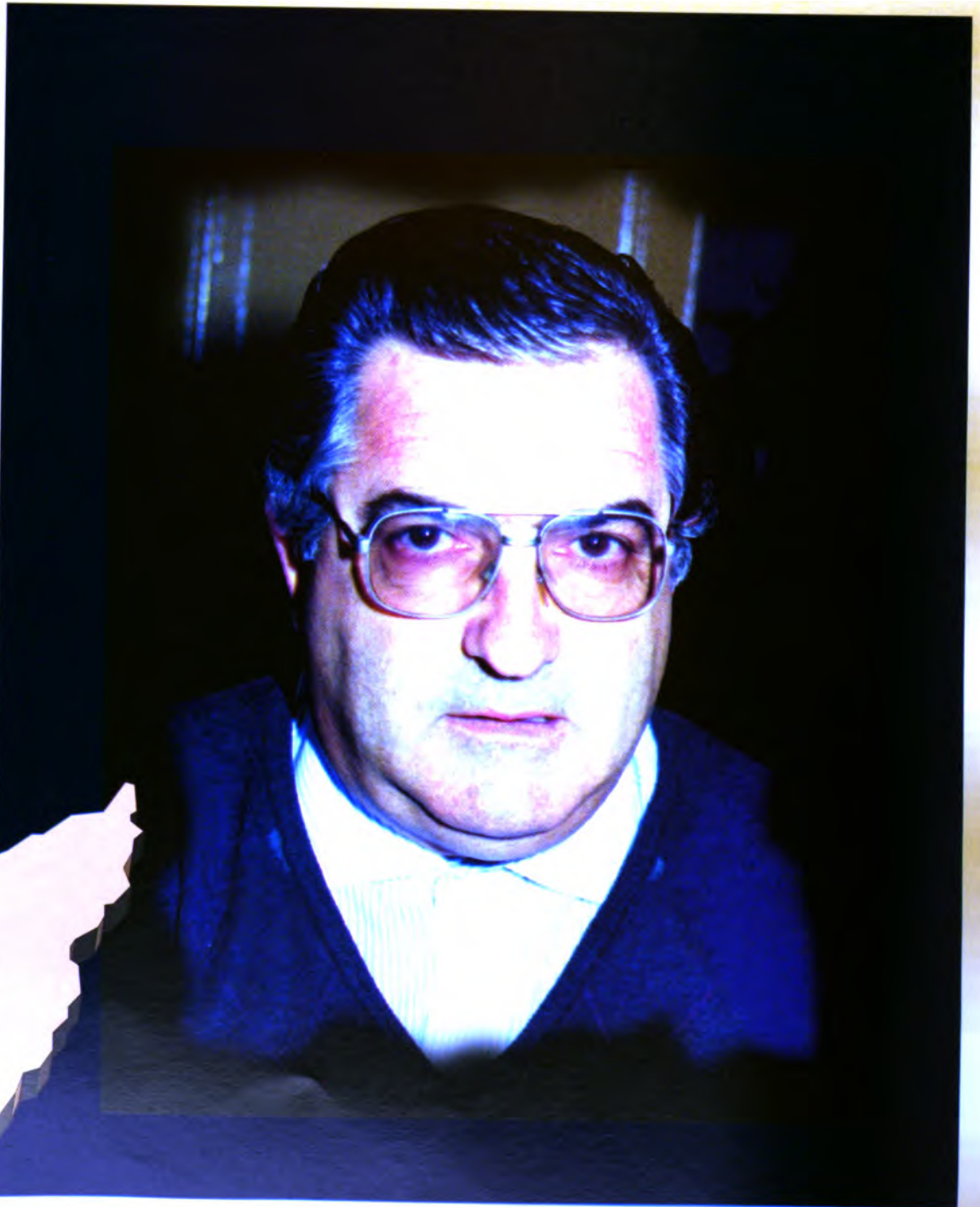
-¿Esta obra permitirá a Avícola San Isidro seguir creciendo y conquistar nuevos mercados?

-Con la construcción del packing vamos a entrar con Freddo en el mercado argentino, pero pensamos expandirnos a otros países del MERCOSUR.

-¿Otras metas productivas o comerciales?

-Nos hemos propuesto llegar al año 2000 con 90 mil aves en postura, duplicando prácticamente las cifras actuales, y 50.000 pollos en crianza permanente.

CATELAN



FLORIDA
Fray Marcos

Un establecimiento único para irradiar genética de cerdos hacia toda América

En las afueras de Fray Marcos, a 100 kilómetros de Montevideo, se levanta un establecimiento dedicado a la genética para la cría de cerdos, de características únicas en el país. Su responsable es el empresario Albérico Fracchia, fuerte criador avícola, que elabora las raciones en su propio molino y que hace pocos años consideró conveniente poner los huevos en canastas diferentes y se orientó al cerdo. En estas actividades, Fracchia muestra un denominador común: el empeño por llegar a la excelencia. En lo que a los cerdos refiere, el empresario sostiene que el status sanitario alcanzado por el país y la dedicación de su personal son las bases del éxito, pero no hay duda que su propia gestión ha sido determinante en los resultados alcanzados.

Fracchia lidera una empresa que tiene participación española a través de Ganadera de Camarma, una organización de punta que quería entrar con su genética en América Latina.

-¿Por qué los españoles se decidieron por Uruguay?

-Esta gente que vino de España hizo en Uruguay un estudio de factibilidad, porque era un país creíble por el status sanitario que tenía, ya que no había fiebre aftosa y no tenía enfermedades porcinas. Así fue que la gente de España creyó en hacer un proyecto en Uruguay para atender al



mercado latinoamericano.

-¿Ud ya estaba en esta actividad?

-Nosotros teníamos poca experiencia en el cerdo, hacía unos 4 ó 5 años que estábamos trabajando con él. Somos avicultores desde el inicio de la vida, porque empezó nuestro padre con la avicultura pero también vimos la posibilidad de trabajar en el cerdo, era otro negocio más y habla que diversificar .

-¿Cómo se concretó esa asociación con el interés español?

En el '94 el gerente de la empresa de España vino a Uruguay y vió que podíamos hacer algo positivo , trayendo todos los núcleos de selección al Uruguay. De esa manera la empresa también tenía una seguridad de tener los núcleos de selección en dos continentes . Era una de las ideas que ellos manejaban, por un eventual problema sanitario que pudiera haber en algún lugar.

Así empezamos a trabajar, con las instalaciones por fines del '94 y a fines del '95 recibimos en un vuelo chárter de España, 430 reproductores que era la capacidad que llevaba el avión.

-¿A partir de allí comenzó el trabajo efectivo en Uruguay?

-Trajimos 18 líneas genéticas, todos abuelos y abuelas y de esa manera estamos desarrollando el mercado latinoamericano .

-¿Qué porcentaje de participación tiene cada una de las partes?

-La empresa acá en Uruguay se llama Catelán S A y desarrolla el programa Delta híbrido. En España se llama Ganadera de

Camara. La parte uruguaya tiene mayor porcentaje que la española y tratamos en lo posible de llevar este plan adelante. .

Genética de vanguardia

La instalación de la empresa en las afueras de Fray Marcos demandó una inversión de más de un millón de dólares para iniciar a través de un proceso de cruce de las razas Landrace, Large White, Landrace Belga y Pietrain, una rigurosa producción de productos Delta Híbrido.

-¿Qué características tiene el trabajo que desarrolla Catelán S. A.?

-El trabajo nuestro está dirigido desde España. O sea toda la parte genética y de manejo la dirigen desde España, nosotros tenemos personal que se fue a especializar a allá y de esa forma se trabaja en forma conjunta . Como ya dije, nosotros tenemos 18 líneas genéticas, 8 maternas y 10 paternas de tal forma de que nunca puede haber consanguinidad.

Se mantienen por un lado las líneas puras en bisabuelas y después se van haciendo los cruzamientos hasta tener un producto híbrido, la Delta Híbrido en hembra, como la Delta Camping, y en macho tenemos tres tipos, que son el Deltra Sprint, el Ab Delta y el Delta Supremo .

Los machos tienen distinta características: en el caso del Delta Sprint es un animal para el servicio de monta natural, magro, con mucho libido y muy fácil trabajo y el Delta Supremo es un animal que es más para los cortes frescos, es un animal



totalmente magro y que realmente tiene una especialidad notable en la carne que da.

-¿Uds. se dedican exclusivamente a la exportación o trabajan también en el mercado interno?

-Atendemos todo el mercado interno primero vendiendo los animales reproductores y la idea es vender animales abuelos, vender tecnología a toda Latinoamérica. De hecho ya se ha llevado a Argentina más de 2000 reproductores y esperamos estar embarcando para Colombia, para en lo sucesivo, llevarlos a distintos países.

-¿Cuáles son los aspectos que Ud. considera que fueron fundamentales para alcanzar los buenos resultados que esta empresa ostenta?

-Lo primero que tenemos es el status sanitario. El Uruguay cuenta con un status sanitario que realmente pocos países tienen. Sabemos que también hay muy pocos cerdos en el Uruguay y eso favorece a mantener el status sanitario. Pero también sabemos que tenemos buena sanidad en la avicultura, en el ganado, en un montón de cosas, y el Uruguay tiene mucho prestigio por esto.

Mejor performance que la casa matriz

Como resultado de la rigurosa tarea desarrollada por Catelán SA, la empresa uruguaya cerró el año '98 con ventaja sobre la casa matriz en España y otras multiplicadoras que tiene en distintos

lugares, superándolas en los indicadores que grafican la producción.

-¿Qué demuestran estos resultados?

-Bueno, expresan que el mejor núcleo genético que tiene Delta Híbrido lo tiene nuestro establecimiento y por suerte que lo tenemos acá en Uruguay.

-Ud. hizo referencia al status sanitario, que es un logro país, pero ¿cuáles fueron los factores que dentro del funcionamiento de la empresa contribuyen a que sea exitosa?

-Sin duda el personal quiere muchísimo a la empresa y siente que es líder en el sector. Esto lo lleva a estar trabajando en algo innovador, distinto, que no se hacía antes y se han encariñado de tal forma que la han hecho salir adelante.

El personal y el status sanitario son factores del éxito productivo que realmente hemos tenido, pero también ha influido saber la parte genética que tenemos. Lo otro, la gestión, la va llevando el empresario a su manera.

¿Cómo son los controles sanitarios?

-En Catelán tenemos máxima seguridad. Hay dos porteras: en la primera ya no pueden pasar los coches, ni motos ni bicicletas, ahí quedan a una distancia prudencial de la granja. Después de pasar por un prediluvio y a una distancia de 50 metros, tenemos la otra valla dónde para entrar a trabajar los empleados o cualquier visita que viniese, aunque prácticamente las visitas son prohibidas, se tiene que bañar y cambiar de ropa de tal forma que ninguna puede entrar como viene de la calle. Eso nos da la seguridad de que los



animales están completamente sanos. En Argentina ya se han hecho más de 1.700 muestras y ha dado todo negativo, de tal forma que contamos con una excelente sanidad.

Además los galpones cuentan con tejido antipájaro y de esa forma también sabemos que se mantiene totalmente sano.

Las trabas que preocupan

En el establecimiento, donde se trabaja exclusivamente por inseminación artificial, hay unos 5.000 animales. Todo el proceso de selección se lleva adelante cuidadosamente, con estrictos controles sanitarios y en instalaciones diseñadas específicamente para la tarea que allí se desarrolla ya que por ejemplo, las parideras disponen de calefacción por loza radiante y además, permiten un adecuado tratamiento de las materias fecales y una eficaz distribución de la alimentación que es en base a ración

-¿Qué factores o elementos encontró que dificultaran el accionar de la empresa?

-Los mayores problemas tienen que ver con las exportaciones ya que a veces hemos tenido trabas burocráticas en distintos países, pero el sector en general está sintiendo la devaluación de Brasil. En Uruguay hemos tenido el total apoyo del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca y por suerte que esa cartera, celosa de la sanidad, ha estado vigilante de cómo ha marchado la empresa.

Pero sabemos que hay países que nos

están compitiendo deslealmente. En el caso de Brasil, tenía dificultades para ingresar con carne acá, pero con la devaluación que tuvo quedaron competitivos de vuelta y realmente se les hace dificultoso poder competir a todos los productores uruguayos.

En cuanto a la producción, por suerte en Catelán ha sido muy superior a la española, así que seguimos adelante con mucho ánimo.

-¿Cuál es el futuro de la empresa?

-En los próximos 5 años debería de estar en 5 países latinoamericanos. Llevamos apenas tres años trabajando y además de Uruguay, ya estamos en Argentina. Este año, si Dios quiere, vamos a estar en Colombia y tenemos contacto en Chile, Perú, Bolivia y Méjico. En Chile hace más de un año que estamos procurando llevar animales, porque había personas que estaban interesadas en adquirir nuestra genética, pero las trabas burocráticas - porque no son sanitarias- que nos han puesto los chilenos realmente no las hemos podido salvar

Consumir carne de cerdo

Si bien su negocio principal es la genética, Fracchia sabe que todo depende que en la otra punta de la cadena, haya una buena demanda de carne de cerdo. Por eso apoya calurosamente la iniciativa del PREDEG para estimular el consumo de esta carne.



-¿Una iniciativa acertada?

-El PREDEG ha hecho buena obra, no solo en cuestión de cerdos, sino en todo lo que es la granja. Pero en lo que refiere a los cerdos está tratando de darle un apoyo muy importante, ya que ahora acompañado por productores, el PREDEG va a impulsar una campaña para que la gente conozca lo que es comer carne de cerdo magra, carne fresca, que es muy nutritiva, y muy digerible.

No debemos olvidar que en el mundo, la carne que se come mayoritariamente es la de cerdo, es un 44% y en Uruguay apenas estaremos en menos de un kilo per cápita comiendo carne fresca. El PREDEG también tiene sectores que apoya a productores; hace grupos, les lleva a un técnico para que aprendan a trabajar como se debe y ahora también nos va a asistir para que la gente sepa cómo se debe comer bien.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Hay muchas razones para el éxito de un empresario y más si es un empresario agropecuario. Los casos que se explican en éste libro tienen diferentes características: no sólo los tamaños son distintos, también lo son las actividades que desarrollan, el medio social en que se mueven los entrevistados, sus antecedentes, etc.

Sin embargo se advierte que hay elementos comunes en todos que, cuando son analizados, tienen que ver con la capacidad de respuesta a nuevas realidades.

En las palabras de uno de los entrevistados "nada es para siempre".

Los mercados se están modificando rápidamente.

Por otra parte, las tecnologías disponibles son crecientemente complejas por lo que conocerlas y adaptarlas es, muchas veces (a diferencia de un pasado no tan lejano) una tarea de especialistas.

Disponer en el momento adecuado de la información necesaria en cada uno de los temas relevantes es cada día más importante.

De lo anterior, se desprenden tareas nuevas para los empresarios y actividades necesarias para los gobiernos.

El primer aspecto que se advierte en muchos de los exitosos es que poseen una concepción y una práctica donde el productor tiene en mente permanentemente las necesidades del mercado y donde adapta sus producciones a lo que los consumidores están pidiendo. Esto significa que no sólo se dedican a la producción, sino que incorporan cadenas de frío, packaging, marcas, procesa la materia prima y encara la comercialización.

En resumen conciben a su actividad como un agronegocio, donde la producción es una de sus partes. Son los casos de Sergio Sanguinetti y de CALELCO, que relacionan asociaciones, producción, packing, frío y comercialización

El segundo aspecto del éxito se da cuando el empresario consigue colocarse como nexo entre los consumidores y las distintas etapas de la producción y el procesamiento de los productos. Si "controla" la cadena de valor agregado que va desde la provisión de insumos hasta la góndola del

supermercado, dispone de la capacidad para obtener una parte significativa del excedente económico generado. En éste punto la información también es clave, porque lo más probable que quienes disponen de mayor y más rápida información sean quienes controlen la cadena de valor agregado.

El tercer aspecto del éxito se advierte cuando el empresario cae en la cuenta de la importancia de la innovación tecnológica, porque esta le sirve para construir ventajas competitivas: incrementa su productividad, mejora la calidad (o adapta la calidad a las necesidades del mercado) y baja los costos. Aquí el tema principal es identificar la innovación tecnológica más conveniente o más apropiada a las particulares condiciones de cada empresario.

El cuarto aspecto tiene que ver con la orientación al mercado. Los aspectos mencionados anteriormente también están relacionados con el mercado, pero el punto de vista utilizado ha sido mirar hacia el interior del negocio agropecuario. En este caso lo importante es producir lo que se vende. Saber producir bienes que no se venden no genera éxito. Parece algo obvio, pero hay muchos casos donde darse cuenta que los mercados están empezando a desechar un tipo particular de producto es difícil sobre todo si el pasado ha sido exitoso. Elegir el o los nichos y producir para ellos; saber diversificar y a la vez especializarse parecen ser fuentes de éxito.

Jorge Fabeiro es el principal productor de sandías del Uruguay aunque dedica a esa actividad el 10% de su superficie, siembra bagres en su embalse y tiene una producción interesante de miel y sabe que en Brasil se consume sandía con semilla a la inversa que en España o Inglaterra. Bodegas del Plata ha estado buscando "un huequito" en el mercado para cubrirlo con participación efectiva y con la calidad requerida.

El quinto aspecto se relaciona con la capacidad de aprendizaje y la capacitación de los integrantes de la firma. De la misma manera que antes lo necesario era saber hacer algo bien ahora lo importante es saber aprender. Aprender a aprender. Por supuesto que este aspecto se vincula de forma directa, con las transformaciones del mercado de la granja a nivel nacional y a nivel internacional. Viajar, tener información de que, cómo y para quienes se está produciendo en el mundo parece ser razón del éxito de algunos de los empresarios. Las entrevistas están llenas de referencias en este sentido: la toma de conciencia de Punto Verde de las características de "la amenaza chilena", la experiencia de Biosur en Europa, la de Fabeiro en Miami y la vocación de Martín Apariquian que viajó por distintas partes del mundo viendo, preguntando e investigando posibilidades

El sexto aspecto se vincula directamente con el cuidado necesario en la selección de los asociados y de los equipos de trabajo.

A medida que los negocios son menos unipersonales el trabajo puesto en la relación con el equipo propio y en las vinculaciones empresarias pasa a ser crecientemente importante. Varios de los entrevistados indican que sus éxitos están relacionados con la calidad de los equipos humanos formados.

Pasando a las relaciones fuera de la empresa, algunas de las experiencias de fracaso anteriores también están relacionadas con haber tenido un diseño exageradamente optimista en la conformación de distintos tipos de asociación. Este aspecto es más importante aún en tanto una parte importante de los futuros negocios que puedan encararse requerirán distintos niveles de asociacionismo; sobre todo cuando existe necesidad de volúmenes de producto significativos y los empresarios son pequeños.

Sergio Sanguinetti comenzó equivocándose en la forma de relacionarse con productores asociados y luego insistió pero rediseñando el negocio para no correr riesgos. CALELCO cree que la clave de la asociación "es la organización, la transparencia en la gestión y el compromiso". En la mayoría de los casos se repite la idea de un equipo que conduce los negocios y que tienen puesta "la camiseta".

Hay otros aspectos que se relacionan con el éxito, pero pareciera ser que son específicos de las actividades o de los entrevistados. En todos los casos el éxito se relaciona con la capacidad de los empresarios de construir ventajas comparativas de cara al mercado interno o de cara a la exportación. El Mercosur es una nueva oportunidad para negocios que podrá ser aprovechada o no, pero que está y estará presente en los próximos años.

REFERENCIA DE LOS ENTREVISTADOS



A close-up photograph of several ripe, red strawberries with green leaves, filling the background of the page. The strawberries are arranged in a dense, overlapping pattern, with some showing the characteristic seeds on their surface.

Miriam Aparikián

Migranja SA

Eduardo Baridón

Central Apícola

Eduardo Baridón

MAYLA

Juan M. Bentancur

Punto Verde

Mario Bulgarelli

URUCOOP

Leticia Cestaro

Biosur

Enrique Echeverry

CALVINOR

Jorge Fabeiro

Alejandro Fagioli

Esperanza SRL

Leonardo Falcone

Bodega Falcone

Danilo Fassanello

Granja San Isidro

Nelson Ferrando

Eben-Ezer

Albérico Fracchia

CATELAN

A close-up photograph of numerous ripe, red strawberries with green leaves, filling the entire background of the page. The strawberries are piled together, creating a dense, textured pattern of red and green.

Asencio 1217, Montevideo

2007832

Florida 1408, apto. 704. Montevideo

9016658

Ruta 22, a 2,5 Km. Ruta 1. Colonia

099689865

José E Rodó 348. San Bautista, Canelones

03136189

Av. Rondeau 1908 - Of. «A», Montevideo

9290592

21 de Setiembre 2873, apto. 101, Montevideo.

7103957

Apóstoles 3503, Montevideo.

5076063

Ruta 5 Km.457 - Rivera

099665433

Camino al Gigante, Km. 34, Canelones

3689002

Avda. Salto y Young – Paysandú

07227718

Ruta 65, Km. 73, San Bautista, Canelones

03136016

Ruta 5, Km. 31, Progreso, Canelones

3689074

Ruta 7, Km. 102, Fray Marcos, Florida

03116006

Carlos Guarinoni	Saprinor
Dante Irurtia	Consortio y Bodegas del Plata
Fernando López	CALELCO
Moizo y Reyes	Zanja Honda
Jorge Peralta	Valentina
Daniel Pisano	Bodega Pisano
Francisco Rodríguez	Nossa Terra
Miguel Rodríguez	Hortícola La Ecológica
Sergio Sanguinetti	SS
Manuel Scarzella	Santa Catalina
Dante Villarino	URUVITIS
Orlando Virgili	OVC

Ruta 3, Km. 625,5 Bella Unión – Artigas	07792874
Z. De San Martín 429, Carmelo, Colonia	05422323
Ruta 5 y 48- El Colorado, Canelones	644659
Camino Los Horneros 11800, Melilla, Montevideo	3227024
Ruta Interbalnearia, Km. 42, Atlantida , Canelones	03723248
Ruta 68 Km. 29 – Progreso, Canelones	3689077
Ruta 101 Km. 24,5 – Canelones	094442344
Ruta 31, Km. 213.5, Tacuarembó	06302148
Ruta 8, Km 25,3 Calle Los Ceibos, Canelones	2885302
Ruta 5, Km. 34, Progreso, Canelones	3689276
Ruta 33, Km. 37, Sauce, Canelones	03902095
Ruta 36, Km. 31, Los Cerrillos, Canelones	3677872

