



MGAP

MINISTERIO DE GANADERIA
AGRICULTURA Y PESCA

Junta Nacional de la Granja - UAPAG

IICA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

SEMINARIO

EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LA GRANJA:

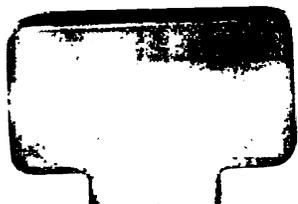
El rol de la gestión en la pequeña y
mediana empresa

*Julio 1 - 2, 1991
Montevideo, Uruguay*

PROYECTO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE APOYO A LA GRANJA

OFICINA DEL IICA EN URUGUAY

Digitized by Google



ISBN 929039196-0



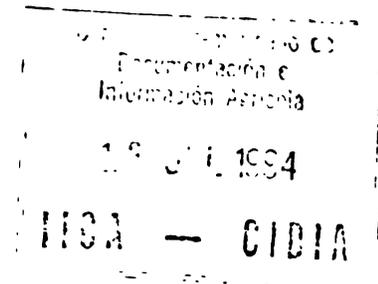
MGAP

MINISTERIO DE GANADERIA
AGRICULTURA Y PESCA

Junta Nacional de la Granja - UAPAG



INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA



SEMINARIO

EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LA GRANJA:

El rol de la gestión en la pequeña y
mediana empresa

Editores: Santiago Cayota
Nora Enrich
J. Luis Marambio

*Julio 1 - 2, 1991
Montevideo, Uruguay*

00006416

E72
C385

Seminario El Desarrollo Exportador de la Granja: El Rol de la Gestión en la Pequeña y Mediana Empresa (1991 jul. : Montevideo, Uruguay).

[Trabajos] / Seminario el desarrollo exportador de la granja : el rol de la gestión en la pequeña y mediana empresa. - - Editado por Santiago Cayota; Nora Enrich; J. Luis Marambio. - - Montevideo : IICA; JUNAGRA, 206 p.

ISBN-929039196-0

/MANEJO DE FINCAS/ /EXPORTACIONES/ /SISTEMAS DE EXPLOTACION/ /EXPLOTACION EN PEQUEÑA ESCALA/ /DESARROLLO RURAL/ /MODERNIZACION/ /URUGUAY

AGRIS E71; E20

CDD 382.4

"Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios del autor y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura."

INDICE

INAUGURACIÓN OFICIAL DEL SEMINARIO

Discurso del Señor Representante del IICA en Uruguay, <i>Ec. Arnaldo Veras</i>	3
Discurso del Señor Presidente de la Fundación Banco de Boston, <i>Dr. Víctor Zerbino</i>	5
Discurso del Señor Presidente de la JUNAGRA, <i>Ing. Agr. Eduardo Chiesa</i>	7

OBJETIVOS DEL SEMINARIO

Exposición del Jefe del Proyecto Fortalecimiento Institucional de Apoyo a la Granja IICA/Uruguay, <i>Ing. Agr. J. Luis Marambio</i>	11
---	----

MÓDULO I - LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO DE LA GRANJA

A. El desarrollo granjero del Uruguay la incidencia de la Gestión Empresarial. Expositor <i>Ing. Agr. Roberto Zoppolo</i>	17
B. Comentaristas	33
1. <i>Ing. Agr. Juan Morelli</i>	33
2. <i>Per. Agr. Antonio de la Peña</i>	37
3. <i>Ing. Agr. Mariano Lastreto</i>	40
4. <i>Sr. Luis Salati</i>	43
5. <i>Ing. Agr. Reinaldo de Lucca</i>	46
6. <i>Sr. Pierre Darricarrere</i>	49

MÓDULO II - LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL

A. Las empresas asociativas agropecuarias en América Latina. Sus problemas y posibilidades. Expositor <i>Ing. Agr. Emiliano Ortega</i>	53
B. Comentaristas	61
1. <i>Ing. Agr. Carlos Vassallo</i>	61
2. <i>Dr. José Gimeno</i>	64
3. <i>Ing. Agr. Diego Piñeiro</i>	67

MÓDULO III - LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO

A. La Gestión Empresarial como factor de desarrollo. Expositor <i>Ing. Agr. Eduardo Sancho</i>	73
B. Comentaristas	81
1. <i>Cr. José Ares</i>	81
2. <i>Ing. Agr. Luis Romero</i>	83
3. <i>Ec. Roberto Horta</i>	85
4. <i>Ing. Agr. Gastón Rico</i>	87

MÓDULO IV - LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

A.	La Gestión Empresarial de los pequeños y medianos productores y sus organizaciones en un proceso de modernización	91
1.	La experiencia de Argentina, <i>Ing. Agr. Jorge Krauseman</i>	91
2.	La experiencia de Brasil, <i>Ing. Agr. Paulo Zanetti</i>	97
3.	La experiencia de Paraguay, <i>Sr. Gualberto Yegros</i>	105
4.	La experiencia de Paraguay, <i>Sr. Justo Vera</i>	111
5.	La experiencia de Chile, <i>Ing. Agr. Hugo Ortega</i>	119

MÓDULO V - LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO GRANJERO

A.	La Gestión Empresarial en el desarrollo granjero futuro. Algunos enfoques sobre el caso uruguayo. Expositor <i>Sr. Raúl Bidart</i>	127
B.	Panelistas.....	147
1.	<i>Sr. Agustín Canessa</i>	147
2.	<i>Ing. Agr. Carlos Pérez Arrarte</i>	151
3.	<i>Ing. Agr. Gustavo Pardo</i>	154
4.	<i>Cr. Ricardo Lombardo</i>	161
C.	Comentaristas	165
1.	<i>Sr. Silvio Marzarolli</i>	165
2.	<i>Sr. Carlos Gasparri</i>	170
3.	<i>Sr. Martín Apariquián</i>	172
4.	<i>Ing. Agr. Eduardo Chiesa</i>	174

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

<i>Ing. Agr. Santiago Cayota</i> , Director de la División UAPAG-JUNAGRA.....	177
---	-----

CLAUSURA OFICIAL DEL SEMINARIO

Discurso del Señor Ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca, <i>Ing. Agr. Alvaro Ramos</i>	183
---	-----

COORDINACIÓN	193
---------------------------	-----

PARTICIPANTES	193
----------------------------	-----

Expositores	193
Panelistas	193
Comentaristas	194
Participantes	194

IICA-2010

INAUGURACION OFICIAL DEL SEMINARIO

DISCURSO DEL SEÑOR REPRESENTANTE DEL IICA EN URUGUAY, *EG. ARNALDO VERAS*

Sefiores Participantes de la Mesa, Señor Presidente de la Junta Nacional de la Granja, Señor Representante del Banco de Boston, Señoras y Señores.

Permítanme que muy brevemente les presente la percepción del Instituto, como organismo de cooperación técnica en relación a la valorización y a la importancia que damos a la gestión empresarial del sector granjero.

Nuestra percepción tiene origen en los trabajos que venimos realizando en forma sistemática en el país, y también en la contribución de numerosos consultores y técnicos nacionales que han participado con nosotros para encarar la problemática granjera.

Casi unánimemente se ha constatado que efectivamente la función de gestión, es un factor preponderante del desarrollo futuro en el proceso de conversión del sector granjero al sector externo.

El relieve que damos al sector, ubica el tema en su complejidad y corresponde también un cierto esfuerzo de conceptualización, de como vemos la gestión empresarial en el sector granjero, en la actual situación de desarrollo de la granja, con sus potencialidades y sus debilidades.

Quisiéramos enmarcar la función de la gestión, por lo menos en relación a tres aspectos básicos. El primero se relaciona con el problema de la gestión tecnológica. Con raras excepciones, solamente las grandes empresas y las grandes cooperativas bien organizadas, tienen acceso libre y más fácil a la tecnología que en general está fuera del país. La gestión tecnológica, entendida como un proceso de captación de tecnología, nos parece un punto fundamental en todo ese proceso de gestión que involucra la administración de la empresa granjera.

El otro aspecto, es el gerencial desde el punto de vista administrativo y financiero, el cual no deja de tener importancia, dada la escasez de recursos y líneas de financiamiento, sobre todo, para la pequeña y mediana empresa.

Por último, quisiera referirme a la gestión del mercadeo, la cual se hace también más difícil para la pequeña y mediana empresa dada la falta de información adecuada del mercado, y la falta de conocimiento de las características específicas, sobre todo del perfil de los consumidores, las exigencias de los consumidores fuera del país.

Así es que desde el punto de vista conceptual, creemos que esos tres aspectos engloban los temas de mayor relevancia para ser encarados en el análisis de la gestión del sector granjero uruguayo.

Desde el punto de vista institucional (del Instituto como organismo de cooperación técnica) y dada la complejidad que contiene el aspecto de gestión, consideramos que es imprescindible, necesario y compulsivo, que todos los organismos que estén en condiciones y deseen colaborar, deben hacerlo en una forma conjunta, articulada y complementaria. No hay espacio para desperdicio de esfuerzos, ni para individualismos institucionales.

El IICA siempre estuvo y estará en relación a ese tema, abierto a seguir colaborando como ya lo ha venido haciendo con otras instituciones en la medida de lo posible.

Por último, quisiera agradecer la oportunidad de estar con ustedes; agradecer la presencia de las personas interesadas y, muy especialmente, a los técnicos, empresarios y representantes de organismos de otros países que vienen a colaborar con este tema. Muchas gracias y mucho éxito.

DISCURSO DEL PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN BANCO DE BOSTON, DR. VÍCTOR ZERBINO

Señor Representante del IICA, Autoridades Nacionales, Señoras y Señores, bienvenidos.

Para la Fundación Banco de Boston es un placer participar en este Seminario. Uno de los propósitos y objetivos básicos de la Fundación Banco de Boston desde su inicio, ha sido fomentar la exportación en nuestro país.

Consideramos crítico que el sector exportador sea el motor del desarrollo económico de nuestro Uruguay. Sumado a este desafío de exportación en general, a fines del año pasado se nos agrega otro desafío, que es la creación de un mercado regional, el MERCOSUR. Este es el marco dentro del cual tenemos que empezar a trabajar hoy, a prepararnos para lo que será nuestra región dentro de cuatro años.

El MERCOSUR nos presenta la oportunidad de acceder a un mercado de más de 200 millones de habitantes, pero también a muchos sectores que hoy existen en Uruguay y que son críticos de nuestra economía, les plantea el desafío de competir con industrias que existen en ese mercado, que tienen grados de eficiencia y para el cual todavía nosotros tenemos que trabajar e invertir para poder acceder.

El objetivo de este foro es evaluar específicamente el sector granjero, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, preparándonos para este desafío, que creo que tiene que ir más allá de la región. Este desafío implica preparar al Uruguay no sólo como exportador y no sólo como país que puede competir dentro del MERCOSUR, sino que pueda abrir sus mercados a nivel internacional, más allá de Brasil y Argentina. Creo que en general todos los sectores tienen que buscar la eficiencia y la calidad como objetivos básicos. La importancia de ser un empresario, la importancia de la gestión empresarial, de manejar los recursos y asegurar un máximo grado de eficiencia para competir internacionalmente, son los desafíos que tenemos hoy.

Debemos analizar lo que son nuestras eficiencias, evaluar lo que son nuestros puntos fuertes, desarrollarlos más aún y empezar a reducir las carencias, es decir nuestros puntos débiles, para estar aquí dentro de dos o cuatro años, realmente preparados para competir.

Estamos seguros, por el interés que demuestra la participación de Uds. y por la calidad de los panelistas, que estas próximas dos jornadas tendrán un diálogo muy fluido y positivo, que servirá como punto de partida para el desarrollo necesario del sector granjero. Muchas gracias.

DISCURSO DEL PRESIDENTE DE LA JUNAGRA, ING. AGR. EDUARDO CHIESA

S eñoras y Señores.

Estamos reunidos convocados por un tema que nos preocupa a todos: la situación de la granja y su perspectiva de futuro. La granja constituye, sin lugar a dudas, un sector muy importante en nuestra economía. Está integrado por algo más de 20 mil explotaciones que aportan un 20% de la producción agropecuaria del país y que ocupan solamente 3% de su superficie agrícola útil.

Los rubros granjeros, además de maximizar la productividad de los recursos, promueven la radicación de la familia en el medio rural e impulsan el desarrollo de la infraestructura y los servicios correspondientes. Sin embargo, en los últimos años es posible constatar una clara tendencia a la desaparición de un número importante de productores y particularmente, de aquellos más pequeños y de menor potencial económico.

La granja uruguaya está atravesando por una etapa de estancamiento y rezago tecnológico que ya se arrastra desde hace varios años, el resurgimiento de algunos emprendimientos innovadores de producción e industrialización, no alcanzan a compensar la situación compleja y difícil de la mayoría de las empresas granjeras de nuestro país. Entendemos que se ha llegado a esta situación como consecuencia de haber orientado la producción exclusivamente al mercado interno. Este ya se encuentra hoy saturado y sin perspectivas de crecimiento. De ahí que el Ministerio haya definido la reconversión de la granja hacia los mercados externos como uno de sus objetivos fundamentales, que permitirá superar definitivamente el actual esquema de falta de dinamismo.

En particular, queremos destacar la repercusión que tendrá en el sector el proceso de integración en el MERCOSUR, el que abre una serie de posibilidades y desafíos en forma casi inmediata.

La Junta Nacional de la Granja ha asumido esta tarea de reconversión hacia la exportación, como el eje central de su trabajo. La Junta, que ha sido creada recientemente, presenta una integración mixta en la que el sector no público, productores e industriales, constituye la mayoría. A través de esta integración se busca que los propios involucrados puedan convertirse en los verdaderos protagonistas de este proceso, incidiendo y definiendo las acciones al más alto nivel.

Para este Seminario hemos elegido el tema de la gestión empresarial. Las carencias en este aspecto están constituyendo uno de los elementos fundamentales, que a nuestro juicio está limitando las posibilidades de acceder eficientemente a los mercados externos. Las granjas uruguayas son administradas todavía hoy con criterios tradicionales. No existe una información clara sobre los requerimientos que nos plantea el mercado externo. Son muy escasas las empresas que hoy están en condiciones de poner en práctica todo el proceso de post-cosecha,

agroindustria y comercialización, imprescindibles para llegar al consumidor de otros países. El fortalecimiento empresarial del sector constituye entonces, sin ninguna duda, una necesidad de primera magnitud si queremos proyectar y desarrollar este sector.

Estamos seguros que este Seminario constituirá un primer paso en este sentido, que se verá enriquecido con el aporte de todos ustedes. Muchas gracias.

OBJETIVOS DEL SEMINARIO

OBJETIVOS DEL SEMINARIO

ING. AGR. J. LUIS MARAMBIO *

En los últimos años, en diversas oportunidades, nos hemos reunido en distintas partes de Montevideo y también fuera, con el sector público, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, los industriales, los dirigentes de los productores granjeros, los organismos internacionales, los técnicos en general, y el tema siempre ha sido el mismo: la necesidad de desarrollar la granja uruguaya. Si hiciéramos una pequeña reflexión y miráramos un poco hacia atrás, desde que se iniciaron este tipo de reuniones e inquietudes, podríamos resumir algunos elementos, sobre los cuales ha habido un cierto consenso hasta el momento.

El primero de ellos es que se ha logrado un relevamiento del tema granja desde el punto de vista institucional. Es decir, las instituciones públicas, privadas y las organizaciones de productores, han logrado un consenso en cuanto a la importancia del tema y la necesidad de tratarlo.

Un segundo elemento, es que se ha conseguido un mayor acercamiento entre las organizaciones gubernamentales rectoras y ejecutoras de las políticas agrarias, los productores y sus organizaciones.

Un tercer elemento, lo constituye la identificación y la precisión de los problemas que han venido afectando a este sector granjero. Considero que alrededor de ese tema también hemos logrado un consenso: el futuro desarrollo de la granja uruguaya pasa necesariamente por una reconversión o adecuación de sus estructuras productivas y agroindustriales, hacia los mercados externos. Ese es el norte de nuestro accionar.

Sin embargo, junto con lo anterior también se ha ido clarificando otro tipo de elementos. Lo que algunos llamarían elementos claves o estratégicos por los cuales tendría que transitar este proceso de reconversión o adecuación, si es que realmente, como es la decisión, se aspira a tener cierto acceso a los mercados externos. Si nosotros tuviéramos que resumir aquellos elementos estratégicos centrales por donde pasa esta reconversión, creo que podríamos señalar algunos como los más relevantes.

El primero lo constituye la necesidad de un debido conocimiento de los mercados externos, en los cuales los productores granjeros uruguayos podrían aspirar a tener un nicho de mercado con cierto nivel de competitividad.

() Jefe del Proyecto IICA: Fortalecimiento Institucional de Apoyo a la Granja.
IICA/Uruguay.*

El segundo podría constituirlo la generación de un proceso tecnológico masivo que incluya los procesos de producción post-cosecha y procesamiento o industrialización. En esta área, señalaban los inauguradores, aún no están claros los instrumentos que permitan generar los respectivos paquetes tecnológicos que se demandan.

El tercero sería el desarrollo de un moderno proceso agroindustrial que cubra los aspectos de post-cosecha y procesamiento; éste adquiere una mayor relevancia en los productos hortícolas, ya que todo parece indicar que una expansión en esta área o un mayor desarrollo pasa necesariamente por un desarrollo agroindustrial y, si hubiera que precisar, yo diría que estamos hablando sobre los congelados.

El cuarto elemento por el cual habría que transitar, sería el desarrollo de un sistema de centrales de acopio, de tal manera que se constituya en el instrumento para la estandarización o uniformización de los productos granjeros uruguayos y que además puedan ser un instrumento de transferencia tecnológica. Si tuviéramos que pensar hacia el futuro, porqué no pensar también que estas debieran constituir un instrumento de financiamiento. Todos los que hemos asistido a estos seminarios hemos escuchado y aprendido que la base del éxito en los mercados externos de los productos granjeros, pasa necesariamente por la uniformización de los productos.

Un quinto elemento, es el funcionamiento de mecanismos de financiamiento que viabilicen las inversiones productivas y de infraestructura que demanda necesariamente un proceso de este tipo. Mecanismos e instrumentos que deberán estar condicionados a que se cumplan ciertas normas técnicas y de organización de producción y si hubiera que hacer algo, habría que subrayar lo señalado como organizaciones de la producción.

Un sexto elemento creo que es la existencia de niveles de precios para los insumos, que permitan al productor tener realmente costos a nivel de competitividad.

Un último elemento, lo constituye la organización de los productores, que les permita encarar en forma conjunta el desafío de las exportaciones, hoy día tan acentuado o inmediatez por el proceso de integración.

No voy a hablar sobre el MERCOSUR, ya que estamos asistiendo a muchos eventos y se ha hecho referencia hoy día a ello. Sin embargo, sí tenemos determinados elementos sobre los cuales hemos logrado cierto consenso y sobre los cuales tiene que transitar ese proceso de reconversión, que son especialmente válidos para los productores, que nos preocupan en este Seminario. Pienso que aún falta avanzar en algunos aspectos centrales que habría que ir clarificando e instrumentando a la mayor brevedad. Si hubiera que resumirlo, si hubiera que centrarlo, diría que son los siguientes: el primer desafío es cómo instrumentar un mecanismo de desarrollo tecnológico masivo. El segundo cuál será en definitiva el mercado para los productos uruguayos. ¿Serán los países vecinos como estamos hablando hoy día, o serán los mercados de ultramar como hablábamos hace año o un año y medio atrás? En esta definición hay necesariamente un problema de exigencias de calidad.

Por último, un tema central que también nos comienza a preocupar, es qué hacer para que el proceso concentrador que ha caracterizado los procesos de modernización en los últimos años en otros sectores, sea el menor posible.

Creo que a nadie le cabe duda hoy día que la pequeña y mediana empresa granjera tiene este gran desafío por delante. Ante él, los pequeños y medianos empresarios granjeros sienten temor, preocupación y también miedo, como lo ha llamado más duramente un destacado periodista en los últimos días en un diario local. Lo cierto es que tanto sus organizaciones como las propias organizaciones públicas y privadas que los apoyan también están planteando su preocupación. Cualesquiera sean los caminos, mecanismos o instrumentos que en definitiva se adopten, mucho de ello dependerá de las decisiones de los propios productores y sus respectivas organizaciones. En ello adquiere especial relevancia la temática de la gestión empresarial. Es en este contexto, el cual he tratado de precisar sólo con los títulos, que hemos organizado este evento.

¿Qué esperamos de él? Primero, lograr cierto consenso sobre la importancia de esta temática en la problemática granjera. Para ello vamos a escuchar una exposición del Ing. Zoppolo, quien además de técnico es productor granjero y dirigente gremial.

También aspiramos conocer la importancia que el tema de gestión empresarial ha tenido en la evolución de las empresas asociativas, para lo cual hemos invitado a un destacado economista agrícola de la CEPAL, el Ing. Emiliano Ortega. Aspiramos tener un mejor conocimiento de la parte conceptual y aplicación de esos conceptos para lo cual dispondremos de una charla del Ing. Eduardo Sancho, Gerente General de Bodegas Giol de Argentina, profesional con vasta experiencia en el tema. También queremos conocer las experiencias de los países en el área sur, en términos de cómo se ha encarado esta problemática a nivel de la pequeña y mediana empresa, los productores y sus organizaciones. Para ello vamos a contar con la cooperación de cinco compañeros de los países hermanos que nos están acompañando, algunos de ellos representan el sector público, otros a las instituciones que tienen este mandato institucional en sus respectivos países y otros son dirigentes de organizaciones gremiales, fundamentalmente del sector cooperativo. Ello nos permitirá tener una visión de lo que ocurre en este tema, en estos países vecinos.

Por último, aspiramos a tener algunas propuestas que puedan contribuir a orientar las instituciones en el futuro, sean ellas públicas o privadas, que se encuentren comprometidas con el esfuerzo a desarrollarse en el sentido ya señalado. Es decir que el proceso que tenemos por delante sea lo menos concentrador posible y que en él se puedan incorporar bajo diversas formas, no solamente productivas, el mayor número posible de pequeños y medianos productores.

Para que ello sea viable, las empresas asociativas requerirán de un gran esfuerzo de fortalecimiento institucional que les permita mejorar su capacidad de gestión empresarial. Por eso es que, para lograr lo anterior, hemos invitado a un grupo distinguido de técnicos uruguayos, conocedores del tema, quienes nos harán algunas propuestas en este sentido. Pero no queríamos que el tema quedara ahí, por eso es que también, en el último panel hemos invitado a distinguidos dirigentes gremiales y productores de la granja uruguaya de tal manera de conocer y ver la reacción que a ellos le merecen estos planteamientos técnicos.

Si logramos que de este evento salgan algunas propuestas concretas sobre este tema, y cuando digo concretas me refiero a que puedan transformarse en elementos orientadores de las acciones de las instituciones públicas y privadas, incluyendo en estas últimas a las organizaciones gremiales de los productores, creo que habremos dado un paso importante en este proceso de la reconversión de la granja hacia los mercados externos. También aspiramos a que de este evento

surjan algunas propuestas al tema central que hoy día preocupa a la prensa y a las organizaciones de los pequeños productores; es decir que este proceso que tenemos por delante sea lo menos concentrador posible, para que el menor número de pequeños o medianos productores quede por el camino. Esos son los objetivos del Seminario.

MODULO I

LA GESTION EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO DE LA GRANJA



MODERADOR
ING. AGR. EDUARDO MORATÓ
Director de la
Junta Nacional de la Granja



El desarrollo granjero del Uruguay y la incidencia de la gestión empresarial

Ing. Agr. Roberto Zoppolo ()*

INTRODUCCION

Cuando se nos invitó a participar en este Seminario nos resultó sumamente grato, pero a la vez nos hizo pensar mucho por la responsabilidad que implica.

Coincidimos en la necesidad de introducir el tema de la Gestión Empresarial entre aquellos que deben ser tenidos en cuenta y analizados para apoyar un pronto desarrollo exportador de nuestro sector granjero. El tema de gestión es uno que siempre nos ha interesado y que continuamente se ha manifestado como un desafío en la actividad privada diaria que desarrollamos.

Justamente por el tipo de actividad que desarrollamos, deseamos aclarar que el aporte que intentaremos hacer a este Seminario es en nuestra calidad de productor y técnico. Ya llevamos unos cuantos años trabajando en la producción y actuando entre productores, con grupos de productores, con sus organizaciones, buscando mejorar la gestión en su sentido más amplio.

Hoy buscamos dar énfasis a la gestión empresarial. En primer lugar, trataremos de presentar en forma muy general el panorama que presenta el sector granjero, ampliamente conocido por todos Uds. y con innumerables diagnósticos como también lo deben saber.

Más adelante analizaremos lo que entendemos por gestión empresarial. Este no será un análisis desde un punto de vista exclusivamente económico y menos de corte académico. Intentaremos, sobre una base empírica, ir viendo como algunos de los factores que tienen una incidencia en el desarrollo granjero, son parte del campo de acción de la gestión empresarial. Entendemos que la gestión de la empresa va más allá de los límites de la misma. Si bien un enfoque estricto debería, tal vez, referirse expresamente a lo que es la actividad hacia dentro de la portera, pensamos que hay mucho por hacer en gestión empresarial porteras afuera. Por ello hablaremos

(*) *Representante de CAF en la JUNAGRA*

de lo que hemos llamado la "gestión externa" y la "supra gestión" además de la "gestión interna", ya que las tres son partes de un todo que no podemos perder de vista si deseamos tener éxito en el desarrollo granjero exportador.

Sin duda, para tener mayor validez todo esto, no debe estar ajeno al marco macroeconómico y político que hoy vivimos y que seguramente irá cambiando en forma importante en el correr de los próximos años. La integración del mercado común del sur, MERCOSUR, va a acelerar muchas de las transformaciones que se venían dando en nuestro medio granjero y traerá aparejadas, seguramente, nuevas transformaciones. La gestión empresarial será una de las herramientas que deberemos usar para revertir algunas tendencias y lograr que los cambios sean para bien y con los menores efectos negativos posibles.

Por último pretendemos arribar a algunas conclusiones que nos sirvan para poder seguir adelante en el camino que hemos emprendido, buscando el desarrollo exportador de la granja.

La evolución del sector granjero

La granja uruguaya ha sufrido una evolución muy dispar de acuerdo al rubro que se contemple, pero en rasgos generales no hay duda que el sector ha tenido tendencias negativas.

La información que podemos manejar de los Censos Agropecuarios, nos demuestra la drástica reducción del número de productores que se ha dado entre 1966 y el presente. La disminución de la población rural es alarmante y más aún si tenemos en cuenta que la incorporación de esos hombres y mujeres a los centros urbanos no siempre ha significado el encontrar la solución a problemas tales como: una fuente de trabajo estable, vivienda decorosa, mejores condiciones de vida para sí y sus familias, etc.

El número total de predios ha tenido también una evolución decreciente, mientras que el tamaño promedio de los mismos va aumentando lentamente. Son los predios de menos de 50 Ha los que más están desapareciendo. Sin duda, el proceso de concentración de tierras que es un fenómeno que data de tiempo atrás, también se vive en el sector granjero. No es nuevo y todo parece indicar que tiende a acelerarse.

También interesa destacar aspectos de la distribución del área granjera. Concentrada en la zona sur, tradicionalmente en los departamentos de Montevideo, Canelones y San José, el área de cultivos hortícolas, frutícolas y vitícolas ha iniciado un proceso de dispersión hacia otras zonas. La mejora en los medios de comunicación y en las tecnologías de conservación, han permitido la instalación de productores en áreas donde se encuentran mejores condiciones de producción del punto de vista de la potencialidad del suelo, la disponibilidad de agua o condiciones de microclima, disminuyendo la importancia relativa de la cercanía al mercado. Están las zonas ya con tradición, como por ejemplo, las de los departamentos de Artigas, Salto y Rivera, que en algunas casos han sufrido cambios importantes. Sabemos también de nuevas áreas en desarrollo o por desarrollarse en departamentos como Maldonado, Florida, Durazno, Colonia y Soriano y seguramente habrán o surgirán otras.

Otra modificación de importancia en el sector granjero, es el ingreso al mismo de empresas sin tradición granjera. La mayor parte de las explotaciones existentes son de tipo familiar, con una tradición de varios años en el medio y en su mayoría con una escala pequeña o mediana. En los últimos años, nuevas empresas han incursionado en rubros granjeros; son, en general, empresas grandes que ingresan al sector realizando fuertes inversiones. En su mayoría, integran a la faz productiva otras etapas como la comercialización en fresco (lo que incluye todo el manejo postcosecha y empaçado) y la industrialización o procesado (producción de pastas, congelado, deshidratado, alimentos precocidos y comidas preparadas, etc.). Lo frecuente es que tanto los productos frescos como los procesados tengan como destino el mercado externo. Estas empresas han tenido variada suerte en la concreción de sus proyectos.

En el aspecto tecnológico es menor la información con que se cuenta. Sin duda, ha habido una introducción de nuevas tecnologías que han permitido aumentar rendimientos y mejorar calidades. La labor de los centros de investigación ha sufrido un frecuente déficit en la asignación de recursos, haciéndose muy difícil el poder cubrir todas las demandas de información del sector productivo. La reciente creación del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) abre nuevas perspectivas en el desarrollo de la investigación y generación de tecnologías adecuadas a nuestras condiciones. Si bien, como dijimos antes, han habido mejoras en las tecnologías aplicadas, éstas no han llegado al grueso de los productores. Es claro que las grandes empresas que mencionábamos recién, en general, ingresan a la faz productiva con paquetes tecnológicos de punta.

El tema de la transferencia tecnológica es otro de suma importancia y a ese respecto pensamos que la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), también de reciente instalación, está llamada a cumplir un rol protagónico. Confiamos pues, que en el aspecto tecnológico se logre una evolución del sector, mucho más marcada en los próximos años.

Lo visto hasta ahora, si bien de corte general, se aplica más ajustadamente al subsector hortifrutícola y vitícola. En lo que respecta a los otros subsectores encontramos similitudes en algunos aspectos y grandes diferencias en otros.

El caso de la suinicultura, es tal vez el que más cerca está de los anteriores. La producción de cerdos en nuestro país sigue asociada principalmente a los pequeños productores, que son quienes producen la mayor cantidad de animales. Existen también algunas empresas importantes en el sector productivo pero no son numerosas. Destinada al consumo interno en un gran porcentaje, la producción es volcada casi en su totalidad a la industria del chacinado. Con un buen porcentaje de animales criados en base a desperdicios y abandonada casi totalmente la investigación en los distintos temas productivos, la producción ha venido disminuyendo en los últimos años.

En el caso de la avicultura se ha dado una evolución muy distinta, que ha generado una estructura productiva también diferente. Pocas y grandes empresas tienen una participación mayoritaria no sólo en los procesos de faena e industrialización, sino también en la fase productiva. La tecnificación y concentración son características del subsector. Si bien hay una cierta participación de pequeños o medianos productores, en general ellos actúan como façoneros, criando para las grandes empresas, por lo que no se los puede considerar como

productores aislados. El sector logró conquistar una buena parte del mercado interno y participa en forma significativa en las exportaciones pecuarias granjeras.

El sector apícola ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Con una producción volcada en su casi totalidad a la exportación, actúan un sinnúmero de productores que se agrupan de distintas formas para comercializar. Vemos en este subsector una evolución diferente. La participación de grandes productores y empresas, junto a numerosos nucleamientos de cooperativas, grupos, etc., da una integración especial al fenómeno de desarrollo apícola.

La producción citrícola si bien hoy es, en general, separada de lo granjero, se debe más que nada al grado de desarrollo y especialización que ha sufrido y no porque sea ajena al sector. No hay duda que los cítricos tienen un lugar importante entre los rubros exportados por Uruguay y sus volúmenes siguen en aumento. La evolución de la citricultura ha llevado a la existencia de grandes empresas, que concentran un importante volumen del total producido y, a su vez, integran la cadena de comercialización e industrialización.

Con respecto al aporte del sector granjero a la economía nacional, vemos que se ha mantenido tradicionalmente por encima del 20% del Valor Bruto de Producción Agropecuaria. Los datos del Banco Central marcan una participación de los vegetales de aproximadamente el 30% en el valor bruto de producción agrícola. Por su parte, los productos pecuarios alcanzan casi un tercio del valor bruto de la producción granjera.

En materia de generación de divisas, la producción granjera -exceptuando la citricultura- ha tenido un papel muy irregular. Las corrientes exportadoras han sido discontinuas en el tiempo y en los volúmenes, salvo para algunos pocos rubros que han logrado alguna continuidad, como ser: peras, membrillos, carnes de aves y liebres, huevos y miel. Entre éstos es de destacar el crecimiento de la exportación de miel; salvo excepciones, podemos hablar entonces de una exportación de excedentes, que ha sido muy difícil canalizar para lograr el crecimiento del sector.

La gestión empresarial

Tal como plantéabamos al comienzo, la intención es manejar el concepto de gestión empresarial en una forma amplia. Su campo de aplicación estricto es el de lo que se llama la unidad de decisión microeconómica, es decir, un conjunto autónomo en el que se elabora una producción a partir de recursos limitados. Sin embargo, entendemos que la gestión no termina en la producción y que debe manejar elementos distintos de los recursos productivos.

Podemos decir entonces, que la gestión empresarial involucra: primero, el proceso de obtener y manejar la información referente a las actividades que se desarrollan en la empresa y de aquellas que tienen lugar; segundo, la gestión implica la toma de decisiones para lograr combinar de la mejor forma posible, los recursos disponibles para optimizar la producción y el resultado.

Evidentemente, la gestión empresarial juega un rol muy importante. Como decíamos anteriormente, ella implica una metodología con la cual se busca establecer una clasificación de las decisiones posibles basándose en criterios específicamente económicos, al menos en una primera instancia. Sin duda, siempre hay factores extraeconómicos que tienen su incidencia y que afectan la toma de decisiones. En el caso de la gestión aplicada en la granja, es obvio que, al igual que en otros sectores de la economía, no alcanza con manejar técnicas económicas exclusivamente. Debemos aplicar conocimientos de otras ciencias como las biológicas o las físicas y conocimientos sobre la organización del trabajo.

El uso afinado de esta herramienta que es la gestión empresarial, no tiene gran difusión a nivel de las explotaciones granjeras. Sin duda, el productor granjero en su larga trayectoria, ha tenido dificultades que ha podido ir salvando de una forma más o menos satisfactoria en muchos casos, pero que en otros no ha logrado solucionar. Cuando esto último pasó, el productor debió cambiar de rubro, buscar ingresos extra prediales o llegar al abandono de la producción, emigrando hacia las ciudades, como veíamos en los datos de disminución de la población rural.

De ninguna manera queremos decir con esto que si todos los productores hubieran desarrollado una gestión empresarial intensa, el final hubiera sido siempre feliz. Es más, entendemos que quien más, quien menos, todos desarrollan una gestión empresarial, pero debemos ser conscientes que los tiempos cambian. Ya nadie lleva una cuenta con el almacenero para pagar una vez al año cuando se levanta la cosecha, sistema que tal vez alguno todavía recuerde. Las reglas de competencia que están cambiando con la internacionalización del mercado, la complejidad creciente de las estructuras económicas y de las condiciones productivas, obligan a emplear técnicas más afinadas que las cuentas en el aire y la libreta del almacenero. La intuición y el cálculo en el aire deben ceder paso a una metodología ajustada y al análisis pormenorizado.

Entendiendo entonces a la gestión como una herramienta, es que pensamos que ampliando su uso, muchos productores podrán mejorar sensiblemente sus resultados. Pensamos que todo productor se debe ver a sí mismo como un empresario. Es cierto que no todos los productores podrán asimilar ese cambio fácilmente.

La gestión empresarial es la administración de la empresa. Para administrar es necesario capacitarse, además el concepto de empresa, de empresario, lleva implícito la idea de emprendimiento. El empresario debe ser emprendedor, debe tener iniciativa, debe ser un individuo que no tema al cambio y a lo nuevo y que esté dispuesto a asumir riesgos. Sin duda, no todos los productores podrán sumar condiciones de este tipo. El medio que nos rodea es más competitivo que antes, las posibilidades son más escasas y si a eso agregamos un uso ineficiente de los recursos disponibles, el resultado no será alentador.

Veamos entonces, cuáles son esos recursos. Tratemos de hacer una breve reseña de esos factores productivos cuya combinación hará el resultado de la empresa y de factores administrativos sobre los que debemos aplicar la gestión.

La gestión Interna

El primer enfoque será hacia adentro de la empresa, es decir, al nivel interno de gestión de la unidad económica que es el predio, enfoque que coincide más exactamente con una definición académica de gestión empresarial.

La Tierra

Este recurso es el marco que definirá una primera escala de la empresa. Sin duda, el análisis de este recurso apunta a elegir, en primera instancia, la ubicación o instalación de la empresa. Luego, entre el conjunto de actos posibles, como puede ser la plantación de tal o cual cultivo, se definirá aquel que permita aprovechar al máximo la potencialidad productiva de dicho suelo. Aquí surge una primera consideración que queríamos compartir.

Anteriormente comentábamos la realidad de los tamaños de los predios, la concentración de tierras y el cambio en la distribución geográfica de las áreas hortícolas.

Las empresas de la tradicional zona granjera del sur del país, en su mayoría del tipo familiar y con una larga tradición, han sufrido en muchos casos una importante subdivisión de la tierra como forma de repartir dicho recurso entre descendientes. Esta es una de las razones que ha llevado a problemas de minifundio, a los problemas que surgen del monocultivo, etc. Es conocido el alto porcentaje de erosión que soportan los suelos de esta tradicional área granjera. Sin embargo, las posibilidades de cambiar de zona, de vender el predio actual y comprar otro mejor, no son posibilidades realistas para la gran mayoría de los productores tradicionalmente granjeros.

Parece clara la ventaja de una empresa que hoy elige su instalación, sin tener que constreñirse a la condicionante "cercanía al mercado" que antes tenía tanto peso, y que así puede optar entre una mayor oferta de áreas con los tipos de suelo de mayor potencial. La información más afinada de la que se dispone hoy respecto a los requerimientos climáticos de los cultivos, tiene también un peso importante en el momento de elegir. La identificación de zonas con características microclimáticas especiales permite potenciar otros factores, si bien sabemos de la irregularidad de las variables climáticas. Esta es una de las características de la gestión empresarial aplicada a la granja en particular y a la agricultura en general. Hay varios elementos que son difícilmente dominables y que plantean limitantes numerosas y fuertes. La dependencia de los ciclos biológicos exige de esta gestión, una consideración especial.

Actualmente, surge como de importancia clave la disponibilidad de agua que tenga el predio de la empresa. No hay duda que éste es otro de los principales problemas del sector granjero uruguayo. La predominancia de los cultivos en secano que hasta hace pocos años era total, empieza a ceder lugar. El incremento de las áreas regadas ha sido vertiginoso en los últimos años. El depender de un régimen de lluvias irregular para la producción de la casi totalidad de rubros es algo inaceptable en los esquemas actuales del desarrollo granjero. Bien sabemos que gran parte de la zona más densamente poblada por productores granjeros carece de fuentes de agua subterránea adecuadas a los requerimientos. La solución no parece simple, pero sin duda es un gran desafío que debe tomar el empresario. La aplicación de las técnicas de gestión llevará

a ordenar el conjunto de actos posibles, o sea, las posibles soluciones, analizar las consecuencias de las mismas y tomar la decisión eligiendo aquella que maximiza el criterio de valor elegido, como por ejemplo, el beneficio.

No queremos pasar al próximo factor sin antes señalar algo que entendemos es muy importante. En muchos lugares del mundo el recurso tierra, que se puede hacer extensivo a medio ambiente, ha sufrido una alteración significativa al punto que lo descalifica para muchas actividades agrícolas. En nuestras áreas granjeras, esto también puede ser un problema en algunos casos, pero un potencial a aprovechar en otros. Tengamos presente, por tanto, el valor que puede tener la conservación de nuestros recursos naturales o su recuperación en aquellos casos en que ya se llega tarde.

El Trabajo

En lo que respecta al uso de este recurso, podemos señalar características diferenciales del sector granjero con respecto a otros. Es el sector que hace un empleo más intensivo de recurso humano por hectárea. Es, por lo tanto, de gran importancia en la generación de fuentes de trabajo.

En los últimos tiempos, la disponibilidad de la mano de obra ha disminuido. Esto es más grave aún si se considera la necesidad de mano de obra especializada. Las condiciones duras del trabajo en el campo lo hacen poco atractivo con respecto a otras opciones. Esto la encarece, haciendo aumentar su peso entre los egresos que debe realizar la empresa granjera. Sin embargo, apuntemos aquí que la demanda de mano de obra es muy distinta en las empresas del tipo familiar que en las que tienen un corte empresarial. Las primeras se manejan, prácticamente en forma exclusiva, con la mano de obra familiar. La contratación es una valla que muchas veces no es económica para este tipo de empresas, sino una valla creada por una concepción de la gestión. Muchas veces sucede que el productor no hace contratación, no por no disponer de recursos para hacerlo, sino por una concepción de su gestión, una concepción del funcionamiento de su predio. La mentalidad empresarial muestra una diferencia importante en este sentido. La decisión de contratar mano de obra se tomará en base a una evaluación directa de costo-beneficio. Para el pequeño productor familiar, la toma de esa decisión implica otra problemática, como ser la relación con un dependiente y el control de los trabajos que éste realiza, además de las implicancias económicas como la disponibilidad de efectivo, etc.

En lo que respecta a la remuneración, también hay una diferencia importante entre la explotación familiar y la explotación con un enfoque más empresarial. Generalmente la remuneración no figura en los egresos como un costo, apareciendo como un pago diferido de esa mano de obra.

La Tecnología

El recurso trabajo lo podemos vincular a la gestión tecnológica, pero la importancia que asignamos a la tecnología, hace que la destaquemos en renglón aparte como

otro factor que tendrá gran incidencia en el resultado de la empresa y que debe ser bien administrado.

El acceso a la tecnología y la adopción de la misma da una nueva diferencia entre la típica empresa familiar y la empresarial. La adopción de nuevas tecnologías es un proceso que se da a ritmo muy diferente en una y otra. La primera encuentra mayores dificultades desde el arranque, es decir, desde el acceso a la tecnología. Generalmente no la valora en su verdadera dimensión y la adopción es muy lenta. Creemos que esto, si bien muchas veces está ligado a un problema de capacidad financiera, en otras muchas no, ya que una nueva o mejor tecnología no siempre implica mayores niveles de inversión o gasto. Pero las deficiencias de los mecanismos de transferencia tecnológica que hoy se busca mejorar, dificultaron la llegada de las nuevas tecnologías a los predios de la gran mayoría de productores, y por otro lado, sólo una minoría son los que pueden movilizarse hasta los centros de generación de esa tecnología.

Es claro que a nivel de las otras empresas, normalmente el recurso tecnológico se considera como un insumo imprescindible y esto nos está señalando otra diferencia de mentalidad entre uno y otro productor. Tal es la necesidad de esa información que muchas empresas, ya con capacidad financiera importante, han instalado sus propios mecanismos de generación de tecnología, a pesar de los altos costos que ello implica.

El Capital

Este es un recurso generalmente escaso en toda empresa, de ahí la alta valoración que se le atribuye.

Si bien la tradicional fuente de financiamiento ha sido el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y hoy sigue siendo cuantitativamente la más importante, han aparecido otras fuentes para el sector. Estas son del sector privado, tales como FUNDASOL, las Cooperativas de Ahorro y Crédito y otras organizaciones cuya actividad no se centra en lo financiero como el caso de Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), CALFORU. Ellas, en general, canalizan capitales de instituciones financieras internacionales o de organismos de la cooperación internacional.

En el caso de este recurso, surgen también algunos elementos que deben ser considerados en el ámbito de la gestión empresarial y que diferencia a la empresa familiar. Al hablar de la mano de obra decíamos que la empresa agrícola normalmente es unipersonal o de estructura individual. Desde el punto de vista del recurso capital, esto genera otra característica diferencial de la contabilidad de ese tipo de empresas y es que generalmente nos encontramos con una caja única para la empresa y la familia. Obviamente, esto es algo que complica el análisis contable de dicha empresa.

Otro elemento que es de interés destacar es el de las garantías para acceder al crédito. La pequeña empresa granjera, muchas veces se ve imposibilitada de acceder al crédito

por las exigencias de garantías reales. Algunas instituciones privadas han hecho posible la utilización de líneas de financiamiento en base a otro tipo de garantías, como puede ser la garantía solidaria. Esto, sin duda, ha posibilitado el acceso al crédito a productores que de otra forma hubieran quedado marginados.

También creemos importante rescatar la experiencia de los créditos otorgados a pagar en producto. Tal es el caso de una línea propuesta por CALFORU - BID que permitió la compra de maquinaria otorgando créditos a pagar en kilos de tomate. Para los productores, tanto como para la entidad financiera, el mecanismo dio resultados muy buenos.

Similar mecanismo es el empleado por el BROU para los créditos en canasta. Si bien en algunos sectores esto ha sido beneficioso para las dos partes, en otros, como el hortícola, los resultados han sido negativos. Aquí, a un problema del propio mecanismo de reajuste o cálculo de intereses, se suma otro de gestión. El momento de tomar un crédito así como el de cancelarlo, son de gran importancia para el éxito de la operación. Para ello se debe manejar adecuadamente la información financiero-contable de la empresa, así como todos los detalles económicos del crédito, cosa que no siempre sucede.

La Información

La importancia de este elemento es enorme. Los volúmenes de información que hay que manejar son cada vez mayores y por ello los sistemas para manejarla son día a día más sofisticados.

El uso de la informática se ha extendido enormemente y resulta una herramienta de alto potencial también en la empresa granjera. Hoy, cada vez más, la información da poder. Importa, no sólo la información en sí misma, sino también el momento en el cual se la obtiene y por ello la importancia que toman los sistemas de computación, la comunicación telefónica y por fax, etc. Esto, que en definitiva es una mejora tecnológica para su manejo, no debe minimizar la importancia de la calidad de información que debemos manejar.

Es por ello que sobre todos estos recursos productivos que hemos estado viendo, deberemos aplicar técnicas de observación. Tendremos entonces, una serie de acciones en cuanto al relevamiento y a la elaboración de información; la observación de los hechos requiere de un conjunto de técnicas o una sistematización que nos haga posible su utilización posterior.

Sin duda, la Contabilidad es una de las bases informativas con que debe contar la empresa. El disponer de las cuentas con todos los ingresos y egresos es imprescindible para poder analizar la empresa. El conocimiento de los datos contables de la actividad pasada, es una referencia ineludible para proyectarse hacia el futuro. El famoso balance que se solicita para cualquier operación con el banco y que a veces le es tan ajeno al productor granjero, es muy importante pero no es suficiente. Tal como estuvimos viendo, hay un sinnúmero de variables que operan dentro de la empresa y que no aparecerán en un registro contable. Pero es muy necesario que esas relaciones, que podríamos definir como de carácter técnico, queden de alguna forma registradas. La observación técnica debe realizarse paralelamente a la observación contable.

Voivemos a hacer hincapié en la calidad de la información. De nada sirve utilizar las técnicas más sofisticadas de análisis, si no partimos de una información de buena calidad. Podremos estar aplicando las técnicas de análisis individual de la empresa o aquellas de análisis comparativo, o realizar un análisis por producción o por rubros, o un análisis factorial, pero todo esto, que es tema de especialistas, deberá fundarse en un paquete de información adecuado.

Sabemos que no es nada fácil, en muchos casos, el relevamiento de datos. Conocemos lo difícil que resulta el llevar un registro de actividades, un registro productivo. Es muy engorroso estar llenando planillas, calcular cuanto de tal o cual gasto debe imputarse a uno u otro rubro, pero nos va quedando claro que ello es cada vez más necesario.

Muchas veces también es muy difícil tener disponible la información extra predial. Cuántas veces se ha hablado de las carencias que tenemos en cuanto a datos de mercados, por ejemplo. Sin ir más lejos, la información de lo que sucede en el Mercado Modelo todavía está lejos de ser lo que necesitamos. La JUNAGRA montó una oficina que empieza a ordenar ciertos datos, tanto internos como de algunos de los mercados mayoristas de la región, realizando una actividad muy importante. Varias instituciones públicas y organizaciones de productores están trabajando en una comisión para lograr la redacción de estándares de envases y la tipificación de los productos, algo imprescindible para poder saber de qué se habla cuando se hace referencia, por ejemplo, a un cajón de tal o cual mercadería de primera calidad. Pero sin duda, esto no es lo único que se necesita para mejorar la información y transparencia, de forma de lograr una gestión adecuada a la realidad del mercado.

La información de las demandas de los mercados exteriores también será imprescindible para desarrollar una granja exportadora. ¿Cuál será la participación del Estado con todo su sistema de Comercio Exterior y agregados comerciales en varios países del mundo?. Hay algo curioso y es que muchas veces existe información pero no está en una forma accesible al empresario granjero, sin duda, algo sobre lo que habrá que trabajar para mejorar la gestión.

El juntarse con la información obliga a un esfuerzo, el procesarla y analizarla, también. Sin duda, el ejercicio de la toma de decisiones obliga a otro esfuerzo. Es frecuente el uso de modelos para la toma de decisiones. Las técnicas presupuestarias justamente buscan comparar las distintas posibilidades para facilitar la decisión. El instrumento de la programación lineal permite visualizar en forma bastante aproximada, a la realidad los resultados de combinar de distinta forma los recursos disponibles, cumpliendo con varias y complejas condiciones. Hay otras técnicas como la de presupuestos parciales que son de aplicación corriente. Todos estos mecanismos pueden sonar como muy complejos, los hay aún más y los hay también menos. Considero que debe quedar claro la necesidad de manejar la información para poder formular la hipótesis que permita ver y entender en forma clara, la relación entre los factores y los productos, en esto, juega un papel importante el tiempo.

El Tiempo

Mencionamos la importancia del tiempo con respecto a la información; también revela importancia para la toma de decisiones. El tiempo y los plazos son elementos que cuentan y mucho. Las acciones deben llevarse a cabo en un cierto tiempo y no en otro si queremos obtener

una maximización de resultados. La planificación debe realizarse considerando ciertos plazos y no otros. Creo que en general, nuestra granja se ha caracterizado por un excesivo cortoplacismo. Tal vez, la propia sucesión anual de muchos de los ciclos productivos, inclina a pensar en el corto plazo.

Surge aquí una diferencia importante entre lo que es el comportamiento empresarial de productores dedicados a distintos rubros, como por ejemplo, el horticultor frente al fruticultor. Parece como que la diferencia de los tiempos en las inversiones y los retornos que se derivan de los rubros explotados, marcan en forma distinta la percepción y el manejo de los plazos. Es muy fácil y muy común el cambio anual de rubro que realiza el horticultor en función de los precios o el resultado obtenido en la última zafra. Esa inestabilidad y variabilidad no es tan acentuada en el manejo empresarial de los fruticultores. Creo que es claro que el tema de los tiempos y plazos es uno a tener muy presente en nuestra gestión empresarial.

Por último, es fundamental que tengamos claro la importancia de cumplir el ciclo de la gestión empresarial. Cualquier etapa que falle puede llevar a resultados que disten mucho del óptimo. Pienso que es importante tenerlo en cuenta separadamente de los mecanismos más o menos sofisticados que se empleen en cada una de esas etapas.

La gestión externa

Cuando hablábamos del concepto de gestión, mencionábamos la importancia de elementos que inciden en la empresa, pero que escapan al manejo interno. No es intención referirnos a los elementos que desde el exterior, como puede ser el clima, pueden obligar a ajustar uno u otro proceso productivo y que creo ya fueron contemplados. Sí queremos analizar la gestión de la empresa como unidad relacionada o inserta en un medio que no le es o no le debería ser ajeno. Con esa visión, queremos distinguir entre lo que sería una gestión horizontal y una vertical.

Entendemos a la gestión horizontal como todo lo que tiene que ver con el relacionamiento de los productores o empresarios granjeros entre sí. Varios de los tantos diagnósticos o descripciones del sector granjero que existen, no dudan en calificarnos a los productores como individualistas. Las condiciones del medio juegan un rol muy importante en ese sentido. La competencia por el hoy estrecho mercado interno, lleva a que la desgracia del vecino nos beneficie. Esto no favorece mucho la unión y dificulta el identificar metas comunes. Sin embargo, el cambio de las condiciones también lleva a cambios en el comportamiento. Se están celebrando los 25 años de la existencia de los grupos CREA; si bien en el sector granjero no tienen tanta edad, han marcado un rumbo cierto del potencial del trabajo en grupo. Existen muchos ejemplos más pero mencionamos éste por entender que cuenta en su trabajo con un enfoque integral de la gestión empresarial.

También hay de los otros ejemplos; hoy comentábamos sobre la dificultad de obtener recursos hídricos en algunas de las zonas granjeras. Un caso claro es el del Noreste de Canelones. Recientemente se trabajó en forma bastante intensa para intentar solucionar dicho problema. Los resultados obtenidos distan del objetivo planteado. Las respuestas técnicas que se podrían haber logrado en enfoques multiprediales, podrían haber sido mucho más beneficiosas. Pensamos que esa gestión horizontal de la que hablamos no estuvo presente y que sería una

posibilidad de gran importancia, sobre todo para el pequeño y mediano empresario. Esta articulación, esta coordinación, permite la obtención de logros que serían imposibles de no superarse las limitantes de escala. La suma de intereses y necesidades permite alcanzar escalas superiores y más eficientes que nos dan la posibilidad de hallar soluciones más beneficiosas a los problemas individuales.

Sin duda el sector granjero debe avanzar mucho en lo que es organización. A nadie le resulta novedoso oír qué es un sector desarticulado. Estamos ante una realidad de multiplicidad de organizaciones que representan a los productores: Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), Confederación Granjera, Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) y una enormidad de organizaciones de primer grado entre sociedades de fomento rural, cooperativas y otras estructuras organizativas. No pensamos que esté mal la multiplicidad pero recalcamos que se necesita coordinación. Hoy, algunas de ellas están trabajando juntas y confiamos en que se seguirán estrechando esfuerzos.

En cuanto a la gestión vertical, entendemos la integración de esas unidades empresariales productivas con las empresariales que ocupan los otros escalones que llevan hasta el consumidor. La coordinación de la fase productiva con la de comercialización y/o con la de la industrialización de los productores, es un tema de suma importancia.

En nuestro país, creo que tenemos ejemplos de todos los tipos. Es claro que las etapas de la intermediación en la comercialización de productos granjeros, agregan importantes porcentajes del costo inicial antes de llegar al costo final del producto. La intermediación, según muchos, es un mal necesario, pero hay quienes -para evitar los males de esa estructura- buscan otras formas de llegar al consumidor. Todo el tema del marketing toma una dimensión muy importante.

En nuestro medio, un ejemplo de esta integración vertical se da, a veces, en la empresa familiar donde un miembro de la familia se ocupa de la producción en el predio y otro de la comercialización en el mercado. Habiendo sido la comercialización identificada como uno de los cuellos de botella en el desarrollo de los productores, algunas cooperativas y sociedades de fomento han incursionado también en el tema. Algunas son experiencias de larga data como el caso de CNFR, CALFORU, JUMECAL y UFRUCA, otras de más reciente concreción como CALPROCO y CALPANDO por mencionar algunas de las que más conocemos.

Se busca de esa forma, dar una solución a la colocación de los productos y permitir al productor, dedicar todo su tiempo a mejorar su producción. Esta suerte de especialización en las tareas o división del trabajo en áreas determinadas es un tema donde la gestión empresarial tiene, sin duda, posibilidad de realizar aportes importantes.

En cuanto a la integración de la producción con la industria, también encontramos una gama muy importante de situaciones dentro de la realidad. De todas formas, lo corriente ha sido un divorcio entre el sector productivo y el industrial. Parece que esta situación deberá revertirse si queremos desarrollar la granja hacia la exportación. Es imprescindible el desarrollo de esa gestión vertical que permita articular la producción con su procesamiento.

Las posibilidades son muchas: existen hoy, por ejemplo, grandes empresas que integran toda la cadena. Algunas han ido modificando su esquema que ha pasado desde el autoabastecimiento a la contratación de cultivos y viceversa. También se dan convenios de industrialización a façon o de contratos directos entre industrias y productores. En el área de Colonia Valdense, son varias las industrias que se abastecen de productores locales con los que se mantiene una relación beneficiosa a ambas partes. Otro ejemplo es el del sistema cooperativo a través de la experiencia de CALFORU y más recientemente CALAGUA con su planta de congelado. Otros esquemas organizativos o estructuras se han ensayado con igual finalidad como es el caso del Movimiento Horticultores de Salto. Los fracasos que han habido, creemos que no invalidan la opción cooperativa. Vemos en ella una posibilidad de distribución más equitativa de los ingresos. El desafío de gestión es mayor en una empresa de este tipo, debe trabajar con una transparencia poco frecuente en el ámbito empresarial, sus mecanismos de decisión no siempre llegan a ser todo lo ágiles que deberían; sus márgenes generalmente son menores y le da menos posibilidades de cometer errores.

El tema de la agroindustria preocupa a productores e industriales. Hasta ahora, el divorcio de esfuerzos ha llevado a un desgaste y estancamiento de ambos sectores. Esperemos que los desafíos que hoy se presentan inspiren a las partes para hallar mecanismos que les permitan desarrollarse armónicamente, desarrollando una buena gestión vertical.

La supra gestión

Decíamos en la introducción que todo esto, para tener mayor validez, debe ser analizado en el marco macroeconómico y político que se vive.

La granja uruguaya tuvo como meta, durante muchos años, el abastecimiento de un mercado interno con capacidad de demanda. Desde su inicio se fue desarrollando hasta lograr el autoabastecimiento en casi todos los rubros. Ese crecimiento y desarrollo siguió generando un aumento en los volúmenes producidos que empezaron a sobrepasar los demandados en ese mercado interno protegido. La pérdida de poder adquisitivo tuvo también una incidencia importante en una disminución de los consumos. Con la plaza interna saturada, comienzan a generarse excedentes que son canalizados al mercado exterior, pero que por su inestabilidad en cantidad y frecuencia -como ya lo vimos-, no logran tener una incidencia en el desarrollo del sector.

Las medidas del año 1978 de reducción arancelaria y liberación de precios, tuvo sin duda, un efecto muy negativo en el sector, acelerando la caída de muchos productores. La presión ejercida por algunos productores organizados, llevó luego a mediados de los ochenta, a la aplicación por parte del gobierno, de precios de referencia en algunos de los rubros producidos por la granja. Esto aumenta algo el nivel de producción, que hoy está nuevamente descendiendo. En el marco de la integración regional, estas barreras arancelarias habrán de desaparecer.

Creemos que la granja ha carecido de una política específica. El marco y las reglas de juego han sido muy confusas y cuando no, muy variables. Hoy se dan indicios que hacen pensar lo contrario. Hay una clara voluntad en el discurso del gobierno de reconvertir la granja hacia el mercado exportador y desarrollarla. Se están dando pasos para obtener logros en este sentido.

La creación de la JUNAGRA, el programa PENTA, las consultorías extranjeras, etc. así parecen indicarlo.

Nos preguntamos entonces, cuál ha sido el protagonismo del sector granjero en la evolución de ese marco, de esas reglas de juego que están determinando el estancamiento o la posibilidad de desarrollo del sector. Creemos que ha sido mucho menor de lo que todos los vinculados al sector hubiésemos deseado que fuera.

Este es el campo de lo que llamamos la supra gestión: creemos que se deberá avanzar mucho en ella para lograr acelerar el desarrollo exportador de la granja. Las relaciones del sector granjero con los otros sectores de la economía, con el poder público, con el exterior, necesitan de una continuidad y de un peso que, muchas veces, ha estado ausente.

Hoy, el gobierno reclama un desarrollo buscando la excelencia. Se plantea que el libre mercado y la competencia son mecanismos que llevan a mejorar la eficiencia. Esto, en términos generales, es cierto pero los resultados de este tipo de medidas, pueden ser muy distintos de los perseguidos. Cuando tenemos estructuras muy diferentes, como las que hemos mencionado (las de carácter familiar y las de carácter más empresarial), coexistiendo en el medio productivo y comercial, simples medidas de mercado podrán ser aprovechadas en forma muy diferentes por cada una. Esto, en definitiva, generará mayores diferencias en la distribución de los ingresos, agravando una situación que se desea resolver. Pensamos que es un tema para el campo de acción de la supra gestión.

Conclusiones

La importancia de la gestión empresarial

Estamos ante anuncios de cambios importantes para la región que tendrán distintas consecuencias en nuestro país. Existe una voluntad expresa del gobierno y una necesidad sentida de muchos productores, de buscar los caminos para transformar la granja en exportadora.

Para poder exportar, deberemos producir aquello que demanda el mercado exterior y no lo que nosotros querramos producir. Los mercados de los países desarrollados son cada vez más sofisticados y la demanda de productos naturales parece seguir aumentando.

El desarrollo exportador de la granja apuesta, por lo tanto, al desarrollo de rubros que pueden ser considerados "intensivos en factor empresarial". Otros rubros pueden ser intensivos en capital o en mano de obra. Los rubros frescos, para tener éxito en el mercado de destino, deben pasar una compleja y delicada serie de etapas. Son productos perecederos, buscando ganar un lugar en un mercado muy selectivo. El largo camino desde la producción hasta el consumidor, debe ser controlado rigurosamente para que todos los detalles se lleven a cabo en la forma prevista: esto requiere un alto componente de gestión.

Teniendo esto presente y recordando el cambio que estamos viviendo del medio en el cual nos encontramos -que nos obliga a ser más competitivos-, creemos que queda clara la necesidad de mejorar nuestra gestión empresarial. Esta se transforma en una herramienta de fundamental importancia para mejorar la combinación de los recursos y optimizar los resultados de la empresa granjera, cosa que resulta imprescindible para poder subsistir y desarrollarse.

El productor granjero y su calidad de empresario.

Hasta hace poco tiempo, no identificábamos al productor granjero como "empresario". Lo visto anteriormente parece confirmar la importancia de que asuma la nueva situación. Esto implicaría la necesidad de un cambio en la mentalidad tradicional, que como se vio, no siempre coincide con una mentalidad empresarial. El empresario debe entenderse ligado al emprendimiento, generando cambios, asumiendo riesgos: la capacitación también será una necesidad para los nuevos empresarios.

El manejo de la información

Para llevar adelante la gestión empresarial, es de fundamental importancia contar con la información adecuada en el momento preciso. Su elaboración, en base a registros, aparece como imprescindible para analizar el proceso productivo y para ello el productor junto al técnico, deberán buscar los mejores mecanismos. Otro desafío es el del uso de los modernos medios hoy disponibles para la comunicación y el procesamiento de la información.

Con respecto a la información extrapredial de carácter técnico (nuevas tecnologías, variedades, etc.) y/o comercial (mercado interno, externo, etc.) parece haber un largo camino por recorrer. Nuevas instituciones como el INIA y la JUNAGRA, tendrían un rol protagónico en ello y deseamos que los esfuerzos públicos y privados que allí se juntan, se canalicen en forma positiva.

La gestión más allá del predio

La aplicación de métodos de gestión, creemos que debe ir más allá de la unidad económica que es la explotación granjera. Por ello hablamos de gestión externa, tanto horizontal como vertical.

La búsqueda de metas comunes, la organización y la coordinación de esfuerzos entre productores y grupos de productores así como entre sus organizaciones, no ha dado -hasta ahora- los resultados deseados. La gestión horizontal parece ser una herramienta muy poderosa para superar escalas y acceder a nuevas opciones. La integración, sobre todo, del sector productivo con el industrial, parece una condición indispensable para el desarrollo de una granja exportadora. Son muchos los modelos de integración vertical que han fallado y el desarrollo de sistemas organizados es fundamental. Algunos subsectores granjeros ya han encontrado una forma para articularse y proyectarse al exterior. Otros, en cambio, aún no lo logran. Un estudio comparativo podría arrojar luz y ayudar a encontrar el camino que permita un desarrollo exportador, con una buena inserción de los pequeños y medianos productores, junto a las grandes empresas.

El papel de las organizaciones

Creemos que las organizaciones de productores deberán jugar un papel importante en este desarrollo. El capital humano -que son los productores- no se puede perder. Dicho capital se incrementa en la medida en que se superan los individuos que lo componen. La difusión de información que apoye al productor y que le permita conocer y entender las nuevas condiciones del medio que lo rodea es esencial para lograr una adaptación y cambio de mentalidad. En esto, las organizaciones deberían seguir trabajando, para iniciar luego la capacitación de los potenciales empresarios granjeros y el apoyo en la elaboración de programas concretos para su desarrollo en base a sus propias iniciativas.

La necesidad de la coordinación de esfuerzos interinstitucionales parece mantener su vigencia y aumentar su importancia para que el sector pueda llevar adelante una supra gestión de mayor peso y logros.

El papel del Estado

La importancia económica y social del sector es indiscutible. Para llegar a la excelencia y desarrollo exportador, se necesitan reglas claras y estables. Dada la diversidad de estructuras productivas y comerciales para que el sector todo se desarrolle, no parecería alcanzar con tomar simples medidas de liberalización del mercado. Sistemas de información, capacitación y financiamiento son temas fundamentales para desarrollar la gestión empresarial y que tienen gran incidencia en la reconversión hacia la exportación.

En esta apuesta a la gestión empresarial se juega el desarrollo exportador de la granja. Todo el país está involucrado en la partida y se necesita tener claras las reglas de juego.



Comentaristas

1. Ing. Agr. Juan Morelli (*)

Me voy a referir a uno de los aspectos de la charla de Zoppolo y es el que tiene que ver con el tema de la supragestión. Ustedes saben que se refiere más que nada al marco de referencia del cual debe partir la gestión empresarial para su futuro desenvolvimiento. Este marco de referencia, más que un proceso de desprotección, debería ser visto como un proceso de eliminación de las trabas que han impedido en el pasado el proceso de desarrollo agropecuario en el país, y en particular el desarrollo granjero.

Voy a centrar mis comentarios en esos aspectos que, sin lugar a dudas, van a significar un violento cambio en las reglas del juego para el futuro y que deberán ser tenidas en cuenta como un dato por parte de los empresarios granjeros, en la futura gestión de sus empresas.

Como todos somos conscientes, el sector granjero enfrenta uno de sus mayores desafíos luego de varios lustros de estancamiento productivo y también de incertidumbre con respecto a su propia viabilidad. Miles de productores granjeros han debido abandonar su actividad en los últimos años por falta de perspectivas en un contexto que les fue adverso, como consecuencia de que el subsector no logró trascender el mercado interno que, como mencionaba Zoppolo, está abastecido ya desde hace varias décadas.

Hoy, el contexto en que se desenvuelve la granja está cambiando en forma acelerada y, seguramente, va a alcanzar situaciones de vértigo en los próximos años. Los cambios que se avecinan nos traerán reglas de juego muy diferentes a las que tuvimos en el pasado, viabilizando actividades que antes no estaban en las posibilidades del subsector y, seguramente, determinando la desaparición de otras que tenían bien afirmada su subsistencia en base a un mercado interno pequeño, pero casi exclusivo.

En este proceso de cambio, la gestión empresarial será el eje en base al cual se irá configurando una nueva realidad granjera, seguramente de características muy diferentes a las que hoy existen en el sector. Los factores que contribuirán a que estos cambios sean inevitables pasan por varias realidades que, nos gusten o no, se darán en el término de tres o cuatro años. Su reconocimiento y aceptación constituyen la primera realidad que deberá tenerse en cuenta por parte del pequeño y mediano productor granjero, para la futura gestión de sus empresas.

(*) *Consultor Privado*

Entre estos factores, destacaría como los más importantes los siguientes: primero, estamos en un proceso de apertura acelerada de la economía uruguaya; segundo, están entrando en producción los nuevos proyectos que se vienen instrumentando en el sector granjero; y tercero, la creación del MERCOSUR.

Con respecto al primer factor, la actual administración del Gobierno viene instrumentando una aceleración del proceso de apertura de la economía uruguaya, con la intención de romper y dismantelar una estructura económica y proteccionista que aisló, en muchos aspectos, al Uruguay del mundo. En forma esquemática se podría definir la estructura económica que se pretende dismantelar como un modelo cerrado, a través del cual y mediante voluminosas transferencias de ingresos extraídas del sector agropecuario se protegió al sector industrial y al sector terciario, incluyendo en ella al Estado. Modelo que terminó fagocitando al sector con mayores ventajas comparativas para desarrollar al país en su conjunto, incluyendo en dicho desarrollo a una industria diferentes a la que hoy tenemos, y a un sector de servicios diferente al que el país hoy presenta.

A pesar de que todavía no se ven los cambios estructurales que esta apertura significará, los mismos involucrarán, sin lugar a dudas, una reducción de los costos de producción a nivel del sector agropecuario, poniéndolos más acorde con los valores internacionales. Estructura que a través de los precios de los insumos y los servicios que paga la agricultura al resto de la economía, se producía una discriminación, restándole competitividad en su acceso a los mercados externos, e incluso haciendo poco rentable la necesaria reconversión tecnológica del sector, condición imprescindible para dicho acceso.

Este cambio estructural, ya de por sí, traerá aparejados nuevos desafíos a la gestión empresarial, al abrirse grandemente el abanico de opciones alternativas al desarrollo de la empresa granjera, a la que se le abrirán nuevas opciones de exportación, como señalábamos precedentemente. Pero también le traerá la competencia de productos extranjeros en el propio mercado interno, que hasta hoy le era exclusivo.

El segundo factor al que hacíamos referencia anteriormente, y que provocará profundos cambios en la estructura productiva granjera, es la entrada en producción de los nuevos proyectos en el subsector que se ha instalado en los últimos años. Por el lado de la fruta, el proyecto de MIGRANJA estará duplicando en pocos años la producción de manzanas y otras frutas, parte del cual se volcará al mercado interno. Por el lado de las hortalizas, los emprendimientos del norte, fundamentalmente en Bella Unión y Salto, volcarán volúmenes crecientes en el mercado interno, lo que contribuirá a desestabilizar aún más la oferta y demanda de nuestra granja tradicional del sur.

El tercer factor a que hacíamos mención y del cual se viene hablando, es la creación del Mercado Común del Sur, que va a tener, seguramente, profundos efectos en el sector granjero, efectos que deberán ser debidamente considerados por la gestión empresarial de las pequeñas y medianas explotaciones granjeras. Seguramente el MERCOSUR se va a constituir en un paso intermedio en el proceso de apertura total de la economía uruguaya, lo que significará una ventaja para nuestro país en el sentido de que permitirá una gimnasia de ampliación de nuestro mercado interno hacia Brasil y Argentina, que indudablemente son mercados más accesibles y

menos exigentes que los mercados que deberíamos penetrar en el marco de una apertura total, como la que protagonizó Chile a mediados de la década del 70.

Sin la alternativa del MERCOSUR, seguramente la única opción que le quedaría al país sería una apertura total.

En definitiva, nos estamos enfrentando a una nueva realidad con grandes incertidumbres, pero también con grandes perspectivas. El nuevo contexto cambia la situación sin destino, donde fuimos testigos de un paulatino deterioro y desintegración de nuestra granja. Para la nueva situación, como bien lo señalaba Zoppolo, nos encontramos con un Estado también en proceso de cambio, procurando reducir sus ineficiencias, entre las que, sin lugar a dudas, se encuentra nuestra granja, cuyo principal capital es el factor humano. En manos de ese factor está la capacidad de transformar nuestra producción, desarrollando aquellos rubros con los que podemos competir en el mundo.

En este proceso de cambio se deberá desarrollar la capacidad de gestión de los protagonistas del subsector, la que no es poca cosa, si logró permanecer en la producción en un tono altamente competitivo y adverso como lo fue en los últimos años conseguir colocar la producción en el mercado interno, con una capacidad de demanda sumamente escasa.

Al Estado le competirá alimentar esta capacidad de gestión con los elementos necesarios para analizar las opciones alternativas que se abren a la producción. Elementos que van desde la información de mercado, tipo y calidad de productos demandados en el mundo, información tecnológica para la producción, experimentación adaptativa de nuevos procesos productivos, mayor eficiencia en sus aparatos de extensión y en sus estructuras de apoyo a la exportación, provisión de los recursos de créditos necesarios, con las condiciones requeridas por la propia capacidad de pago de las inversiones que se deberán encarar, etc.

Una última reflexión, que entiendo deberíamos compartir, es la absoluta necesidad de instrumentar un cambio de actitud, tanto a nivel de productores como de técnicos, para enfrentar el enorme desafío que todo este proceso implica. Hasta hoy, el éxito individual se basaba en tener la "exclusiva" o la "sellada", y en que al vecino le fuera mal para que a mí me fuera bien en el mercado interno. El individualismo y el "esconder la leche", como se dice popularmente, era corriente. Para el futuro en que deberemos conquistar mercados externos, nadie podrá hacernos trono, ya que aún como país somos una unidad insignificante en el mundo y disponer de volumen, calidad y continuidad de oferta, es un prerequisite para que a cada uno de los que hoy componemos esta empresa uruguaya, nos vaya bien.

Tendremos entonces, que dejar de lado nuestros secretos para que, compartiéndolos y complementándolos con los de los demás integrantes del subsector, seamos muchos luchando por lo mismo, logrando volúmenes, continuidad de oferta y prestigiando nuestros productos en el exterior, única forma de tener posibilidades de éxito. Si seguimos con mentalidad individualista, no encarando este desafío con elevación de miras, nos hundiremos en nuestra propia mediocridad, porque el mundo sigue adelante y afuera ya las saben todas. Para peor, nos llevan varias décadas de ventaja en la exportación de frutas y hortalizas. Si no nos juntamos para remar hacia el mismo lado, lo más probable es que los de afuera terminen, incluso, abasteciendo nuestro propio mercado interno.

Por el contrario, si aumentamos los esfuerzos estaremos protagonizando el desarrollo nacional, aprovechando quizás la última oportunidad para que Uruguay en el futuro tenga también un sector granjero pujante y ocupando el lugar dinámico que le corresponde de acuerdo a su capacidad productiva. El partido se juega fundamentalmente, en la cancha del productor, las estrategias y tácticas que nos pueden llevar al éxito dependen, en definitiva, de la capacidad de gestión empresarial de los titulares de las explotaciones y de sus asesores técnicos. Muchas gracias.

2. Per. Agr. Antonio de la Peña (*)

En primer lugar, quiero agradecer a los organizadores de este tan importante Seminario, la deferencia que han tenido de invitarme a participar junto con tan destacados compañeros, frente a esta problemática.

En segundo lugar, quiero hacer un comentario con respecto al trabajo de Roberto Zoppolo; como él lo señalara al inicio, realmente no se trata de una profundización con muchos elementos técnicos o científicos; la gestión empresarial más bien traza un marco de la realidad, que creo es muy claro y muy convincente y además está lleno de sentido común.

A lo largo del Seminario se van estableciendo parámetros que son muy importantes y le dan el marco al contexto en el cual voy a comentar este trabajo. No lo voy a abarcar en su totalidad, me voy a referir no a la granja y su futuro, que indudablemente todos estamos convencidos del rol que va a jugar la granja exportadora en nuestro país, sino al problema que tenemos, que es cuántos de los actuales granjeros van a participar de ese proceso e integrarse al mismo.

Estamos hablando de granjeros que ya existen y están instalados en determinado lugar; no se trata de aquellos que van a venir o ir a instalarse en determinado sitio. Creo que los aspectos vinculados al medio ambiente, al uso y manejo del suelo y del agua como una nueva tecnología que está incorporándose rápidamente a la granja, son de gran importancia. No es ninguna novedad el uso intensivo de los recursos que demanda una actividad granjera, sino que además, si vamos a pensar en el mercado internacional, eso implicará, necesariamente, la instalación de infraestructura industrial en algún lado, la permanencia en un lugar físico y la disponibilidad de recursos de manera estable, fundamentales para el desarrollo futuro del sector, sobre todo pensando en mucho más de una o dos generaciones.

Otro aspecto interesante, es el de poner la mentalidad en que tenemos que producir lo que nos compran y no vender lo que producimos. Creo que ese es un concepto bastante diferente al tradicional, es el cambio en la estructura de ese granjero que ya existe, que trabajaba en un sistema cerrado para competir con sus iguales. Tenemos que pasar de una realidad que es "cerrarme" para que no salga nada de lo que tengo adentro, a la de "abrirme" para que entre todo lo que hay afuera. Esto lo podemos sintetizar como viable para este tipo de granjeros, si entra a su granja el mercado internacional.

Ese cambio de actitud del productor que hoy estamos reconociendo como no empresario (porque no estamos hablando aquí de los que empresarialmente ya saben responder a esa realidad), es muy importante. Podríamos decir que es una transformación existencial; para lograrlo, sin ninguna duda, habrá diferentes escalones y tenemos que pasar por una etapa de

(*) *Gerente de Producción de la Cooperativa Agropecuaria Limitada de Agua para Riego (CALAGUA)*

educación y de capacitación. Pienso en los aspectos que para mí son de mayor profundidad, si nuestra preocupación es aquel productor granjero no empresario, al que queremos transformar en un productor granjero empresario, metido en el mundo como productor competitivo. Sobre esta capacitación y educación, yo diría que tal vez hoy no están dados los marcos institucionales para saber de quién es el problema. ¿Quién tiene institucionalmente la responsabilidad de capacitar y educar a este productor para que se transforme, o por lo menos para que se transformen los que tienen potencial?, porque coincido en que no todos lo van a hacer.

También hay que pensar a quién capacitar. Sabemos que el granjero, en términos generales, es un hombre de edad adulta, y que pocos jóvenes quedan en los predios familiares de los productores. Entonces tenemos que transformar adultos, pero hacerlo con mucha velocidad. Cuántos adultos son los que tienen que transformarse después de haber vivido 25, 30 o 50 años trabajando en una estructura que el marco, el medio los obligaba y que fueron muy reaccionarios porque todavía están allí. También puede haber jóvenes a los cuales hay que capacitar, y habrá que traerlos o no, si es que no están en el predio. Evidentemente la capacitación tiene que pasar por el núcleo familiar, porque se trata, en términos generales, de estructuras familiares de producción con utilización de la mano de obra a la que hay que mejorar.

Entonces la capacitación, ¿de quién es? Como problema institucional no es fácil, porque se trata de un mercado de capacitación muy difícil pero indudablemente tenemos que pasar por ese proceso. No sólo hay que capacitar a los productores; tenemos que reconocer que desde el punto de vista de los técnicos rurales y los agrónomos hay serias deficiencias en cuanto a la concepción de los problemas que tiene un sistema de producción como es el de la granja, que Uds. saben está compuesto e interactúan muchos subsistemas, porque se trata de una actividad muy diversificada. El concepto de sistema, dentro de un rubro que tiene que iniciar en una fecha de siembra adecuada, y termina entregado a un lugar que puede ser una planta industrial con la calidad que se necesita, es un sistema muy complejo ya en el propio rubro. Pero mucho más complejo es el sistema de la granja, en la concepción del agrónomo y el técnico que allí tienen que trabajar y aportar.

También hay que capacitar a los trabajadores. Hay que pensar quién va a capacitar a los productores en los aspectos económicos, financieros y de mercadeo. Si también va a ser el mismo agrónomo o la institución que se debe vincular a ese tema.

Sin que se transformen los individuos, que todavía no lograron transformarse, seguramente no vamos a poder integrarnos al proceso del mercado mundial.

El otro aspecto de fondo que quería señalar, es la imprescindible necesidad de la integración horizontal entre productores. Porque en el marco que señalaba Morelli, no tiene sentido el trabajo individual de un granjero más allá que pueda ser él mismo una empresa agroindustrial. La integración horizontal no sólo es fundamental para los aspectos comerciales, sino que también viabiliza, en mi concepción, la posibilidad de educar y capacitar a los agricultores que están dispersos en un universo al que no se puede arribar en forma institucional, y a los que va a ser muy difícil trasladarles los niveles de capacitación. Si se logra, con cualquier estructura, niveles de vinculación horizontal, sin ninguna duda que esto va a posibilitar a los productores el acceso a la tecnología y a los créditos.

Quiero hacer un paréntesis para señalar que cuando hay determinadas estructuras institucionales, el BROU otorga financiamiento a productores que no tienen garantías, ni han pagado los servicios de seguridad, y tienen problemas de tenencia de tierra. Cuando hay una institucionalización fuerte los productores tienen mecanismos para acceder a fuentes financieras, tienen posibilidades de adquirir sistemas de riego y de maquinaria, que van a ser imprescindibles para poder incorporarse a este futuro de la granja en el mercado mundial. Además, fundamentalmente, les va a dar a los granjeros posibilidades de negociar o de plantarse con fuerza institucional, en las opciones de integración vertical. Si no el productor granjero indefectiblemente va a quedar condicionado a quien le compre su materia prima, y cuanto más separados estén, aquellos que ofrecen una materia prima a una planta industrializadora y comercializadora, menos peso tendrán para lograr que los ahorros del sistema lleguen con un nivel de excedentes a la parcela del agricultor, que le permita subsistir y mejorar su nivel de vida. Gracias.

3. **Ing. Agr. Mariano Lastreto (*)**

Antes que nada quiero agradecer y felicitar a quienes están en la realización de este evento, por el contenido y el enfoque que le han dado. Varias son las veces que nos hemos encontrado en este mismo salón, discutiendo el tema de la horticultura y la fruticultura para exportación, pero nunca lo habíamos enfocado en el tema de la gestión empresarial que, sin duda, es uno que a la luz de los hechos es determinante para el éxito o fracaso de lo que está pasando.

En principio, también quiero felicitar a Zoppolo, porque ha hecho una exposición exhaustiva, aunque por la vastedad que el tema implica, es difícil recalcar en dónde y por dónde hacer los acentos, porque todo lo que ha dicho es importante.

Como el tiempo es poco, trataré de hacer hincapié en temas que me parecen claves. Como han dicho los compañeros que me precedieron, el tema de la empresa significa riesgo, y el que lleva adelante la empresa debe ser un emprendedor. Si la persona que está trabajando no asume en su manera de ser y de sentir esa capacidad de emprender, difícilmente pueda llegar a ser un empresario.

Estoy tratando de reflejar algunos conceptos que tienen que ver con las condiciones del empresario. Si pusiéramos un aviso en un diario y dijéramos cuáles son los requisitos, pienso que es la capacidad de asumir riesgos medidos y cuantificables, la capacidad de tomar decisiones, de predecir el futuro. Ser consciente que ser empresario significa mucho trabajo y planificación, saber lo que se tiene y lo que falta. Si pasamos por el tamiz a los productores granjeros, no todos están dispuestos a asumir este perfil, ni en condiciones de pasar este examen.

Por último, diría también que es empresario quien haya desarrollado muchas de estas cualidades, estas aptitudes. Son técnicas que se aprenden, no hay misterio, pero sí, hay que buscar mecanismos adecuados para desarrollarlas en cualquier medio: granjero, empresarial, industrial o comercial. El punto clave es que el empresario tiene que estar atento al mercado que se le presente; puede ser el Mercado Modelo, el argentino, el brasilero, o el mercado europeo, pero lo que sí es importante, es tener la orientación dirigida al mercado.

Quería confrontar, de alguna manera, cuál es la realidad de la empresa tradicional y cuál la de la empresa moderna. En esto hago hincapié en dos puntos. El principal es el tema de los recursos humanos, las empresas caminan si hay personas. Las empresas tradicionales tienen un serio problema con los recursos humanos; en algunos momentos se dice que sobra personal, pero en cuanto se empieza a hacer cosas importantes, en seguida falta. Por otro lado está el tema de la calidad de estos recursos, no sólo en cuanto a la calidad de persona, sino en la calidad técnica.

(*) *Director Adjunto del área Empresas del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH)*

El punto siguiente es el tema de la comercialización. En la empresa tradicional el sistema es ineficiente, es una comercialización indirecta, por lo tanto depende de otras personas para conectarse con los mercados y tiene una política de marketing mínima o ineficaz, porque poner lo que está en mal estado en el medio del cajón para que cuando se de vuelta no se note, es una política de marketing ineficaz. En cambio, vemos que una empresa moderna tiene un sistema eficiente, la comercialización es directamente con el mercado, conoce cuál es el cliente, sus necesidades, sus expectativas; a partir de allí, puede ir reelaborando qué tipo de producción y cómo manejar sus productos, es decir, tiene una política de marketing eficaz.

Aquí quiero referirme a dos puntos, que también están en la exposición de Zoppolo. Como técnico voy a tomar riesgos por ellos, ya que a mi juicio son temas críticos dentro de lo que venimos conversando. Sin duda, el modelo de organización que todavía está operando en nuestra producción granjera es un modelo que no está dando los resultados necesarios para desarrollar la actividad productiva conectada con los mercados. Se han hecho muchos esfuerzos, grandes emprendimientos y muchos de ellos han quedado por el camino.

Los equipos técnicos que se forman, al cabo de tres o cuatro años se tienen que deshacer. No hay una experiencia acumulada en el país que logre continuidad. La gente que está desarrollando actividades como empresario, sabe que todas las actividades tienen riesgos, hay éxitos y fracasos. Parecería que los fracasos pesan más que los éxitos y la gente termina desintegrada, los proyectos terminan, en la mayoría de los casos, a medio camino.

Realmente, pienso que es importante la integración vertical, pero la horizontal también. Sin embargo, todo debe ser todavía más concreto y falta mucho aún para encontrar el modelo que integre todos los factores y cumplir con el costo social al que hacía referencia Marambio al principio del evento. Muchos se podrán integrar, no como empresarios, sino como fuerza de trabajo a otros que sean empresarios y tal vez eso no sea malo. Pero, sí, realmente hay que buscar cuáles son los roles y las funciones, cuáles van a ser las propuestas de las organizaciones de productores, gremiales y no gremiales, para trabajar realmente en forma mancomunada. Estos no son objetivos parciales, tienen que ser objetivos nacionales.

El segundo cuello de botella en lo que estamos discutiendo, es el tema de la estructura del mercado interno. Si bien se hacen esfuerzos y hay un gran interés y preocupación por este tema, creo que todavía faltan las modificaciones y los cambios para que no nos pase el tren por encima. La normalización de la producción es un tema que, a corto o mediano plazo, tenemos que asumir. Difícilmente se pueda abrir al MERCOSUR, cuando tenemos producciones argentinas y brasileras que están totalmente normalizadas mientras las nuestras siguen todavía en un marco de total indefinición, donde los cajones pesan todos distinto, donde la producción no tiene ningún tipo de identificación de la calidad, y la calidad referida al precio es también una incógnita.

Realmente, no creo que se pueda desarrollar un sector exportador en la producción granjera tradicional, si no se produce en nuestro mercado interno cambios que nos permitan integrar los conceptos sobre la producción hortícola o frutícola moderna.

Por último, diría que en este punto concreto también hay una especie de fantasma con respecto a los mercados externos. Tenemos periódicas consultorías que vienen, visitan y hacen trabajos muy valiosos; cito, por ejemplo, a la Consultora alemana PEM, en el año 1983, que ya ha

identificado a los rubros hacia los cuales orientar la exportación. Son los mismos que vuelve a identificar, en su mayoría, la Consultora Tahal. Se han perdido siete años y algunos empresarios de la órbita privada se han animado y, por suerte, se han largado a emprendimientos de este tipo. Quiere decir que el tema del desconocimiento de los mercados externos, tal vez no es tal; quizás si nos ponemos a revisar hay más información de los mercados externos de la que necesitamos y que podemos manejar y armar de nuestro mercado interno, que es el Mercado Modelo.

Por último, diría que si los empresarios hoy se han volcado al tema de la fruticultura o de la horticultura, quiere decir que es un buen negocio, que hay rentabilidad. Hay que buscar el modelo, la forma y el esquema de organización para que ésto, que es un buen negocio, pueda ser aprovechado por la mayoría de los que quieran arriesgar, de los que quieran comprometerse o cambiar. Estoy también de acuerdo, en que los cambios no son sólo de los productores, sino que también la empresa se mueve dentro de un marco social al cual no es ajena. El MERCOSUR va a cambiar las reglas del juego. Los técnicos, el Estado, el Banco República, todos los que de alguna manera están metidos en el sector, también tiene que desarrollar objetivos de conjunto que permitan que el costo sea lo más bajo posible. Gracias.

4. Sr. Luis Salati (*)

Quiero agradecer a las autoridades la oportunidad que le dieron a los productores de expresar su punto de vista sobre uno de las temas más importantes que tienen que enfrentar en el futuro.

En la exposición del Ing. Zoppolo, entendemos que se hizo un análisis completo de la granja. Eso es muy importante; yo diría que habría que hacerle análisis y placas, como el enfermo grave, al que nunca se le hizo un estudio profundo para ver cuáles eran los problemas y por qué estaba enfermo. Por fin nos tocó llegar a lo más alto de la capacidad, ver cuáles son los problemas y qué solución puede haber para ellos.

Para el productor, la palabra empresario es un producto más que aparece con rapidez, como tantos otros durante los últimos años, y que permitió evolucionar y producir más; aparecieron fungicidas y pesticidas, que permitieron al productor cambiar, mejorar la calidad de las frutas. Los que se usaban antiguamente eran muy resistentes y de mala calidad. Después vino la cámara de frío que complementó, para ir adaptando variedades de mucha mejor calidad y sabor, que no aguantaban en los galpones.

Así llegamos a los microelementos y, por último, a los reguladores de crecimiento, que también fueron palabras extrañas para los productores.

Hubo una labor didáctica de los técnicos que nos fueron explicando, y a su vez, cada producto traía una etiqueta sobre cómo se usaba, qué cantidad necesitaba cada 100 lts. de agua. Pero cuando aparecieron los herbicidas y el cálculo era por metro cuadrado, ya la cosa se complicó bastante para algunos. En esto no quiero generalizar, porque sé que hay productores muy capaces, inclusive algunos con asesoramiento y otros que no lo necesitan porque fueron superando esa etapa con rapidez y buenos resultados; pero para otros fue muy difícil y lo sigue siendo.

Ahora aparece otro producto nuevo, que es la empresa. Para el productor granjero, la empresa es una palabra nueva; no trae librito, etiqueta ni fórmula. Creo que la población debe agradecer que la empresa no haya aparecido 20 años atrás, porque a esta altura tendríamos a Montevideo totalmente desabastecido, porque ningún empresario inteligente y capaz estaría en la granja en este momento. Por lo tanto, le debemos la abundancia a la ignorancia que tenemos los productores que, sin hacer balance cada fin de año, seguimos trabajando pensando en el año que viene.

Comparto totalmente la idea que hace tiempo se viene manejando, de que tenemos que cambiar la mentalidad. Creo que fuimos uno de los abanderados en esto y desde hace mucho

(*) *Presidente de la Confederación Granjera del Uruguay*

hemos sido criticados por lo mismo, cuando había que cambiar la producción porque el mercado nuestro no daba más. Se nos criticó porque había mucha gente con hambre, pero no era problema nuestro; nos estábamos fundiendo día a día, debido a que el presupuesto aumentaba y no se podían aumentar los precios ni la cantidad.

Cuando salió el MERCOSUR, lo abrazamos sin siquiera pensar dos veces. Sabíamos que se abrían las fronteras a otros mercados y había que salir porque estamos asfixiados dentro de un mercado que no admite ni un kilo más de lo que hay.

Pero esto que necesitamos para el MERCOSUR es muy complejo para los productores que nos dedicamos la vida entera a aprender a sobrevivir, tratar de llevar el puchero y el sueldo de los empleados el fin de semana, que es el tema de todos los días. ¿Cómo pagamos la gente? ¿Cómo mantenemos la familia?

Entonces, no se permite ninguna clase de curso, de distraerse en otra cosa, sino tratar de ir sacando ventaja uno al otro, que fue lo que se hizo; o sea, sobrevivencia. Para cambiar todo esto, en el papel es muy fácil. Estamos seguros que sale de acá una solución perfecta, pero la realidad no es sencilla. ¿Cómo podemos llegar al resultado de esto en esa situación, teniendo un Mercado Modelo que es totalmente infuncional, que encarece enormemente, que es una gran pérdida de tiempo?. Los servicios que se armaron alrededor del Mercado no son buenos para el productor; la mayoría de los productos los trae una persona sola y cobra lo que quiere, porque sabe que se necesitan.

A las autoridades no les alcanza el presupuesto y ponen un impuesto al gas-oil de un 100%, con el IVA de un 22% y todos los demás impuestos. Parece que fuéramos una pileta de agua bendita, donde todo el mundo mete la mano. ¿Cómo podemos sobrevivir para llegar a prepararnos?. Yo planteé en la Junta que se estudiara la forma de capacitar a los productores, que se estudiara la forma de hacerlo una vez a la semana, en la Escuela o en la Sociedad de Fomento, en la época en que disponen de tiempo, y tratar de enseñarles aunque sea lo mínimo: lo que es una empresa, lo que tienen que hacer.

Pero iría un poco más lejos, y les pido disculpas porque tal vez entre en un territorio que desconozco totalmente; les dije que habría que hacerlo en primaria, inculcarles a los niños desde el principio: empresa, empresa, empresa; porque todo es la empresa. No es sólo el productor, tiene que ser el empleado público que está atrás de un mostrador y va a buscar un papel y nos hace perder media hora; es el despachante de aduana; es el que está en la aduana y tiene el camión parado tres días. Empresa es la autoridad que no se mueve cuando el camión está parado allá por distintos motivos y empieza a perder lo que hay arriba. Eso no es sólo el productor, es la mentalidad del país lo que hay que cambiar. Por eso es que hay que enseñarlo en las escuelas, como a leer y a escribir, no después; como ahora que llegamos a un límite, a un extremo, al límite de quedar por el camino nos acordamos de lo que necesitamos.

Creo que va a haber que planificar para cambiarlo todo, y también a los obreros. La granja no se arregla contando millones; necesitamos mano de obra, que es lo menos que hay, porque los capaces se fueron. Si es un obrero que sirve, se lo llevaron a un frigorífico, o para otro lado. ¿Qué es lo que queda de la granja? queda la resaca, y eso no se exporta, no se juega ningún partido con suplentes.

Tenemos que prepararnos; comparto que se le de a determinados empresarios capaces los medios para ello pero, con el personal que tenemos, con la mentalidad que existe, es muy difícil ser competitivo. Se podrá producir, pero es poco probable que puedan competir en el exterior.

Por lo tanto, como productor comparto, pero entiendo que es una labor de todo el país. Tenemos el material, los técnicos, la capacidad; falta la enseñanza, cambiar la mentalidad de todos y, entre todos, cinchar para el mismo lado. Muchas gracias.

5. Ing. Agr. Reinaldo de Lucca (*)

Quiero una vez más expresar el reconocimiento al Ing. Zoppolo, Dirigente de la JUNAGRA, porque, con la introducción que ha hecho del tema, nos ha permitido sentar unas muy buenas bases para la discusión.

El problema es, y creo que ha quedado manifestado a través de todas las intervenciones, ¿cómo incorporar la gestión empresarial al productor?, ¿a nivel de una gestión individual, o a través de una grupal?. No nos olvidemos que este Seminario está orientado a los pequeños y medianos productores, o pequeñas y medianas empresas, no pasa por introducir al productor a nivel individual.

Creemos que esto debe realizarse a través de una gestión grupal, porque cuando hemos intentado trabajar, y lo estamos haciendo a través de la gestión, resulta que el productor comienza a llevar sus costos de producción, y cuando llega el momento de analizar lo que pasa de fronteras para afuera, o sea la comercialización, eso no lo maneja, pues no tiene la información; de ahí que produzca el producto equivocado, llegue mal al mercado, o no llegue al mercado que tendría que tener como meta.

Por lo tanto, entendemos que todo debe comenzar por una planificación de la gestión a nivel grupal, atendiendo esta planificación a nivel de la producción a desarrollar, es decir, primero planificar en base a una tecnología propuesta. Esto posibilitará que el productor, a través de un grupo, tenga capacidad de proponer, generar, incorporar y adaptar su propia tecnología, hecho este que no lo puede dar un asesor que haga extensión o un centro de investigación, donde las propuestas son de orden general, global, o de nivel básico de la producción.

Quiere decir que estaríamos desarrollando una gerencia de tecnología para la producción. Luego esa gestión grupal también entra al área de la comercialización, con capacidad gerencial para la comercialización directa o indirecta del grupo. También hay un área de gestión grupal y capacitación en el procesamiento de los deshechos de producción que no van al consumo del predio.

Toda empresa tiene que desarrollar nuevas áreas, pero un productor a nivel individual no tiene tampoco la capacidad de saber, por ejemplo, cuál es la nueva variedad que salió ayer y no mañana, y cuando le llegan los cambios es tarde. Es muy difícil que una Estación Experimental o un centro de investigación pueda absorber todas las propuestas que se están dando a nivel mundial a partir de empresas privadas. Asociarse para producir, permitirá a los pequeños productores generar la tecnología y aplicarla en base a la realidad de sus explotaciones. Ese es el tema; la gestión tiene que valorizar económicamente la tecnología propuesta para desarrollar la producción.

(*) *Director de la División de Promoción a la Producción de la Junta Nacional de la Granja*

Esto va a permitir resolver algunos problemas, como puede ser el tema del agua. Tenemos muchas posibilidades de acumular agua de escurrimiento, y esto no se está haciendo porque no logramos entender a nivel de los productores, que podríamos disponer del predio de un vecino para acumular agua, y el resto de los vecinos intercambiar y al mismo tiempo cederle, otros sectores de su área para su producción.

Esto se aplica en otros países. ¿Pero qué pasa a nivel individual?. Por más gestión que yo haga de mi empresa, no lo voy a poder resolver. Entonces, caemos nuevamente en problemas básicos, como es la utilización del agua que tiene que hacerse a nivel grupal, donde interese la necesidad de la comunidad.

Asociar a los productores para la comercialización es en base a una gerencia de comercialización. Hablábamos de la imposibilidad del manejo de la información a nivel de mercado. Es decir, los productores no vamos a comercializar mirando qué pasa en Reuter's, o mirando qué pasa con las informaciones de mercado que vinieron de un acto pasado. Aquí las empresas toman decisiones al minuto, son capaces de cambiar el tipo de empaque en el momento que se está empacando una producción, porque a las 8 de la mañana se decidió un mercado y a las dos de la tarde se está decidiendo otro, o son capaces de desviar un barco del puerto de destino. El productor individual no puede asumir ese nivel, y estamos hablando de gestión empresarial a nivel de una capacidad gerencial para la comercialización.

Yo diría que debe haber un segundo nivel donde se asocian las empresas para comercializar. Muchas veces queremos formar una nueva cooperativa o una empresa de comercialización. Resulta que las empresas que comercializan en el mundo de hoy, abastecen los mercados durante 6, 7, 8 o 12 meses del año -esto no pasa tanto a nivel regional o a nivel de Brasil, pero sí a nivel de los mercados de ultramar-. Entonces, yo productor que produzco pera en Joanicó, voy a vender mi pera a Europa y la vendo, pero la otra empresa quiere la pera, quiere el melón, el zapallo. Creemos, entonces, que se tendrá que trabajar a un nivel de asociación de segundo grado de empresas para la comercialización y esto supone una capacidad de gestión empresarial y no individual.

La gerencia de las distintas áreas de actividad de la empresa debería estar manejada por gerentes capacitados y entrenados. Es decir, no tenemos que preocuparnos tanto que el productor sea especializado en el tema, sino que el productor se preocupe de tener un gerente competente para realizar esa tarea, que será la de planificar conjuntamente con los distintos gerentes de las áreas y controlar su actividad. Esto no lo puede hacer el productor individual.

Entendemos que los fracasos que pueden haber en las cooperativas, no invalidan la gestión. La cooperativa es una empresa privada más, con una forma determinada. No quiero con esto proponer que sea la única válida, pero los resultados negativos que pueden haber no la invalidan, sino que probablemente hay que dotarla de nuevos elementos, como por ejemplo precisar el objetivo por el cual los productores están reunidos, dotarla de capacidad de gestión empresarial, capacidad gerencial, con ejecución y eficacia. Esta empresa debe tener presente una premisa fundamental, debe generar utilidad, concepto éste muchas veces perdido, la empresa debe lucrar. Es importante que mediante el sistema cooperativo ese lucro podrá ser redistribuido entre los productores, o será capaz de generar nuevas áreas o nuevos sectores en la propia cooperativa que beneficien siempre a los productores que son la base del sistema.

La gestión de la empresa rural, no solo está en el predio sino en todas partes de la actividad, va mucho más allá del predio donde el productor está afincado. El productor tiene que ser parte de todo el proceso; producir la uva y estar participando en la comercialización del producto final que es el vino, en el mercado consumidor; producir la manzana y también estar participando al final de la cadena.

Para terminar, creo que los productores unidos son capaces de defender la soberanía de esta tierra, y la soberanía se defiende si hay productores que trabajen cada metro cuadrado disponible que el Uruguay posee. Nada más, gracias.

6. Sr. Pierre Darricarrere (*)

En el Uruguay no tenemos grandes empresas y lo que llamamos mediana empresa quizás ni figura en los listados de Brasil y probablemente sea una empresa muy pequeña en Argentina. Cuando pensamos en la exportación nos encontramos con dimensiones totalmente diferentes a lo que estamos acostumbrados; tenemos que llegar a tipos de organizaciones, de ensamble, de intereses más amplios entre productores, lo que se llama aquí asociaciones horizontales, y también verticales.

Cuando uno llega a juntar volumen como para poder enfrentar un mercado externo, entra a descubrir este tipo de situaciones que describía el Ing. De Lucca. Cuando uno sabe que va a exportar 500.000 cajas de cítricos, se encuentra con un interlocutor que le dice: "¿Y la semana que viene cuántas más?". Ahí se da cuenta de la realidad del mercado externo. Ya no son algunos cítricos, hay que tener mandarinas desde marzo a setiembre, limones de marzo a noviembre y naranjas desde mayo hasta noviembre y diciembre; todavía mejor, si pudiéramos presentar otros productos atendiendo al mercado que lo requiere.

Nosotros somos parte de la Asociación de Productores de Cítricos del Uruguay; este año vamos a exportar en el eje de los dos millones y medio de cajas, y aún así, solamente estamos casi empezando a atender a un supermercado. Para poder romper la cadena de intermediación que es tremendamente costosa y que en definitiva lo que le llega al productor en el mercado interno y en la exportación es muy poco, debido a que la mayor parte se la lleva la intermediación, la forma es poder llegar a presentarse y acceder lo más cerca posible del consumidor final, es decir, llegando a los supermercados.

Atender a un supermercado, poder llevarle semana a semana exactamente la misma cantidad de producto que quiere, también requiere otro tipo de organización, ya que si no se cumple con los compromisos se pierde dicho mercado.

Hoy hablábamos de que el tema radicaba en primera instancia en la técnica, en segunda instancia en la gestión y en tercera el mercadeo. Todos han dicho verdades en estos temas, pero yo me quería referir a algo que quedó un poco atrás y que es el Estado; el Estado sin personificarlo, el país con sus fuerzas políticas, de todos los partidos.

Cuando uno decide que va a plantar lleva tres años para obtener la primera planta peladita con tres gajitos, como la encuentran para plantarla en el fondo de la casa, y de ahí en más empieza la historia que puede llevar según los cultivares tres, cuatro años más y otros siete u ocho; entre tanto pasaron dos gobiernos, no necesariamente con las mismas ideas y, con suerte, no menos de tres Ministros de Economía y otros tantos de Agricultura.

Ahí empiezan los problemas graves; recién veíamos un afiche donde decía: "El empresario asume riesgos conocidos y medidos", yo digo que no, que justamente en la granja, en todos los

(*) *Integrante del Directorio de la Asociación de Productores Citrícolas del Uruguay (APCU)*

rubros empezamos todos riesgos que no conocemos y que no sabemos, porque nadie a podido en este país, en estos últimos 30 años decir: "Señores nos interesa y nos ponemos todos de las manos, a todos los partidos políticos nos interesa desarrollar esta actividad, sepan que por 30 años las reglas de juego son éstas". Nunca lo hemos podido obtener, entonces cuando Ud. llega a esa situación, se caen todos los proyectos hermosamente estudiados por los mejores técnicos de todo nivel, y cuando llega el proyecto y se pone en marcha, se descubre que hay una necesidad de un dinero muy atendible para un sector o para otro, y entonces empiezan las nuevas cargas impositivas que derrumban totalmente los sistemas, todos los proyectos que han quedado parados. Y de eso tenemos varios ejemplos.

La citricultura fue declarada de interés nacional con todos los beneficios que se podían obtener en la época, como así también la forestación. Quien tuvo el coraje de emprender alguno de estos rubros, se encontró en el 87 o en el 88, si mal no recuerdo, con la nueva ley forestal que ya de por sí le quitó una cantidad de los beneficios que tenía. Yo no sé la cuenta que había hecho el que plantó dos años antes, no sé como lo van a encontrar ahora. Pero entre tanto, al hacer la nueva ley de forestación, como la citricultura estaba asimilada a la vieja ley forestal, cayó y no tiene ni un beneficio más y está, hoy por hoy, como cualquier otra actividad. Entonces otra vez un proyecto que fue calculado o que fue dimensionado en el tiempo teniendo en cuenta una cierta situación impositiva, de la mañana a la noche, por accidente, sin voluntad parlamentaria ni nada por el estilo, se encuentra en una situación totalmente dispar. El sector de la granja, frutas y verduras en especial, es el que hoy tiene mayor carga impositiva de todos los rubros y de todas las actividades del país, porque además es el único sector que no puede descontar el IVA de sus costos agrícolas.

Cuando pensamos en el MERCOSUR, estamos todos de acuerdo en las grandes ideas, pero ¿se conocen las reglas de juego exactamente por donde pasan?, ¿se conoce qué va a pasar con los excedentes de producciones de un país u otro? Cuando se toma otros ejemplos como la CEE, que lleva 40 años debatiendo su comunidad y sus relaciones económicas, vemos que justo en el tema que no se ponen de acuerdo es en el agrícola y nosotros en cuatro años, debemos estar prontos para enfrentar el desafío del MERCOSUR. Realmente me sorprende la capacidad que tenemos.

Dejando de lado el MERCOSUR que va a venir y que se supone que de alguna forma lo van a seguir regulando, con respecto al sector granjero, sin duda que hay muchas maneras de organizarse y de ponerse urgente a trabajar, ya que es una realidad que el mercado interno está bastante desorganizado, no hay ningún marco de presentación de productos, ni de envase; no existe nada, cada cuál hace lo que puede y cuando puede. Eso va a atentar y siempre va a ser un daño para aquel que hoy quiere empezar a exportar, porque en definitiva cuando llega el momento de querer vender en el mercado local, se encuentra compitiendo con un producto malo, pero que atrae al mercado y hace bajar los precios.

La reglamentación levanta el nivel o el perfil del mercado interno, primero le va a dar mucho más cabida a los productores que ya hoy necesitan prepararse para enfrentar la segunda etapa que es mucho más difícil: la de la exportación; quitaría del medio una cantidad de productos que hoy por hoy podrían llegar a producir esa materia prima que ni siquiera la industria puede disponer para deshidratados, o en definitiva otro tipo de solución.

Por último, quiero dejar un mensaje a la gente de Gobierno, y es que nos digan que es lo que quieren hacer, no para el próximo año sino para el futuro, pues no estamos trabajando para nosotros, sino para nuestros hijos, para nuestros nietos. Gracias.

MODULO II

LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS Y LA GESTION EMPRESARIAL



MODERADOR

DR. JORGE FERNÁNDEZ REYES
Director del Ministerio de Ganadería,
Agricultura y Pesca



Las empresas asociativas agropecuarias en América Latina. Sus problemas y posibilidades

Ing. Agr. Emiliano Ortega (*)

Buenas tardes. Muchas gracias por la oportunidad de participar en este Seminario.

El tema que está planteado en la presentación es en relación con las empresas asociativas. Fue planteado así porque nos tocó realizar durante tres años una investigación respecto a estas empresas que se habían generado a partir de los procesos de transformación agraria de los años 60 y 70. La preocupación que teníamos en ese momento, estaba ligada con las consecuencias que los procesos de transformación en los países industrializados hubieran tenido respecto a un tema que fundamentalmente era la articulación de lo agrario en el desarrollo del resto de los sectores económicos, con el desarrollo de la economía en general.

Voy a tocar este tema de las formas asociativas sólo al final de la exposición, porque prefiero ubicarlo en el contexto que tiene un proceso de apertura al exterior y ubicarlo también en el de las exigencias que supone un proceso agroexportador. Para lo cual, más que hacer afirmaciones en el plano teórico, abstracto o ideológico, voy a tratar de presentar algunas ideas tomadas de las experiencias que se han ido acumulando en América Latina en materia de apertura al exterior y de vinculación de las economías nacionales y de los agricultores nacionales con los mercados internacionales.

De manera que voy a tratar de hacer una lectura de lo que podía ser esa experiencia. Temo que lo que yo pueda leer de la experiencia latinoamericana de apertura al exterior, de construcción de cadenas para integrarse en los mercados internacionales, puedan no representar situaciones particulares.

Quiero advertir en esa dirección, porque efectivamente en esta materia hay experiencias bastante disímiles y a veces contradictorias. Desde el punto de vista de lo que en América Latina se ha acumulado en esta dirección, yo diría que hay una vieja experiencia agroexportadora vinculada a los mercados externos que Uruguay, Argentina y muchos países de América Latina conocen muy bien.

Lo que ha modificado esa vieja forma de inserción de las economías latinoamericanas con los mercados externos, es el hecho de que se da en un clima en que las políticas macroeconómicas están intentando crear un ambiente de equilibrios que permita mirar con una distancia mayor hacia los mercados externos.

(*) *Funcionario de la División CEPAL/FAO, Chile*

Esa referencia a los mercados externos supone, en los casos que ha habido éxito, una mirada no solamente particular a un mercado determinado, sino una mirada global a los mercados internacionales y también a las economías desde el punto de vista de su organización y su operación dentro de un país.

¿Por qué digo esto? Porque cuando estamos hablando de construir cadenas agroexportadoras, nos referimos a la competitividad, la cual no se da sólo a través de la productividad concreta de un cultivo, de una ganadería específica o de un producto determinado, sino que es sistemática, así como la competencia. De manera que los procesos que se centran con demasiada rigurosidad en uno de los elementos como es el mercantil, el nicho que existe en los mercados internacionales para colocar un producto, pero que se encuentran con áreas rezagadas en otros sectores, puede que encuentre trabas o dificultades que son muy sustantivas.

Hicimos un trabajo para saber que es lo que estamos exportando cuando hablamos de exportar productos primarios. Pudimos comprobar que en general, por cada U\$S 10 que se vende en el exterior hay U\$S 2 que recibe el productor aproximadamente; estoy dando ideas generales, órdenes de magnitud, de manera que lo que se está exportando, no se sabe si es el producto primario o es un conjunto de servicios de procesos industriales, incluyendo los productos agrícolas. Eso explica que la aproximación a una transformación productiva, a una reconversión productiva, surgida de la lectura de los mercados internacionales, exiga hacia el interior de la economía hacer una lectura de todos los espacios que tengan relación con esa transformación, para incertarse en los mercados externos.

Un segundo elemento que quisiera entregar como experiencia que hemos observado, es el que se refiere a la información de mercado. Cuando hablamos de gestión, lo que se está combinando son todos los factores, tanto mercantiles como constitucionales que están incidiendo en una actividad, en este caso en la granja.

A mi juicio, con la experiencia acumulada, estoy tratando de hacer referencia a la historia y no solamente a las posiciones en pro o en contra de la apertura. El análisis de los mercados creo que es extremadamente exigente. Cuando uno ya está integrado al mercado tiene los elementos de juicio que constantemente recibe de él. El problema es cómo integrarse a otros nuevos, y aquí quisiera mencionar otro elemento que me parece importante como criterio para evaluar las potencialidades. Básicamente los mercados de productos hortifrutícolas, como de otros productos agrícolas, presentan en las economías industrializadas cadenas ya bastante estructuradas. En esa economía, el comercio y la transformación o distribución de productos hortifrutícolas u otros, están estructurados en base a cadenas bastante complejas.

El seguimiento de esas cadenas es relativamente complicado y difícil y de ahí que en la experiencia que observamos en la fase de identificar mercados, ya empieza a presentarse la necesidad de lo que podemos llamar grandes alianzas entre los distintos elementos que van a ser integrados en estas cadenas agroexportadoras, llámese instituciones públicas o llámese Centro de Investigación o Centro de Estudio Económico u Organismo de Información Mercantil.

En las experiencias más largas, que se han prolongado durante decenios, ese fue un trabajo abordado simultáneamente por el sector público y el privado. La identificación de mercados es una de las tareas más complejas cuando se dan los primeros pasos para la construcción de algunas cadenas específicas. La información no es transparente, no hay series significativas a lo

largo del tiempo de muchas informaciones; lo que es más importante es que el análisis del mercado a veces queda reducido al análisis estrictamente de la demanda; aquí quiero detenerme un poco.

El análisis de la demanda con frecuencia está registrado en sistemas estadísticos continuos, sean de organismos internacionales o de organismos financieros. Pero lo que suele no estar registrado es la evolución por el lado de la oferta, y quiero poner especial énfasis en esto, porque en esta suerte de búsqueda de oportunidades que justifiquen la apertura al exterior se está dando una búsqueda simultánea de todas las economías de la región y de otras en desarrollo, por integrarse a los mercados internacionales. De manera que las sorpresas en este sentido suelen ser bastante grandes.

Los organismos de promoción de las exportaciones que tienen mecanismos de seguimiento de los precios y de la evolución de los mercados internacionales, muchas veces no tienen mecanismos de seguimiento de lo que son las evoluciones de las producciones y de las ofertas futuras, incluyendo aquellos países que han tenido mayor experiencia en esta línea.

Lo que quiero plantear con esto es que en los ciclos a través de los cuales se manifiesta la integración al mercado, hay un ciclo inicial, uno de expansión, otro de relativa estabilidad y normalmente hay un período que se encuentra en una situación de competitividad muy alta y de saturación de los mercados. Esos ciclos en América Latina se vienen acortando progresivamente. Voy a poner ejemplos: sólo en el 82-83 varios países latinoamericanos se iniciaron simultáneamente en la producción de espárragos. Hubo uno que llegó primero, que duró dos años en el mercado, y otros, que sin mucha información de los que primero alcanzaron a penetrar en el mercado, ocuparon los espacios creados por los anteriores en sólo un año. Y lo que era considerado el elemento central de la competitividad, como es el nivel de productividades y el de rendimiento alcanzado en este cultivo, resultó que no era lo definitivo. Fue mucho más importante el haber prolongado en el tiempo la oferta de ese producto, esa situación que se da mejor en el caso de climas templados, de altura, que tienen un clima permanente y pueden hacer una oferta muy variada a lo largo del año.

Esto hace pensar que el análisis y el seguimiento de los mercados adolece de debilidades por el lado de seguir efectivamente la evolución de los países potencialmente competidores. Eso muestra que, y voy a usar el término que corresponde en este sentido, hay un problema de inteligencia de mercados en productos agrícolas también. La inteligencia de mercado está siempre referida a productos industriales, pero una buena información de lo que es la evolución de las inversiones y de las productividades relativas en otros países, es importante, como lo es saber de qué estamos hablando en materia de precios de la tierra o precios de la mano de obra. Aquí es mucho insistir en una idea central.

Construir competitividad es modernizar en todo un sistema y no es reducir el problema a la base agropecuaria del cultivo que nos interesa promover. Construir cadenas agroexportadoras es entonces integrarse en distintos ámbitos, fundamentalmente sectoriales. Hay un elemento que es muy importante, ver cuáles son las formas de integración a los mercados internacionales que se han ido dando progresivamente en América Latina; o sea, cómo se van concretando.

Aquí hay una primera noción que valdría la pena considerar con mayor detención, que también surge de la historia y de la experiencia y es respecto a cuál es la masa crítica, qué es lo

que se acumula para poder desencadenar en encadenamiento agroexportador. Pienso que se ha pasado por distintas fases, que hacen que las lecturas sean a veces un poco sesgadas. La construcción de encadenamientos agroexportadores supone la acumulación por largo tiempo de una serie de informaciones; supone también la integración de tareas que corresponden a distintos sectores sociales o instituciones.

Cuando me refiero a que es muy relevante disponer de informaciones en el largo tiempo, quiero decir que hay una información de base que es la que corresponde, por ejemplo, al reconocimiento estricto de los recursos naturales. Acumulada esa información de base se plantea el tema tecnológico, sobre el cual se han hecho varias referencias y concuerdo con eso. Pienso que hay esfuerzos muy grandes que hacer por el lado de la adaptación y de la transferencia tecnológica, pero no hay que magnificar esa dimensión, porque en la experiencia del desarrollo de algunas cadenas, generalmente, si hay un buen conocimiento de recursos naturales del país, la dimensión tecnológica está referida fundamentalmente a una adaptación de tecnologías.

Esto se produce porque hay una exigencia de calidad que tiende a incluir prácticamente todos los elementos básicos que componen los elementos tecnológicos que se requieren para proceder a la inversión o abastecimiento de esos recursos con una calidad determinada. Esto es así, especialmente en el caso de los productos de clima templado, que tienen como referencia no solamente mercados, sino tecnología relativamente conocida en los países consumidores.

Cuando hablamos de productos semitropicales y tropicales, esas referencias tecnológicas en general no existen. Es mucho más difícil construir cadenas agroexportadoras en esos ámbitos que en los de productos de clima templado, como son los hortícolas y los frutales.

En algunos casos el problema va por otro lado, y es el hecho de que las modernizaciones no son suficientes por el lado institucional. A veces la capacidad para poder readecuar tecnologías es proponiendo una suerte de dependencia tecnológica, para el propósito concreto de los análisis de la experiencia agroexportadora en América Latina. Lo que ha tendido a suceder es que en materia de variedades, de especies, de sistemas de cultivo, en materia de calidad, apariencia, color, sistema de embalaje, etiquetado, etc., se debe tratar de conocer muy de cerca lo que está ocurriendo con los países compradores y que a su vez son productores.

Esto es muy importante para valorar algunas experiencias, porque si no, se puede caer en una suerte de imágenaría de lo fácil. La experiencia de algunos países del Cono Sur, no hubiese sido posible sin la experiencia europea o la americana, sin la australiana o la neozelandesa.

Hay unos precedentes que hay que tomar en cuenta cuando la tecnología es endógena o cuando es posible de adquirir a través de la adaptación y la experimentación a nivel local.

Otro elemento que me parece que también surge de la experiencia, es que en alguno de los contextos en que ha habido desarrollo agroexportador, ha habido en un primer momento un rol muy importante de ámbitos que a veces no funcionan muy bien en el corto plazo ni con indicadores solamente de mercado. Si se hace el análisis de cuál es la relación que hay entre procesos de diversificación con respecto a la exportación, se puede encontrar en varios casos con que hay un esfuerzo muy intenso a nivel universitario. De hecho, en materia forestal por ejemplo, hay una correspondencia muy cercana entre el desarrollo de las facultades de ingenieros

forestales o de formación de ingenieros de montes, o también la especialización que hubo en algún momento en los años 50 y que se refleja después en la disponibilidad de técnicos y de profesionales para poder llevar a cabo ese desarrollo.

El otro elemento que quisiera destacar de la experiencia que se viene acumulando, es el rol integrador que tiene la agroindustria. La agroindustria permite en muchos casos hacer procesos de transformación que evitan insertarse solamente en mercados de contraestación. Efectivamente, en el caso hortícola y frutícola los más importantes son los mercados de contraestación. De manera que son agronegocios y son a veces procesos agroindustriales y de transformación.

Lo importante del eslabonamiento de todas estas cadenas es el hecho de que tienen una capacidad muy alta de multiplicar los procesos de transformación a nivel predial o a nivel de las explotaciones. En las experiencias que hemos evaluado hay dos cosas que llaman la atención y que tienen mucho que ver con el tema que nos ocupa. La primera es que la integración a los agronegocios o cadenas agroexportadoras o agroindustriales de exportación, suele integrar a agentes productivos proveedores de esos agronegocios del más variado tamaño, con niveles de productividad similares. Y eso es muy importante para el desarrollo si se analiza desde el punto de vista social.

El problema que se ha venido prefigurando en el desarrollo agrario de América Latina, esa dicotomía en los niveles de productividad, en el análisis de las cadenas agroexportadoras, en los casos que hemos analizado, en general se tiende a advertir que la integración a dichas cadenas permite la elevación de la productividad o de los rendimientos en distintas escalas.

En segundo lugar, desde el punto de vista de la integración, se podría suponer que la capacidad de integración social que tienen estas cadenas agroexportadoras es menor de lo que normalmente se piensa. Es un grupo de elite, que tiene posibilidades de acceder solamente a los mercados financieros para la formación de capital. Sin embargo en algunos casos la capacidad de la agroindustria de modernizar el sector productivo es bastante más amplia que lo que en algunas hipótesis, se sostiene.

Quiero insistir en la importancia de la transferencia tecnológica: cómo se forma, cómo se capacita. La velocidad de cambios, desde el punto de vista de la oferta y de los productores agrícolas, cuando los espacios mercantiles están identificados y las cadenas construidas, es enorme. Estamos en un Continente que tiene una producción agrícola con una capacidad de crecimiento extremadamente alta, y la experiencia indica que prácticamente en tres décadas y media, la producción latinoamericana se ha multiplicado en más del 300%. O sea que la oferta agrícola es elástica, creo que la evidencia histórica muestra que tiene una enorme capacidad de respuesta. Pero lo importante además, es afirmar que también esa capacidad de respuesta está dada en distintos estamentos productivos.

Hemos hecho algunas estimaciones para ver cuáles son los instrumentos que permiten pensar en estrategias de transformación, de reconversión productiva, de elevación de la productividad, que están a disposición de una sociedad, de una economía nacional determinada. Si se hace la comparación entre el alcance de los sistemas financieros o de crédito con respecto a los productores y la comparación de los sistemas de transferencia tecnológica con la vinculación de

productores a los sistemas agroindustriales o de agronegocios, nos damos cuenta que el sistema que tiene mayor capacidad de penetración en términos relativos, es el de las cadenas agroindustriales. En algunos casos llega al doble o al triple. Eso sugiere una idea que me parece muy importante, que para una estrategia de esta naturaleza, el concertar acuerdos en que todos los agentes involucrados en la cadena puedan estar presentes, nos parece fundamental.

Mientras más integración hay de los distintos elementos públicos, privados, asociativos, universitarios, académicos, de investigación, incluso de comunicación, para ir logrando esa competitividad sistémica de cada una de las cadenas agroexportadoras, es más importante en la misma medida que se van dando situaciones que hacen que si la competitividad no se alcanza internamente con las fuerzas de los actores nacionales, la experiencia también indica que es posible que las cadenas agroindustriales puedan transformar y elevar la productividad a niveles bastante más profundos de los que normalmente se piensa. Hay una capacidad de enganche de las cadenas que es bastante más profundo. Sin embargo, si no se ponen en juego todos los mecanismos internos que tienen las economías, mecanismos estatales, privados, gremiales o cooperativos, es una realidad también, que hay otras opciones para desarrollar esas cadenas agroexportadoras, y esas opciones pasan básicamente por el desarrollo a través de la transnacionalización de las economías. Ese es un fenómeno que está presente en varios países. Es un fenómeno progresivo, que no solamente integran abastecedores sino que hay muchos casos en que es una integración vertical que incluye la tierra, el cultivo de la tierra.

Estamos en presencia de mercados muy activos, en que no solamente intervienen los empresarios o agentes productivos nacionales, sino también empresas transnacionales. Ahí bien vale la pena preguntarse si para producir eucaliptus, una de las líneas de mayor capacidad potencial hacia adelante, verdaderamente América Latina no estaría en condiciones de hacerlo. Las opciones que ofrecen los mercados internacionales no permitirían efectivamente integrar estas nuevas opciones, en el propósito de reforzar el desarrollo agrícola en términos más equilibrados. Es decir, que cuando surgen nuevas posibilidades de expansión agrícola eso pueda ser abordado a partir de las estructuras agrarias vigentes en cada país.

Ese es un tema que tiene mucho que ver con algunas consecuencias muy criticadas de los procesos de agroexportación. Es el hecho de que en algunas ocasiones están acompañados con situaciones de desarrollo de los mercados laborales en niveles muy precarios de funcionamiento. Y hay una crítica muy fuerte a las formas de trabajo temporal que a veces surgen especialmente con cultivos permanentes. Es el caso de varios países, por esta forma de muy gran escala en que se organizan los sistemas productivos para responder a los mercados externos.

Es aquí donde pienso que entra el tema de lo asociativo. Verdaderamente creo que no vale mucho insistir en este tema porque en la mañana fue tocado y además por la experiencia misma de Uruguay. Creo que algunas experiencias de Uruguay en este ámbito, como es el caso de los lácteos, es verdaderamente muy destacable y muy rescatable. Porque en un mercado difícil como es el mercado de los lácteos, como pocos mercados más interferidos en los países industrializados, Uruguay ha logrado algunos espacios donde ha habido efectivamente competitividad. De manera que en esa materia Uds. pueden aportar alguna experiencia, puede ser calificada de regular o buena, pero de todas maneras hay algo que leer en la historia del Uruguay.

El problema es efectivamente poder hacer una discriminación que me parece muy importante; saber en qué eslabón de la cadena cada país se inserta con sus propios recursos, y cómo se insertan los productores. Como decía, en los países compradores, prácticamente las

cadenas están construídas hace largos años o decenios, y son cadenas sumamente cerradas. Se trata de abrirlas, de perforarlas, para poder incorporarse en ellas. Y al hacer ese intento puede haber una fórmula que es la de invitarlas a que vengan a hacer la operación y completar, en el período que les falta para abastecerse con las producciones internas, con las producciones de Uruguay o de otros países. Llamémosle a esta vía, la vía de la trasnacionalización de las cadenas agroexportadoras. Tiene algunas ventajas, porque uno abre mercados, aprovecha las mismas cadenas, conoce las tecnologías, tiene la información de precios al detalle, y la verdad es que en materia de decisiones también se enajenan. Hay pocas decisiones que tomar, porque es la integración a una cadena en que los mecanismos de decisión ya están operando. Si uno quiere insertarse a nivel de llegar hasta, por ejemplo, el embalaje, ese es otro tema. Es ahí donde está el desaffo planteado, porque en las experiencias de agroexportación donde no hay una sólida organización de los productores, tiende a haber una dificultad, no solamente para conocer los mercados del día a día, sino además para lograr hasta las propias liquidaciones de mercaderías entregadas en consignación.

De manera que en cada una de las cadenas, con los antecedentes que se tenga, se puede ir definiendo los niveles en los cuales el país quiere integrarse. Puede haber integración total, vía empresas trasnacionales, como integraciones parciales vía forma asociativa, o integraciones de empresarios individuales a cadenas internacionales que ya están operando.

Las ideas fundamentales que he querido plantear son las siguientes: los problemas de gestión están siempre referidos a un contexto que da los elementos, y quien decida tiene que tomarlo en cuenta para llevar adelante una empresa de esta naturaleza. El análisis de los mercados es fundamental, es quizás de las tareas más difíciles, y sugiero que en este análisis se tome muy en cuenta la evolución de la oferta. Prácticamente todos los países de América Latina compiten en los mismos ámbitos; de manera que saber exactamente lo que está ocurriendo en el resto de las economías productoras de bienes agrícolas, es también fundamental, al mismo tiempo que se conoce la demanda de productos agrícolas.

Una segunda idea es la modernización en conjunto de toda la sociedad, el transporte, los puertos, los sistemas aéreos y el Estado, porque en este énfasis de los roles privados a veces se llega a un privatismo antiestatista, sin que se consideren las necesarias transformaciones del Estado. En esta materia, por ejemplo, los problemas que se presentan en regulaciones y certificaciones de calidad son enormes, y la pérdida de mercados con la falta de modernización en lo que se refiere al control de calidad es importante y reiterada. Felizmente creo que en el caso de Uruguay hay una excelente experiencia con el LATU y Uds. tienen además las otras experiencias acumuladas que son fundamentales.

Lo otro que he querido indicar es que las cadenas efectivamente agroexportadoras tienen una capacidad de transformación y de integración que va más allá de lo que frecuentemente es evaluado o considerado. Incluso estas cadenas alcanzan a veces mucho más allá que los sistemas de crédito o los sistemas de transferencia tecnológica. Por eso es que su capacidad de incidir en niveles de productividad y cambio tecnológico, de ingresos y su importancia social suele ser bastante mayor de lo que pudiera suponerse.

Por último, planteo que esta operación puede ser hecha con facilidad si se deja abierto un mercado de tierras y se invita a empresas trasnacionales a hacer este trabajo acá. Hay varios

países que lo hacen pero hay que observar detenidamente el mercado, especialmente en aquellos países donde una hectárea de riego cuesta 1.200 dólares. Uds. comprenden que cuando una hectárea de tierra en países industrializados cuesta 400.000 dólares, 1.200 dólares muy bien se pueden pagar y se puede crear un mercado de tierras muy activo. En un primer momento puede haber una transferencia enorme sin que nadie se percate que se está trasnacionalizando también el territorio, y cuando hay deuda externa esa tendencia puede ser muy acelerada. El cambio de deuda por recursos naturales es muy frecuente en América Latina. De ahí, la importancia de ver la fortaleza y la capacidad, con realismo, con objetividad, de hacer un desarrollo de las cadenas agroexportadoras a partir de experiencias en que los mismos productores asociados puedan lograr acuerdos, a lo mejor con trasnacionales, a través de joint-ventures que podrían lograr algunos acuerdos que son interesantes para abrir mercados.

Creo que es importante tener presente todo ese abanico de posibilidades. Quisiera indicar una última idea respecto a la magnitud de los mercados. Creo que la Ronda Uruguay ha dado una pauta que es extraordinariamente pedagógica para los efectos de evaluar el potencial de los mercados. Si Uds. han observado hay bastante más posibilidades para productos de tipo hortícola y frutícola que para otros como granos, lácteos, oleaginosos, pero hay muchas más posibilidades para productos de clima tropical o semitropical. Si uno ve la capacidad de absorción de los mercados desde ese punto de vista, hay una capacidad que tiende a suponer que es mayor en esa área que en otras.

En el mundo de los climas templados hay bastante más competitividad. Eso es lo que, en términos generales, quería plantearles.



Comentaristas

1. Ing. Agr. Carlos Vassallo (*)

Primero deseo agradecer la invitación para estar con ustedes esta tarde, participando en este distinguido panel, donde obviamente no vamos a hacer un comentario de lo que es el mercado internacional, el mercado latinoamericano y las empresas asociativas, dada la brillante exposición de Ortega.

Lo que queremos hacer son unas rápidas y breves reflexiones. La primera es, si realmente nuestros pequeños y medianos productores tienen capacidad para jugar este rol, si hay capacidad de inserción en estas cadenas y si realmente hay una forma asociativa que pueda jugar un rol en todo este espacio de inserción en el mercado, pensando, como todos ustedes se imaginan, en lo que son nuestros pequeños productores del sur del país.

Hay experiencias exitosas sobre el desarrollo de empresas asociativas, e inclusive su vinculación con el mercado internacional, y alguna forma de inserción en parte de estas cadenas, como son las empresas cooperativas vinculadas a la producción lechera de nuestro país. La pregunta es, si en este momento, en este desafío histórico que tiene el Uruguay en la etapa de integración y desarrollo del MERCOSUR, los productores granjeros tienen capacidad de integrarse en empresas asociativas que, de alguna forma, puedan levantar algunas restricciones, que a mi entender, al día de hoy, son realmente importantes.

Creo que es obvio que a nivel de la granja de nuestro país, ha habido serias dificultades para lograr empresas asociativas. Este es un tema que está implícito en lo que estoy afirmando. Primero, creo que las empresas asociativas pueden jugar un rol, y segundo, en la granja este rol ha sido limitado por el impacto económico y social de nuestro país.

Para tratar de contestarnos esta pregunta tendríamos que analizar, o por lo menos reflexionar, sobre algunas de las limitantes. Nos parece que hay un gran tema de reflexión, y es que tiene que haber cambios profundos en el actual esquema de empresas socio-activas, llámese cooperativas, sociedades de fomento u otro tipo de agrupación de productores. Creo que éstas nacieron en un momento histórico del país, y comparto lo que decía Ortega, el contexto es muy importante.

Hoy estamos en un contexto distinto nacional-internacional y es la única forma que vuelvan a cumplir un rol importante para que, en definitiva, nuestros pequeños y medianos

(*) *Jefe de la Unidad de Proyectos (DIPRODEL)*

productores granjeros no sean asalariados de las transnacionales, porque este es el riesgo que está planteado. Nos preguntamos si hay otro destino distinto a ser meros asalariados de las transnacionales que controlan toda la cadena agroindustrial en el tema de la granja.

Los que pretendemos que el rol sea un poquito superior a ser meros asalariados, tendríamos que ver qué alternativas o caminos deberíamos buscar para que estos productores puedan jugar un rol diferente. El primer argumento, que ya fue mencionado, es que los productores aislados no significan nada, no tienen capacidad de negociación; no tiene un elemento esencial en todo esto. Hoy hay que buscar caminos para crear masas críticas de desarrollo. Creo que éste es el primer elemento que hay que pedirle a las organizaciones sociales, cooperativas u otro tipo de formas que encontremos.

Se debe formar una masa crítica, un número determinado de productores que sea suficiente para poder crear una oferta de productos que tenga incidencia en nuestro mercado y, eventualmente, acumular con otros productores de otras regiones, de otras zonas, volúmenes con capacidad negociadora. Ese es el primer desafío, es el primer cambio fundamental. No es suficiente seguir defendiendo las pequeñas chacritas de nuestra cooperativa, sino que debemos buscar formas de integración. En nuestro país, las centrales de segundo grado han dado resultado y han venido avanzando.

Creo que hay que ser mucho más agresivos y creativos en este nivel, es un paso álgido, pero hay que buscar otro tipo de formas con mayor capacidad y flexibilidad, de manera que no sólo puedan crear condiciones de ofertas de volúmenes importantes de productos, sino con capacidad humana suficiente en su interior para crear lo que hoy se pide: la capacidad de gestión. Hay una necesidad de capacidad de gestión importante, pero la pregunta es cómo crearla, y para eso es necesario tener una masa crítica mínima, ese número mínimo para tener los mejores recursos técnicos y empresariales a nivel de estas empresas.

En ese elemento estratégico es clave crear volúmenes, cantidades mínimas muy superiores a las que hoy estamos acostumbrados, buscar articulaciones mucho más agresivas. En esta etapa del desarrollo del MERCOSUR, debemos pensar en cómo articularemos empresas cooperativas, asociativas uruguayas con otro tipo de empresas similares en países vecinos.

Pienso que esa debe ser una política pensada, acordada y prefijada desde nuestro país. Es adelantarnos a situaciones que si no, se nos darán creadas desde afuera. El gran cambio debe ser en el enfoque que tenemos que hacer y ahí creo que sí hay un ámbito, una potencialidad muy grande para desarrollar empresas asociativas vinculadas en este caso a la granja de nuestro país. Realmente se debe estudiar y analizar formas fundamentales que son el cuello de botella referido al financiamiento. Son necesarios los aportes de los productores, pero obviamente no son suficientes a las necesidades ni a la demanda que hoy tenemos para crecer e invertir en tecnología y capacidad comercial. Tenemos una gran disyuntiva, hay una tensión permanente entre la empresa asociativa y los conceptos de eficiencia de mercado. En la medida en que se tengan los recursos humanos mínimos, estas tensiones entre la eficiencia, la eficacia y la participación social, para que las organizaciones sociales no terminen controladas por otra burocracia que no responde a las necesidades y los objetivos de nuestros productores bajarán. Pero esta tensión se debe resolver balanceando adecuadamente, porque una empresa asociativa debe ser eficiente, además de cumplir objetivos de tipo solidario.

La otra gran discusión que deben profundizar las empresas asociativas en nuestro país es el crecimiento económico y de servicios. ¿Cómo lograr realmente una dinámica de crecimiento económico, productivo, comercial e industrial, con los servicios y las necesidades de nuestros pequeños productores? Ese es el segundo gran desafío y tenemos que enfocarlo con una mente abierta y muy distinta a la actual.

Un tercer elemento que consideramos sustancial es la necesidad de la integración vertical, de integrar todos los procesos. Si realmente nuestros productores y nuestros técnicos quieren mejorar el producto que el Uruguay exporta deben lograr una integración mucho más sólida, primero a nivel nacional y luego buscando integraciones a nivel externo para encontrar mejores contrapartidas a la respuesta económica. Pero también tiene que estar en tensión permanente, lo que llamamos el centro social de las empresas asociativas, empresas cooperativas. Este es otro gran desafío.

¿Como lograr desarrollo tecnológico, administrativo y gerencial para esta integración vertical, para crear parte de esta cadena agroexportadora, si los productores, que son en definitiva los verdaderos actores, si los objetivos finales de toda esta actividad, no tienen un control social y político de la gestión de estas empresas? Ese es el tercer nivel de tensión que tenemos que resolver.

Tratando de resumir, creo que hay grandes potencialidades en las empresas asociativas para insertarse y promover un desarrollo en la granja uruguaya, insertándose en la agroindustria. Tenemos serias limitantes que pasan por la capacitación, por tener la mente abierta, acumular, sumar esfuerzos y crear masas críticas mínimas, donde los aportes tecnológicos se sumen y donde el rol del Estado también es importante en la capacitación, la educación y, fundamentalmente, en una reestructura pensada para mejorar su eficiencia de servicio, pero también pasa fundamentalmente por pensar una reestructura estatal, que no es necesariamente en todos los casos una privatización. Gracias.

2. Dr. José Gilmeno (*)

Me voy a limitar a exponer dos conceptos que me parecen importantes. En primer término, el tema abordado es el de las empresas asociativas en América Latina, posibilidades y problemas.

Creo que las empresas asociativas pueden definirse de una doble manera: lo que serían las empresas asociativas de grado superior, es decir aquel tipo de empresa donde la explotación se realiza en común incluyendo los factores productivos y particularmente la tierra, y el otro tipo de empresa asociativa más conocida, afectada fundamentalmente a la prestación de una serie de servicios y de tareas tales como la adquisición de insumos, la capacitación, el uso en común de la infraestructura. Hoy se hablaba del agua o tareas de ese orden, que sólo pueden ser encaradas por los grupos de productores considerados en su conjunto.

A mi criterio, por lo menos son excepcionalmente viables las empresas asociativas indicadas prioritariamente, es decir aquellas empresas o cooperativas de producción o cooperativas de autogestión que llegan al uso y a la explotación en común de la tierra. Creo que la historia sirve, no como conocimiento del pasado, sino como elemento que decide las conductas de futuro, y nos está mostrando las dificultades enormes que existen para encarar ese tipo de cooperativa. No son de tipo filosófico porque una cooperativa donde sea libre el ingreso y el egreso de la unidad productiva, no afecta los principios democráticos de manera alguna, sino por la serie de requisitos que exige desde la capacitación empresarial, desde el espíritu cooperativo, la existencia de líderes adecuados, y fundamentalmente yo diría la adhesión campesina.

Existen ejemplos que muestran que no se puede elaborar ese tipo de fórmulas, que desde el punto de vista estrictamente técnico ofrece una serie de ventajas sin tener en cuenta la opinión del campesino, del paisano, del gaucho, como Uds. quieran llamarle, porque en definitiva el nombre no altera la esencia de aquel que pone su esfuerzo en la tierra.

El segundo tipo de cooperativas, puede ser cooperativa o empresa asociativa o empresa autogestionaria que hace o dice relación con el crédito, con el comercio, con los insumos, con la infraestructura. Obviamente estamos todos de acuerdo en que son fundamentales para el agro en general, particularmente para el subsector granjero. Probablemente el subsector granjero dentro del agro sea el subsector en donde este tipo de organización empresarial es más necesario, por sus características específicas.

Ese sería, entonces, un primer punto al que quería hacer referencia. Se señaló acá, y me parece muy bien de parte del Sr. expositor, la posibilidad de que esas integraciones inclusive fuera del país con transnacionales, es una posibilidad teórica, que desde el punto de vista económico puede ofrecer muchos atractivos. Es una posibilidad que hay que estudiar con mucha detención,

(*) *Asesor del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).*

que puede generar ciertos tipos de dependencia, inclusive de intereses y habría que ver hasta donde son convenientes. Habría que estudiar en que situación queda el pequeño y mediano productor, si en definitiva este tipo de gran complejo agroindustrial transnacional es quien llega inclusive al control de la tierra.

Ese es el primer concepto que quería desarrollar; el segundo es el siguiente, que es muy importante apurarnos, ahora estamos todos apurados, estamos metidos en un proceso que en definitiva nos resulta hasta impuesto por la historia, lo compartieron pero resulta en cierta forma impuesto por los grandes vecinos. Pero creo que debe tenerse mucho cuidado en llegar hasta donde se puede. Tratar de superar ciertas etapas, sin que las anteriores estén consolidadas, puede crear perjuicios graves, es decir, hay que avanzar pero con cautela, por ejemplo en lo que tiene que ver con las asociaciones de productores, ver hasta dónde debe llegar esa asociación, hasta dónde ese complejo o esa integración es humanamente viable teniendo en cuenta el factor productor.

Hay que tener también mucho cuidado en la relación con la traslación de experiencias dentro del mismo país; claro que se puede aprender, pero hay que tener en cuenta el entorno específico de cada experiencia determinada, y también que esto transita por un tema económico y político, por una filosofía o una idea de la sociedad que se quiere para el Uruguay de hoy.

Otro aspecto fundamental, es que todo esto hay que hacerlo, en primera instancia, con el conocimiento y el consentimiento del hombre de campo. Repito una y otra vez que la tragedia que tienen muchas veces, aunque con excepciones, los productores uruguayos y de otros países de América, es que los grandes estrategas del diseño de las políticas son gente urbana, con mentalidad urbana, con criterios de razonamiento urbano. Pero lo que sucede es que los que plantan los tomates no están en el Banco Central, sino en Melilla, y sucede que de lo que piensen los que plantan tomates va a depender el éxito de esta posición. Repito, hay experiencias que conocí muy a fondo; toda la experiencia chilena y sus sistemas de organización que no existían con la Unidad Popular, porque los sistemas de la Unidad Popular eran iguales a los de la Democracia Cristiana. Pero en mi opinión, uno de los errores que tuvo es que no visualizó claramente cuál era el sentir del productor respecto a la forma de organización empresarial y sin eso no funciona, es una cosa muy chiquita pero en general demasiado olvidada. Creo asimismo que muchas veces hay cosas que no pasan por la organización empresarial, que están antes. Por ejemplo, en Uruguay, se repitió dentro de criterios de cambios del orden estructural que uno de los grandes problemas que el gran productor tenía era que no estaba dispuesto a asumir los riesgos ni estaba dispuesto a invertir.

No estoy defendiendo al gran productor ni mucho menos, pero el planteamiento teníamos que haberlo realizado al revés. Una de las grandes limitantes del desarrollo agropecuario es el riesgo; alcanza a los grandes, pequeños y medianos productores, a los que se organizan en asociaciones empresariales diversas, a todo el mundo. El gran productor puede no asumirlo y un pequeño productor tiene que hacerlo, porque es la única manera de crear una empresa de alta productividad y de llevar una vida digna. Pero el gran tema es el riesgo y no querer asumirlo no creo que sea nada condenable, siempre que se pueda.

Algo similar ocurre con la inversión. Si a rentabilidades iguales, el mecanismo impositivo para un sector determinado es fuertemente más gravoso que para otro, es del más elemental

sentido común, aún para un pequeño productor, si lo puede sacar en dólares y cree que en estos momentos es así, que vaya y coloque la plata en dólares.

Estamos jugando con una regla de mercado donde la rentabilidad de la inversión está en primer término. Estos, en primera instancia, no son problemas del tipo de organización empresarial, sino que son problemas que están antes, como es el de maximizar las inversiones o como por ejemplo el del riesgo. Ustedes tienen dos ejemplos de subsectores esencialmente dinámicos, el lechero y el arrocero, en alguna medida ambos altamente tecnificados. Los dos con un esfuerzo muy grande de los propios productores, pero en importante medida ¿por qué pasa el dinamismo de esos subsectores que han llegado con eficacia y con fuerza al sector externo? Pasan por una temperación de los riesgos de su propia organización. Yo escuchaba no hace mucho a Mallarino hablar de los esfuerzos que hacía Conaprole para evitar que los picos de precios tan perjudiciales llegaran a los lecheros. Es evidente que por más eficiencia que tengan, esa es una circunstancia que ha contribuido enormemente a permitirles ese dinamismo, que también tienen los arroceros. Estos no tienen cooperativas, pero tienen una organización muy fluida con los molinos (que tendrán sus problemas y dificultades), que se traducen en una especie de paragolpe entre el mundo exterior y los productores mismos.

Simplemente quería dejar estas tres o cuatro ideas que son muy puntuales.

3. Ing. Agr. Diego Piñeiro (*)

Voy a agradecer inicialmente a los organizadores del seminario por esta oportunidad de hacer algunas reflexiones en torno a las empresas asociativas en la granja uruguaya. Antes de ir directamente al tema, quisiera hacer una precisión acerca de dónde está colocado a mi juicio, el problema que hemos estado debatiendo en el día de hoy. Creo que el problema central es que, de esas 20 mil empresas granjeras que se dice que existen, posiblemente 19 mil no sean empresas, sino que son unidades de explotación familiar, que no tienen las características que hemos estado definiendo como unidades empresariales.

A mi juicio el problema que ha estado subyacente, que hemos debatido con mayor o menos énfasis a la largo de estas horas, es cómo hacemos para que esos 19 mil productores que en realidad no son empresarios, puedan incorporarse a lo que suponemos va a ser el futuro de desarrollo de la granja.

En realidad, tenemos dos diyuntivas, en una no hacemos nada o se deja que las fuerzas del mercado operen y, por lo tanto, posiblemente los mil productores que hoy sí son empresarios y algunos más que seguramente van a venir de otros sectores de la economía, inviertan y desarrollen empresas hortifrutícolas ligadas a desarrollos agroindustriales y que por esa vía se produzca un crecimiento del sector granjero. Pero sería éste un crecimiento en realidad y no un desarrollo como estamos pensando la mayoría. Realmente quedaría fuera de este proceso una parte muy importante de los que hoy trabajan dentro del sector.

Creo que la pregunta es ¿cómo hacemos para que agricultores familiares adopten pautas de gestión más eficientes, que se adapten a condiciones de competencia, a producir con una tecnología más sofisticada que lo que tienen hoy, eventualmente a contratar mano de obra para hacer frente a sus necesidades, a producir con calidad? ¿cómo se hace para que ese pasaje, para que ese tránsito se de? Hay una cuestión en la cual no estoy muy de acuerdo con algunos expositores que me antecedieron; el tema no es cómo transformar los agricultores familiares en empresarios, sino cómo hacer para que agricultores familiares, que continuarán siéndolo porque es su condición de existencia, adopten pautas que tengan algo que ver con el manejo empresarial. Me parece que esto no es imposible, hay experiencias en América Latina que muestran que productores, incluso campesinos, han logrado cambiar sus pautas de comportamiento, sus actitudes y transformarse sin dejar de ser campesinos o agricultores familiares; transformarse en productores que han logrado producir con calidad y en cantidad, incluso que exportan a mercados tan exigentes como los de Estados Unidos.

Sin duda el tema que nos toca hoy de las empresas asociativas, es una de las formas que se necesitan para que esos pequeños productores o campesinos logren hacer esa transformación,

(*) *Investigador del Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay (CIESU)*

la creación de formas asociativas de producción o de comercialización. En el caso uruguayo, creo que tenemos muchas experiencias de formas asociativas de comercialización, cooperativas de comercialización o de servicios. Sobre este tema se ha hablado antes y no voy a insistir más en eso, por el contrario, quiero comentar un poco más extensamente las formas asociativas de producción que en general son las más difíciles de llevar a cabo y que en nuestro país han tenido muy poca trascendencia. Sin embargo, he tenido la oportunidad de seguir durante seis años, a través de una evaluación acompañante, el proceso de desarrollo de una de las principales cooperativas de Bella Unión, Calagua.

Una de las cosas que hemos aprendido a lo largo de esos años, es que además de la importancia del sector cooperativo de servicios y de comercialización (como son las cooperativas que más se conocen en Bella Unión), uno de los elementos que tuvo más impacto y más trascendencia en la creación del polo de desarrollo que es hoy Bella Unión, han sido las cuatro o cinco empresas asociativas que se configuraron, la primera de ellas hace casi 10 años y transformaron mucho la forma de producir en esa zona.

¿Cuál era el problema que hace 10 años tenían un conjunto de productores? Tenían las tierras pero no tenían suficiente capital como para ponerlas en producción, para hacer las obras de riego, para tener la tecnología suficiente como para desarrollarlas en forma eficiente. La respuesta fue crear una empresa asociativa en la que los productores pusieron en conjunto las tierras. Eran unas 10 o 12 familias y a partir de allí transformaron la estructura productiva de esas 10 unidades prediales de explotación en una sola empresa asociativa. Eso se hizo en cuatro explotaciones diferentes, se conformaron de esa manera en ésta década. Hay ventajas evidentes en la transformación de estas unidades de producción, por ejemplo que de los siete u ocho tractores que tenían se quedaron con tres o cuatro y racionalizaron todo el parque de maquinarias, unificaron los sistemas de riego o pudieron contratar una asistencia técnica permanente, unificaron todos los mecanismos de gestión de las distintas explotaciones y accedieron a sistemas de administración y de gestión de la explotación mucho más eficientes. Estas explotaciones, la más grande de ellas, en este momento contrata cerca de 100 trabajadores para hacer funcionar esta empresa. Tuvieron un desarrollo muy importante y fueron como la punta de lanza del proceso de innovación tecnológica, tanto en la caña de azúcar como en los cultivos de primor, que son el eje del desarrollo de estos años de Bella Unión.

Tenemos otro caso en el Uruguay que ha sido el desarrollo de las empresas o de los campos de recría los cuales son también formas asociativas de unificación de la producción, con el fin de mejorar los sistemas productivos y los niveles tecnológicos. Mi intervención está referida a hacer notar que, tal vez detrás de algunos emprendimientos de estas nuevas formas de la producción u organización de la producción que se han llevado a cabo con éxito en el Uruguay, existe la posibilidad de lograr complementar o acercarse a este problema que teníamos planteado al principio, que es transformar la mayoría de los que hoy son productores granjeros o agricultores familiares en agricultores que tengan pautas de comportamiento de mayor eficiencia y actitudes y comportamientos de tipo empresarial.

Para terminar, quisiera hacer referencia a tres puntos que nuestro expositor, el Ing. Ortega, refirió en un artículo reciente sobre las formas asociativas de producción. Hacía notar tres aspectos centrales, a su juicio, en la conformación de este tipo de empresas asociativas; por un lado lograr la mayor homogeneidad de los participantes. La homogeneidad favorece la integración

y, de hecho, en el caso que les he mencionado, por ejemplo, las empresas asociativas de Bella Unión, se han conformado, en general, en torno a núcleos familiares, lo cual facilita la forma de integración.

El segundo punto es el papel fundamental que juega la capacitación, para transitar adecuadamente desde las formas individuales de producción hasta estas formas más asociativas.

Por último, el tercer aspecto que destacaba Ortega, y que creo fundamental, es que no hay que copiar modelos, o sea que no estamos diciendo que hay que hacer lo que se hizo en Bella Unión, o lo que hacen los lecheros, sino plantear criterios, y los criterios en este caso son los principales, y es preciso transformar a esos agricultores familiares. Sentados los criterios, creo que los propios productores son capaces de encontrar el camino para salir de esa situación. Gracias.

MODULO III

LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO



MODERADOR

SRA. TERESA AISHEMBERG

Directora

*Programa de Promoción Exportación
Unión de Exportadores del Uruguay*



La gestión empresarial como factor de desarrollo

Ing. Agr. Eduardo Sancho (*)

Quiero agradecerles la invitación que me han hecho para asistir a esta jornada y espero serles útil; desde ya creo que el tema es interesante. Voy a tratar de dividirlo en dos partes: primero, los conceptos generales de gestión empresarial, ¿qué consideramos que es la empresa?, ¿qué es gestión empresarial?, y segundo, es ver si el pequeño productor granjero puede hacer la gestión empresarial o no, y cómo solucionarla. En esa segunda parte voy a comentarles cuáles son para mí los inconvenientes que tiene el pequeño productor para la gestión empresarial y cuáles son las posibles soluciones que le veo al inconveniente.

Soy un productor vitivinícola chico que he formado una cooperativa que, en este momento, integra la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas, donde son 45 cooperativistas que representan alrededor de un 20% de la producción del país. Esa Federación ha sufrido un proceso, son aproximadamente 4.000 productores, y el año pasado la Federación compró la empresa Bodegas Giol que era estatal.

La primera parte ¿qué es la Empresa?; indudablemente la empresa la podemos definir en distintas formas pero podemos decir que es una unidad de producción con el objetivo de maximizar beneficios. Creo que cuando esto está presente hay Empresa.

A mi entender el productor, aunque tenga inconvenientes, que no pueda desarrollar toda una temática, que le falte manejar la gestión empresarial, es una empresa porque es una unidad de producción, en el sentido que está todo en una dirección, en este caso el productor que maneja su explotación sea familiar o contrate gente. Una empresa puede ser personal, siempre y cuando haya una producción y tenga un objetivo que es la maximización de los beneficios.

¿Cuál es el secreto del empresario? ¿Cuál es su función fundamental? Sabemos que los factores de la producción son fundamentalmente tres: NATURALEZA, TRABAJO Y CAPITAL. En el medio de ese triángulo está el empresario, algunos autores también lo ponen como otro factor de la producción, pero creo que es más acertado el criterio que dice que el empresario no es otro factor sino que es el que tiene que combinar estos factores. El secreto de la buena gestión es saber sacarle el mayor beneficio a la relación de los tres factores de la producción. El empresario tiene la función de la toma de decisiones, a diferencia de la persona que no es empresaria sino que recibe órdenes.

(*) *Gerente General de Bodegas Giol - Argentina*

Debe reunir los factores de la producción, asignar su utilización dentro de su explotación y una parte fundamental que es propia de todo empresario, asumir los riesgos de sus decisiones.

El objetivo de la empresa, primero lo define el empresario y es su responsabilidad. No todos tienen el mismo objetivo, el más importante y común es la maximización de los beneficios que no es solamente de índole económica. Entendemos como beneficio la diferencia entre el valor que se obtiene y el valor que se cede. Toda gestión empresarial comercial o humana es: yo cedo algo para obtener algo; si lo que obtengo es mayor que lo que doy tengo beneficio; si lo que obtengo es igual a lo que doy no tengo beneficio y si doy más de lo que obtengo, tengo pérdidas. En el sentido empresarial pasa exactamente lo mismo. Este beneficio no es solamente material sino que va generalmente en busca de la valorización de los bienes.

Definir bien es muy complicado porque se convierte en una definición subjetiva y las personas percibimos los bienes de distintas formas. Pero para ser más claro en el tema empresarial, tomamos como valorización de los bienes la valoración que le da la sociedad en general, que es el valor económico, es decir, la valorización del bien sería lo que cuesta adquirir ese bien en la sociedad determinada. En base a eso podemos definir el beneficio como la diferencia entre los costos y los ingresos.

Cuando el productor agropecuario logra un ingreso mayor que un costo, obtiene beneficio. El empresario agropecuario tiene características especiales que no se ven en otros sectores como la industria. Primero, no influye sobre el precio, pues ya está dado por el mercado, y no puede en ninguna forma determinar un precio. El sector industrial muchas veces, aumentando o bajando la producción, da el valor al mercado; en cambio el productor agropecuario tiene que aceptar el precio que el mercado le impone.

Por otro lado, con respecto al producto, también tiene el inconveniente que en los factores que utiliza ya viene dado el precio, o sea que tiene un techo que la venta de sus productos no puede cambiar, no puede mejorar el precio de los productos que vende, ni tampoco bajarlo en forma importante de los insumos que consume para su empresa porque también se lo está dando el mercado. Por lo tanto la eficiencia de la empresa, que tenga el mayor o menor beneficio, depende fundamentalmente de la eficiencia que logre de los recursos que él posee. De esa forma puede lograr un mayor o menor beneficio económico. Pero un empresario aparte, y esto creo que es fundamental que se tenga en cuenta sobre todo en el sector agropecuario, no solamente el pequeño y mediano productor, tiene como fin lograr máximos beneficios económicos.

Como empresario, como persona, tiene también otros fines que a veces le dan mayor valor que el lograr un mayor beneficio económico, por ejemplo la continuidad de la empresa o también la utilidad estable. Generalmente el productor agrícola prefiere una pequeña utilidad pero que todos los años se le de y no que haya un año muy bueno y después otros malos. Esto también es muy importante tenerlo en cuenta en una planificación o gestión empresarial, porque si no, caemos a esquemas muy tecnócratas, empezamos a sumar factores económicos y logramos con un plan determinado de explotación agraria, un máximo beneficio pero no es lo que le interesa al productor porque también dentro de él hay otros intereses distintos a ese máximo beneficio económico, como ser el gusto en hacer una cierta explotación. Un productor lechero, a lo mejor explotando citrus puede tener mayor beneficio; pero él lo que sabe hacer es su tambo y no le interesa hacer citrus. Dentro de la empresa agraria influye mucho el gusto del productor. Esto creo

que es fundamental respetarlo en cualquier transformación que se quiera hacer. Por supuesto hay que valorizarlo también, y para el productor que toma decisión libremente, lo importante es que sepa a qué está renunciando cuando hace una valorización de este tipo, o sea que seguir siendo lechero en vez de pasar a ser citricultor le significa perder tanto; que sea consciente de eso. Todo esto por supuesto, influye en la planificación de la empresa.

El empresario agrícola se maneja con recursos escasos, hay competencia entre los productores, por ejemplo el caso del agua; esos recursos son limitantes, los recursos económicos tienen su valor porque justamente son limitativos y no hay todo lo que queremos sino que tienen un precio según la cantidad que hay del mismo. Los recursos en la producción agropecuaria son indivisibles, en la planificación a veces se peca con este concepto porque conocemos la planificación por un sistema de programación lineal o una presupuestación. Llegamos a un criterio, debemos tener una explotación de tantas Há. pero después en realidad la explotación agrícola en una cierta región difiere de la explotación que nosotros consideramos en el laboratorio como explotación tipo. La misma tierra es en cierta forma indivisible para el productor porque generalmente no se vende por Há. sino que se vende por explotación agrícola.

La utilización de estos recursos que son escasos, tiene que ser, y acá está el secreto fundamental de la eficiencia de la gestión, técnicamente la más efectiva. El secreto es que los pocos recursos que tengo, los use técnicamente lo mejor posible y en la línea de producción que me dará mayor beneficio. Mi mayor beneficio va a depender de cómo los utilizo. La producción agrícola es cada vez más dinámica y esto es uno de los inconvenientes mayores en la adaptabilidad del pequeño y mediano productor. por lo que se hace muy difícil planificar de ahora para cinco o para diez años.

Lo que hoy decimos que es la mejor producción, dentro de 3 años tal vez no sea la mejor actividad y tenemos que hacer modificaciones profundas, lo que hace que debamos separarnos de los esquemas de producción porque esto es algo dinámico, el mercado varía continuamente y lo que hoy día es realidad, mañana será algo totalmente falso. ¿Cuáles son los factores que influyen para que esta producción sea dinámica? Primero los tipos de recursos que se están utilizando varían, por ejemplo en nuevas tecnologías, los recursos que tenía hace 5 años no son los mismos que tengo ahora para la producción. Esta mañana un productor lo dijo muy claramente "hace a lo mejor diez años no contaba con los insecticidas y los herbicidas que tengo ahora, y los que tengo ahora a lo mejor dentro de dos años ya son superados totalmente". Si yo productor, no tengo esta información en el momento que se produce el cambio, empiezo a ser ineficiente, y empiezo a perder; y la nueva tecnología hace que continuamente cambie.

Después del cambio, de las generaciones técnicas que hay entre los distintos factores de la producción, la relación mano de obra/hectárea cultivada va cambiando. Incorporar maquinaria al cultivo hace que estas generaciones vayan cambiando y a lo mejor cuando antes era necesario un hombre para explotar 2 há., ahora explota 30 há. Esto también es muy dinámico y necesita una adaptabilidad rápida por parte del productor. Por supuesto esta dinámica está dada fundamentalmente por los precios porque para el productor agropecuario, debido a que hay una demanda inelástica en su oferta los precios pueden variar considerablemente. Esto hace variar sus ingresos y algo que en un momento tenía una ganancia importante se convierta al otro año en pérdida. Esto también necesita una rápida reacción por parte del productor.

El concepto de riesgo e incertidumbre que fue otro tema que se discutió, voy a tratarlo rápidamente. Esto es algo que el productor tal vez no sabe la definición pero lo sufre todos los días y a cada rato. Nosotros llamamos riesgo cuando es medible estadísticamente.

Cuando ese riesgo no lo podemos medir porque es imposible saber qué va a pasar, ya entramos a la total incertidumbre. La importancia de estos conceptos es básica porque el riesgo en planificación se puede considerar. Les doy un ejemplo: Mendoza es zona de granizo y de heladas pero sé que en determinada zona tengo en promedio cada 5 años un granizo de un 20%. Entonces dentro de mis costos tengo que poner que cada 5 años voy a perder un 20% de mi producción, porque estimativamente, en base a los datos estadísticos que tengo, esa es la pérdida proporcional que hay. Eso es un riesgo porque es medible. En cambio, por ejemplo la variabilidad de los precios sobre todo en los países latinoamericanos llega a ser una incertidumbre porque no tengo idea si el precio de la leche o del vino el año que viene va a estar al triple o al doble o a la mitad del precio que está ahora. Entonces ahí me manejo con incertidumbre.

Mucho de lo que tiene que planificar el productor es en base a la incertidumbre. Por supuesto que la experiencia y el conocimiento del mercado, de la legislación, de las políticas que se van a determinar, hace que podamos convertir esa incertidumbre en riesgo. Pero para esto necesito mucha información, si no, me estoy manejando con una total incertidumbre. Se me hace muy difícil toda planificación y en definitiva estoy en un juego de azar en vez de en una producción o en una empresa.

La incertidumbre puede ser relativa al producto, al cambio de rendimiento por factores naturales -es lo que nos diferencia también de la producción industrial- los productores dependemos de las condiciones climáticas, contando con mayores incertidumbres que la industria, cuando se está debajo de un galpón y se hace todo más manejable.

También con respecto al producto, el uso de nuevas tecnologías no totalmente probadas que a veces tenemos que aplicar, nos hace tener incertidumbre sobre su posible resultado.

Con respecto a los factores, ya hablamos del climático, que también puede afectar cuando no podemos planificar totalmente cuánta mano de obra necesitamos porque si nos toca un año muy lluvioso u otro inconveniente se pierden muchos días de trabajo. No es tan mecánico como la industria que sabe que está ocho horas trabajando todos los días y puede planificarlo mucho más; en el caso de la producción agrícola esto se hace mucho más difícil y tenemos factores de incertidumbre muy difíciles de solucionar. La incertidumbre relativa a los precios afecta fundamentalmente, a veces por la política estatal que se nos hace muy variada y una medida económica determinada puede influir en forma muy importante en los precios.

En general lo que podemos decir que todo esto dificulta una planificación de la producción agropecuaria y no solamente para el pequeño productor, para el gran productor también. Las características propias de la agricultura nos hacen que su planificación sea difícil, que tengamos una utilidad incierta. Ante esto el productor prefiere una estabilidad de los ingresos y generalmente por esa inseguridad prefiere no hacer inversiones a largo plazo.

Para terminar con este tema les quería dar un pantallazo de cuáles son las etapas de gestión de una empresa. Una empresa abarca pasado, presente y futuro. Partimos de la toma

de decisiones, cuando el productor decide hacer una determinada modificación de su empresa; ahí está el presente, es la ejecución del plan y del programa que se decidió. Posteriormente viene el control de ese plan y programa, ahí obtenemos los resultados, y en base a los resultados hacemos un análisis de diagnóstico que es otra etapa de la gestión empresarial.

Este análisis de diagnóstico nos sirve para trabajar hacia el futuro, o sea para hacer la planificación de nuestra empresa. Por supuesto hay diversas formas de planificación; no solamente hablamos de planificación de toda la empresa, cuando vamos a cambiar de cultivos, sino también podemos hablar de planificaciones parciales. Esta etapa tampoco está tan claramente dividida, sino que se va realizando su planificación, modificándola en base a cómo se desarrolla y en base a las nuevas perspectivas que está viendo en el mercado. Todo esto es algo muy dinámico y no es un esquema rígido. Acá la primera reflexión que quería hacer, es que la gestión empresarial es bastante complicada para todo el mundo, más para el pequeño productor.

¿Cuáles son los inconvenientes que veo en la planificación para el pequeño y mediano productor? Primero el tema de la información; puedo conocer las herramientas, puedo dar o tomar cinco cursos sobre planificación, pero cuando voy a planificar y no tengo suficiente información para hacerlo, estoy perdido; eso pasa fundamentalmente al no saber los precios de los productos. Si no tengo una cierta certeza de los precios es muy difícil saber cuál va a ser mi actividad o mayor beneficio. Si no estoy continuamente en los mercados es imposible saber qué va a pasar con los precios. Si no tengo una relación con las autoridades estatales para saber más o menos la política a aplicar en el futuro, si no estoy viendo qué está pasando en los mercados de exportación al que van los productos, es muy difícil planificar. Esto es lo que me hace llegar a la conclusión que es muy difícil que un productor sólo pueda hacer una buena planificación, aunque esté preparado para eso, porque no tiene las herramientas necesarias para hacerlo.

Hay algún inconveniente que se puede subsanar, por ejemplo es necesario sistematizar la información de la propiedad. Eso un productor lo puede organizar y lo puede hacer y creo que es muy importante, en base a lo que ha pasado en su empresa, para transformarla. Pero si no tiene el historial, le va a ser muy difícil esa modificación hacia el futuro. También es importante que sepa qué pasa con los vecinos para controlarse él mismo, cómo medir la eficiencia en la mano de obra, en la maquinaria que está utilizando, para saber si tiene que mejorar o está a la altura de ellos. En este tipo de trabajo de comparación de información creo que en la Argentina y también acá, han hecho muy buen trabajo los grupos CREA. En este aspecto esos grupos lo cubren porque le llevan tecnología. Hay una serie de intercambios entre los productores que es muy beneficioso, la mejor forma de convencer al productor de que una cosa anda es verla. Tiene bastante razón en eso, porque a veces los ingenieros estamos acostumbrados a dar técnicas pero cuando las llevamos al terreno no dan tan buen resultado como creíamos. Todo esto lo soluciona la experiencia de los grupos CREA.

Otro inconveniente para la gestión del mediano y pequeño productor es la rapidez de los cambios tecnológicos, son tan rápidos que cuando el productor se entera ya quedó atrasado. Cuando vamos a competir con otros mercados internacionales que están más al día en los cambios tecnológicos, va a ser prácticamente imposible esa competencia. Necesitamos conocer mucho el mercado continuamente, no solamente lo que está pasando en Uruguay y en Argentina, sino también en Europa y en EE.UU.

Antes, si el productor sabía qué estaba pasando en el mercado central de su ciudad era suficiente, porque ahí se movían los precios. Ahora estamos dependiendo cada vez más no ya del mercado central de nuestro país, sino también del país vecino, porque si este último tiene una super producción, nos afectará en los precios y esto es muy cambiante, por lo tanto es una información que tenemos que obtener ya que sin ella no podemos hacer una buena gestión.

Con respecto a la exportación, hay una mayor intermediación, cuando tenemos que llevar nuestro producto más lejos tenemos más intermediarios, más servicios, transporte, sea camión, barco o avión. También en eso necesitamos una buena gestión y conocer como se mueven esos servicios porque si no, nuestro pequeño margen puede quedar en pagarlos.

Después está el inconveniente de la integración agroindustrial y comercial del productor, que a veces se hace muy difícil por su pequeño tamaño y eso le saca competitividad, los mayores costos que significa tener una pequeña explotación y por último la diversificación versus monocultivo. Sabemos que una mayor diversificación nos permite una economía más estable. Esto en una pequeña explotación se hace muy dificultoso, debido a que las superficies son muy chicas, entonces el productor se tiene que inclinar hacia un monocultivo, tanto porque su superficie es pequeña o porque la maquinaria que tiene no se puede adaptar a distintos cultivos.

He querido dar este mensaje porque pienso que no es un problema de capacitación. No digo que no haya que capacitarse, sí hay que hacerlo, pero hasta cierto límite. No podemos capacitar al productor agropecuario para que haga la planificación de su empresa, por todo esto que hemos dicho, porque le es prácticamente imposible, tendría que abandonar la producción, debería comprar una computadora, encerrarse en una pieza y empezar a manejarla, y no queremos eso de nuestros productores. El problema, fundamentalmente, es de organización. Creo que hay que darle un mensaje claro a nuestro productor: cambia su organización o desaparece, en más o en menos tiempo.

¿A qué se tiende en este cambio de organización? Primero, no creo que se vaya hacia una concentración de la propiedad, al contrario, la propiedad muy chica no es rentable, por lo menos según la experiencia argentina y lo que veo en varios países. La explotación grande tampoco es rentable o puede serlo pero no es eficiente. Creo que se va a un esquema, que también lo vemos en la industria, en el cual está el pequeño productor y después hay una fuerte concentración en la industrialización y fundamentalmente en la comercialización. Considero que el productor tiene que tratar de ser eficiente en su propiedad y preocuparse por producir lo mejor posible. Pero si ese productor no está vinculado a una organización mayor no lo puede lograr, porque no tendrá la información con los cambios de los cultivos. Les doy un ejemplo: en Mendoza se estaba poniendo de moda la uva sin semilla porque el mercado de EE.UU la estaba pidiendo, pero ya se está diciendo que va a empezar a querer uva con semilla porque no quiere productos artificiales.

Como la uva sin semilla tiene aplicación de hormona, está empezando una corriente que prefiere con semilla. Esto hace que la información a nuestros productores les llegue cambiada y cuando tengamos la información ya será tarde porque si hubiéramos plantado uva sin semilla hace 8 años hubiéramos hecho un gran negocio. Si la plantamos ahora, cuando lleguemos a producirla a lo mejor el mercado de EE.UU ya no la quiere. Esa información es fundamental que el productor

la maneje bien porque no podrá viajar por todo el mundo para ver qué pasa en los mercados, creo que tiene que estar atado a una organización mayor.

Creo que hay dos modelos para arriba, no digo que un modelo sea mejor que el otro, creo que los dos tienen que coexistir, es beneficioso que coexistan y el productor individualmente verá qué modelo le conviene. Esos modelos son: la forma asociativa, la forma de integración que no necesariamente pasa por integrarse a la producción sino que puede ser integrarse fundamentalmente en la parte de comercialización e industrialización. Ejemplos de éxito como estos, sobran. Los problemas que he escuchado hoy son los mismos que hay en la Argentina y que había en Europa, hace 10 o 15 años, y los productores italianos no son grandes empresarios. El sistema de integrarse en la parte comercial y en la industrial y con eso lograr que esa empresa sea muy eficiente y contar con profesionales de primer nivel, con buenos gerentes que den vueltas por el mundo y transmitan inmediatamente a los productores los cambios. El otro modelo es la gran empresa que necesita al productor agrario para que le de su materia prima. Ese productor trabaja y produce para esa empresa, independientemente, pero sí produce en un sistema semi cautivo. La empresa es la que le transfiere continuamente la tecnología a ese productor, porque le conviene que esté bien informado para darle un buen producto, que le sirva para su industria y que pueda colocar en el mundo.

Hay mucho para hablar de esto, pero me parece que pasa por buscar la forma en que el productor logre la información necesaria, y no la puede obtener por sí solo, sino a través de un organismo superior, que creo no tiene que ser el Estado.



Comentaristas

1. Cr. José Ares (*)

Agradezco a los organizadores el haberme invitado a participar en este seminario. Creo que la principal virtud de Sancho fue que planteó casi todo sobre este tema, por lo que voy a concentrarme en dos o tres líneas del pensamiento básico de lo que él ha mencionado.

En primer lugar un comentario que me resulta obvio, es ratificar, desde mi punto de vista, el planteo que hace, y es que estamos ante una situación compleja, que acorta las diferencias entre el productor agropecuario, el agroindustrial y el industrial propiamente dicho. Se dice que el productor agropecuario tiene como característica el no poder influir prácticamente sobre los precios. El productor industrial que hoy se encuentra frente a un mercado globalizado, de alta competitividad, si quiere sobrevivir tiene que amoldarse a determinadas normas de ese mundo. En realidad no va a tener muchas posibilidades de fijar precio; lo que sí puede, es acomodar la calidad a un mercado, innovar o contribuir en determinadas corrientes productivas y de comercialización que esos mercados globalizados están generando.

Es también cada vez más difícil hacer lo que cada uno desearía o le gustaría. Por supuesto, uno se siente fuerte con los recursos que cree que están más a su alcance dentro de un entorno. Tener la capacidad de flexibilizarse y de llegar a los mercados con mayor eficacia significa hacer lo que los mercados requieren. Cada vez es más difícil hacer, en cualquier área de explotación, una planificación a largo y mediano plazo que no esté sujeta a cambios dramáticos a poco de haber sido formulada. Igualmente eso es lo que hace, paradójicamente, ratificar la necesidad de hacer esa planificación. La situación es compleja y en el caso del productor granjero es en la rama agropecuaria, el sector tal vez más comprometido en estas situaciones de cambio violento y sobre todo, para el productor granjero tradicional, que se ha dedicado a la horticultura y fruticultura.

El tema es saber qué hacer, y lo que queda claro es que si no se hace algo rápido, si el productor no toma alguna decisión emprendedora para modificar su situación, dramáticamente se enfrentará al problema de la desaparición; ese es un hecho y creo que es un mensaje que tiene que ser recogido y enfatizado.

El segundo tema fundamental, es que el productor o empresario, es una ecuación fundamental que debe ser aceptada, en todo lo que significa el concepto de empresario,

(*) *Director del Departamento de Empresas de la Universidad Católica del Uruguay "Dámaso Antonio Larrañaga" (UCUDAL)*

responsable en definir estrategias, objetivos, planes, políticas y luego emprender. Creo que él ha pasado muy claramente revista a los aspectos fundamentales de lo que significa el rol empresario. En primer lugar, tomar decisiones por excelencia, y cuando decimos tomar decisiones está muy relacionado a riesgos e incertidumbres. Pero, para tomar esas decisiones, se requiere capacidad de liderar planes, programas y personas. Para ello hay que tener capacidad estratégica, juntar información, organizarse. Para tomar decisiones y ser empresario hay que tomar riesgos y hay que asumir la incertidumbre.

Uno de los problemas fundamentales que él ha señalado y que me ha calado porque estaba pensando en los mismos términos, es hasta qué punto el empresario granjero que hoy tiene dificultades ha sido un tomador de riesgos, o simplemente ha tomado incertidumbres, en la medida que no ha hecho fuerza por medir parte de esas variables que muchas veces parecen desconocidas, pero que en el fondo pueden ser medibles, pueden ser asumidas. El tema del riesgo nos lleva a hacer una precisión sobre el objetivo: si el tema es maximizar el beneficio o si es maximizar la riqueza, maximizar el patrimonio.

Ese pequeño cambio que parece de palabras, en realidad me permitiría, cuando hablamos de maximizar la riqueza, maximizar el patrimonio, incluir el tema de riesgo, porque muchas de las decisiones que a veces toma al empresario, son en realidad de asumir pocos riesgos, con lo cual, obviamente, no se pueden esperar buenas rentabilidades sobre el capital. Por lo tanto, no se puede esperar generar beneficios que puedan ser capitalizados, con lo cual entramos en un círculo vicioso, que el capital en sí mismo no tiene, por el lado de la producción de ese establecimiento, capacidad de recreación, de regeneración. Ese es un gran problema.

Para terminar creo que las organizaciones que se enfrentan a esta problemática tienen que asumir el rol de empresa y esto significa capacidad de cambiar, de asumir la incertidumbre, pero también de medir y asumir el riesgo, significa organizarse y conseguir formas. Creo que es un tema que se va a discutir en profundidad, las formas para organizar mejor la asunción de ese riesgo, y organizar mejor la información, por eso pienso que es buena la discusión que se tendrá que enfrentar mañana sobre mecanismos a tales efectos.

El problema es de organización, de planificación y también de nuestro comportamiento como productores o como técnicos. Esto me gustaría dejarlo planteado, porque creo que todos también somos responsables de un problema de comportamiento en lo que respecta a asumir cambios y querer ir a más cuando ello es estricta y fundamentalmente necesario. Gracias.

2. Ing. Agr. Luis Romero (*)

Agradezco a los organizadores por haberme llamado a hacer uso de estos minutos y los quiero felicitar por el éxito que está teniendo este seminario.

Para comenzar un comentario acelerado de lo que fue la presentación muy comprensiva y muy amplia del Sr. Sancho, me gustaría destacar que estamos frente a lo que considero es el meollo del problema a nivel de lo que es una reconversión o incluso del éxito de una actividad empresarial. Lo más importante, no cabe duda, es el área de la organización y ahí podemos ver que los recursos son un concepto secundario en cuanto a la importancia que tienen en el éxito final.

La historia nos enseña, por ejemplo, que los fenicios, la Grecia antigua, Roma, hoy en día Japón, Hong Kong, y Singapur como está surgiendo, son sociedades que han alcanzado éxitos notables, manejando siempre escasísimos recursos comparados con los que hay en el resto del planeta; el asunto es que se han podido organizar muy bien.

Aquí vemos como el tema de la organización está en el centro de cualquier éxito a nivel societario o individual que estemos planteando. Entonces cuando vemos el problema de un productor o de un sector, hay que apuntar a 4 pilares para que el éxito de alguna forma quede asegurado. A mi manera de ver, los cuatro pilares de un predio, de una organización, de un sector de actividad, son el mercado, la tecnología, el financiamiento y la capacidad empresarial. Esos cuatro pilares tienen que estar firmes y cada uno es importante; si falta uno se cae toda la estructura del productor, de la organización, del sector, del país. Cuando las observamos vemos que lo que nos está ocupando hoy es el último, la capacidad empresarial, que plantea un problema que es importante enfrentar con claridad.

A mi juicio no se debe confundir lo que es un empresario con lo que es un ejecutivo; son dos temas distintos. Un empresario puede tener 10, 20 empresas financieras junto con industriales, comerciales y alguna agropecuaria; hay empresarios que manejan varias empresas en distintos sectores, en cambio un ejecutivo no puede ser gerente de producción de cuatro empresas a la vez. Esa diferencia que muchas veces se confunde y se maneja todo en la misma bolsa, se refiere básicamente a que es necesario que cuando se administra, cuando se organiza, se manejen tres niveles diferentes: la estrategia, la táctica y lo operacional. El empresario, que identifico como el que está por encima de lo táctico y lo operacional, maneja la estrategia, establece las políticas, asume el riesgo y, por lo tanto, después recibe las utilidades correspondientes. El ejecutivo, básicamente, tiene que operar a nivel de la táctica y de las operaciones. ¿Qué sucede con el pequeño productor agropecuario que, muchas veces, está forzado por las circunstancias a operar

(*) *Consultor privado, Asesor de MIGRANJA S.A.*

en los tres niveles a la vez, y por supuesto, le resulta muy difícil salir con éxito de eso. A medida que el ambiente se va volviendo más exigente, porque la competencia se va intensificando, cada vez es más evidente que no puede funcionar a los tres niveles con éxito y buenos resultados.

Ahí llego con facilidad a la conclusión del Señor Sancho. Naturalmente, hay que ceder algunos de los niveles o el productor se dedica a ser gerente de cooperativa y entonces nuclea productores, monta una central y trabaja por ahí, o cede el sector estratégico y se dedica a ser táctico y operacional, se mete dentro de su predio y hace bien lo suyo, pero las tres cosas son imposibles. Es necesario abrir una vertiente de aguas aquí. Los productores pequeños, medianos y también grandes, tiene que enfrentar hoy en día el desafío de ubicarse a sí mismos en una posición bien clara. No es posible, en el mundo complejo que está llegando, manejar los tres niveles acertadamente, salvo que se alcance una escala realmente muy importante. Con escalas intermedias o chicas, es imposible manejar los tres niveles que son requeridos para tener éxito.

Los productores pequeños y medianos deben buscar el éxito por el lado de integrarse a un sistema. Un sistema es una base de operaciones, una central frutihortícola que provee tres funciones básicas: primero, la asistencia técnica, porque ya no basta tener un Ingeniero Agrónomo, hay que tener un experto fitopatólogo, un experto en suelos, uno en riego, un entomólogo, así que la asistencia técnica es una cosa compleja y ningún productor la puede tener, salvo que sea muy grande. Segundo, la logística, ¿quién controla las cajas que hay que hacer? ¿quién contrata los camiones?. Este tipo de cosas es muy complejo y, a medida que uno crece, se torna más complejo aún. Tercero, la comercialización, o sea el packing, el frío. Pero todo lo demás, recibir los embarques en destino, negociar los fletes donde se juega toda la actividad del ejercicio, adaptarse a las reglamentaciones fitosanitarias cambiantes de los distintos mercados, explorar otros nuevos, defender marcas ¿quién lo puede hacer?. Naturalmente debe ser hecho dentro de esa base de operaciones que se llama una central con sus productores, algunos grandes, muchos medianos y muchísimos pequeños. Eso es un sistema que puede funcionar con buenos resultados para todas las partes; a mi juicio, aquí es donde tenemos la salida al problema de los pequeños y medianos productores que desean reconvertirse con éxito para la exportación.

Creo que ese es el gran desafío; esas centrales deben contratar un manager de muy buena calidad, que esté a la altura de sus necesidades, condición indispensable para que las cooperativas que se reúnen y tratan de hacer las cosas bien, logren éxito en la segunda etapa. El manager profesional para la administración de esas unidades a gran escala, que son muy grandes de por sí, puede ser perfectamente contratado, porque es el área ejecutiva que se obtiene contra una remuneración. Lo demás es estratégico, debe ser encarado por los dueños de la operación.

Este era el mensaje que quería dejarles, reforzando lo que planteó el Sr. Sancho. Creo que su experiencia es muy valiosa, así como sus comentarios y en línea con lo que expresó el Cdor. Ares al precederme. Muchas gracias.

3. Ec. Roberto Horta (*)

Agradezco a los organizadores de este evento por haberme invitado a hacer de comentarista de la exposición que acaba de realizar el Sr. Sancho. Entiendo que la misma cubrió muchos aspectos del tema que nos convocó, la gestión empresarial como factor de desarrollo. Al respecto, pienso que cuando hablamos de gestión empresarial y de gestión empresarial como factor del desarrollo, debemos hacer referencias a dos o tres aspectos importantes que hacen a la misma.

En primer lugar, diferenciar los niveles de decisión empresarial. En ese proceso de toma de decisiones, entiendo que es oportuno diferenciar la orientación estratégica de la gestión operativa que toda toma de decisiones implica, que es la dirigida a la orientación estratégica de la empresa, de aquellas que están referidas concretamente, a la gestión operativa de la misma.

En segundo lugar, hay una serie de problemas característicos de la gestión empresarial, en este caso de las empresas granjeras y en particular de las de pequeño y mediano tamaño; muchas de ellas se caracterizan por una baja productividad de los recursos aplicados en ese proceso de gestión. En este caso, podemos hacer referencia a lo que Sancho hablaba del objetivo de maximizar la eficiencia de los recursos aplicados a la producción. Muchas veces, existe una mentalidad de productor, más que una de empresario agropecuario, granjero, que carece de una cultura organizativa, para buscar una mejor organización de los diferentes factores que se integran en el proceso productivo.

Otras veces se detecta una falta de visión de las posibilidades de mercadeo de los productos que se elaboran, y en su lugar existe una visión de venta del producto. Vemos acá la necesidad de que en esa gestión empresarial se deba saber vender un servicio, que va desde la producción hasta la venta final del producto, pasando por la distribución, la incorporación de una tecnología, una calidad determinada a todo ese proceso.

Por otra parte, a veces detectamos una débil percepción de las variables del entorno que rodean a la empresa o la explotación agropecuaria. En especial en ese caso, el impacto que hacen las políticas económicas, las específicas para el sector, todo lo cual influye en la cadena de valor agregado de esa producción. En esto, consideramos también de gran importancia lo que Sancho refería de la necesidad de información del entorno económico, en cuanto a una utilización más acabada de la gestión en la empresa. Creo que tampoco podemos dejar de referirnos al tema de los riesgos típicos en la explotación granjera, que ha sido extensamente comentado. En este caso, dividiría el tema de los riesgos en aquellos derivados del sistema empresa-ambiente externo, y los derivados del contexto socioeconómico, lo que Sancho catalogaba como más que riesgos, incertidumbres, porque no es posible medirlos por parte del productor o del empresario.

(*) *Presidente de la Corporación Nacional para el Desarrollo*

En este caso, la gestión empresarial debe estar dirigida a minimizar estos riesgos en el proceso de producción. Deseamos resaltar algunos elementos a tener en cuenta: en primer lugar, el tema de la información, tanto en precios, mercados, políticas aplicadas al sector y el tema de la capacitación empresarial. Considero que la capacitación en todo lo que sea procesos de gerencia le brindará al productor una mejor utilización de toda su organización interna y de sus posibilidades de desarrollo. Considero que en toda esa incorporación de tecnología que un proceso de desarrollo lleva consigo, es preciso adaptar tecnología y no necesariamente transferirla. Muchas veces nos quedamos en la transferencia sin lograr adaptarla a las características propias de la realidad en la que estamos.

Finalmente, considero que en este proceso de lo que puede ser la toma de decisiones de una gestión para el desarrollo, hay una serie de opciones estratégicas a ser tomadas y que tendrán una mayor o menor incidencia, según su puesta en práctica. En primer lugar, una opción sería no realizar cambios en el desarrollo de la empresa; el no entrar en un proceso de este tipo, también es una decisión. En segundo lugar, una reorganización de la explotación para la cual compartimos lo dicho sobre la necesidad de una integración vertical u horizontal, según sean los productos y los mercados, más en este momento en que el país está enfrentando un proceso de integración regional. Por último, el tema de la diversificación productiva, tanto de productos como de mercados, a veces difícil de lograr en las explotaciones pequeñas.

Para finalizar estos comentarios, parece muy claro a esta altura separar la producción de la granja especializada por líneas de productos, de la comercialización hacia el exterior de la empresa. En un primer caso, es una orientación hacia el proceso productivo, y en el segundo, de los mercados regionales dentro del país o mercados del exterior. En esto comparto lo dicho por Luis Romero, referente a la necesidad del sistema de integración entre empresas productoras, comercializadoras y distribuidoras de los productos. Creo que todo esto estaría brindando un esquema de gestión empresarial diferente del que hasta ahora se ha venido manejando, encarada hacia un proceso de desarrollo más sostenido del sector. Muchas gracias.

4. Ing. Agr. Gastón Rico (*)

Mi agradecimiento a los organizadores. Dentro de este universo bastante amplio que se ha planteado la problemática de la producción granjera y su gestión, trataré de enfatizar algunos aspectos de cierta relevancia. Ciertamente, los temas de riesgo y de incertidumbre en la dinámica del proceso de apertura y en los cambios que se están dando en el mercado interno, son una variable importante a considerar en la situación de la producción granjera, así como su respuesta a la producción en el redimensionamiento empresarial, en los cambios tecnológicos, cuál es su dinámica, cómo se está operando esa reconversión que hoy mencionaba Romero.

Del panorama que esbozaba Sancho, y de las exposiciones, se derivan algunas cifras de la expulsión de productores que son muy concluyentes para el sector en su conjunto. Hay una serie de amenazas para el sector, tal como está hoy estructurado. La pregunta central es si hay cabida para las pequeñas y medianas economías en el sector granjero, que en definitiva es la tónica que subyace en este Seminario. Para intentar una aproximación habría que poner énfasis en dos o tres cosas, alguna de las cuales han sido dichas, pero me parece importante repetir las. La primera es que tenemos que instalarnos en una situación absolutamente cambiante del entorno externo. Las condiciones están derivando aceleradamente dentro de la propia producción y no sólo para la producción granjera, que quizás es una de las más afectadas. Los proyectos de integración regional y la apertura de mercados, están mostrando un entorno significativamente distinto del que se ha vivido hasta el presente. Frente a esta situación, que hoy se definió como el proceso de gestión, de planificación, de organización, de dirección, de coordinación, del control, el acento está puesto en la toma de decisión estratégica de los productores.

¿Cuál va a ser su negocio, hacia dónde van a orientarse, cómo se van a organizar? Creo que es también un proceso anterior al tema de la planificación. De cualquier manera cuando estamos planeando estamos también definiendo entre objetivos distintos. Esta orientación estratégica a que se refería Horta, pauta de alguna manera la posibilidad de supervivencia de un núcleo muy importante de productores.

Ciertamente que a partir de esa toma de decisiones que hay que hacer con la calidad y la cantidad de información suficiente, van a derivarse los proyectos de acción, y que el Estado debería apoyar selectivamente alguna de las funciones que se mencionaron. Puede ser el apoyo logístico en la tendencia de mercado, algún otro tipo de información, o el servicio de promoción del comercio exterior, si se considera que es un objetivo prioritario mantener una actividad como la granjera, no por el hecho de tenerla, sino porque sea trabajo y beneficio para el país. Además, porque se considera importante consolidar y expandir una base empresarial en la cual todo el país lleva un beneficio, atendiendo a la dimensión de aprendizaje que este planteo conlleva.

(*) *Gerente de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)*

Se mencionaba el tiempo que requiere la producción en la toma de decisiones. Si hay un proyecto que se pueda realizar, viable, necesario, hay que reconocerle una etapa de desarrollo para llevarlo adelante. Como corolario, las actividades, particularmente de la organización que integro, en el campo del desarrollo gremial, del desarrollo del sector, conllevan de por sí la necesidad de identificación de proyectos productivos y un esfuerzo especial en la coordinación de la capacitación en la gestión y ayudan a encaminarse en esta dirección. Nada más. Muchas gracias.

MODULO IV

LA GESTION EMPRESARIAL Y LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES



MODERADOR
ING. AGR. DANIEL CONFORTE
Secretario Técnico del
Programa PENTA



La gestión empresarial de los pequeños y medianos productores y sus organizaciones en un proceso de modernización

1. LA EXPERIENCIA DE ARGENTINA

Ing. Agr. Jorge Krauseman (*)

Mi agradecimiento a los que organizaron este evento. Quiero transmitir, en lo posible, la poca experiencia que tengo en este tema a los pequeños y medianos productores fundamentalmente, porque creo que apunta hacia ellos. Voy a hablar en términos globales, en primer lugar de lo que acontece en la Argentina, para luego centralizar mi charla en mi región, que es la zona noroeste de la República Argentina y en especial la Provincia de Misiones.

Argentina es un país muy grande, con diferentes condiciones ecológicas, diversos recursos naturales, lo que hace que tengamos una gran variedad de cultivos, a tal punto que los diferenciamos en varias zonas. Una es la región pampeana en la cual se produce el 70 - 75% de los cereales del país, con una superficie de 20 millones de hectáreas entre cultivos anuales y perennes, contando además con 150 millones de hectáreas de pasturas nativas y 45 millones de cabezas de ganado vacuno. Aquí se produce trigo, soja, maíz, girasol, lino, avena, cebada, centeno y es la actividad que en gran medida está solventando los gastos que tiene el tesoro nacional y está suplantando o inclusive subsidiando a otras actividades que no son justamente las agropecuarias. En esta región de pradera pampeana, la tecnología y la maquinaria que se utiliza, así como la centralización de las explotaciones es mayor. Existe uniformidad en cuanto a tecnología, los campos son diferentes a los de las demás regiones, los suelos son fértiles y llanos, mientras que las extra-pampeanas, como las regiones de Nea, Noa, Cuyo y Patagonia, son totalmente diferentes, con condiciones de suelo y de clima totalmente distintos, a tal punto que se tienen cultivos tropicales, subtropicales y otros que requieren muchas horas de frío, que se cultivan en zonas frías o templadas. De allí proviene la especialización de las actividades, por ejemplo, la zona porotera en el Noa, Provincia de Salta, y fundamentalmente las Provincias de Jujuy y Tucumán, que abastecen en gran medida de porotos a nuestro amigos brasileños.

Otras zonas que se destacan son: la productora de caña de azúcar también en el Noa, Tucumán, Salta, Jujuy y algo en Misiones; la zona productora de algodón en el Chaco, la de cítricos, especialmente limón en Tucumán. Tenemos la zona mesopotámica donde también se producen citrus, naranjas y mandarinas, la producción de peras y manzanas en el sur, Mendoza y Río Negro; vinos en Mendoza y La Rioja; olivos, ajo y cebolla también en el sur. Es decir, un

(*) Subsecretario de Agricultura y Ganadería de la Provincia de Misiones, Argentina.

gran número de productos que se producen en las regiones y que generalmente son cultivos intensivos, de alta tecnología y especialización, siendo el tamaño de las explotaciones totalmente diferente al de las praderas pampeanas. Por ejemplo, la región noreste, de la que provengo, es una zona en la cual tenemos aproximadamente 90.000 pequeñas explotaciones, sumando a los pequeños productores y a los minifundistas y específicamente en la Provincia de Misiones hay 35.000 pequeños productores, de los cuales 10.000 son minifundistas.

Voy a entrar a diferenciar al minifundista del pequeño, mediano y gran productor. El gran productor en la República Argentina está ocupando la tercera parte del territorio con unidades mayores de 10.000 há y representa el 1% de los productores, de manera que ocupan una gran superficie. En cambio, existe un 41% de explotaciones con 25 há. solamente y representan el 1% de la superficie, de manera que hay 200.000 unidades productivas de un promedio de 10 há. En la provincia de Misiones situamos al minifundista en este rango, el que tiene de 9 a 12 há. de superficie. Es decir, el hombre trabaja la tierra para poder subsistir, produce lo necesario para comer y cuando se da la oportunidad pasa a ser un asalariado, un cosechero, un trabajador o un peón rural del gran productor o del pequeño, mediano o gran industrial.

Esta es una situación que se torna bastante difícil; a modo de ejemplo, actualmente tenemos unas 80.000 hectáreas de tierras fiscales, ocupadas justamente por minifundistas. De ahí viene la gran preocupación de cómo se les entrega una unidad productiva. Denominamos unidad productiva a aquella en la que el productor puede llevar una vida digna, se alimente bien, tenga posibilidad de enviar su chico a la escuela y cuente con una vivienda adecuada.

Esa unidad productiva depende de la actividad que se realice; por ejemplo, si se planta 1 há. de kiwi, se puede obtener más dinero que con 100 há. de pino en la misma Provincia de Misiones. Esto es el ejemplo de lo que está pasando en Chile. Si se producen 2 há. de uva de mesa que son primicia, también los ingresos serán mayores que 100 há. de pino Allioti, que se utiliza para producir pasta de papel y también madera. Estamos en la búsqueda constante de nuevas alternativas de producción para estos minifundistas y pequeños productores. Aquí surge el gran problema, hay que tener constancia en los mercados para lo cual se requiere volumen y calidad en el tiempo, estar presentes en los momentos oportunos y los doce meses del año en el mercado que se trate. Como estamos a 1.300 kms. del puerto, lo primero que tenemos que ver es el flete, no es la tierra ni el agua, es el transporte, por lo cual las actividades que impulsamos e incentivamos son aquellas con productos no perecederos, como la yerba mate, el té negro, el aceite de tuna, la madera, el tabaco y el algodón.

Los productos no perecederos también son los cítricos, los jugos concentrados cítricos y algunos frutales con los cuales a veces somos primicia dada la ubicación geográfica y las condiciones ecológicas. Pero el gran problema es la organización y los canales de comercialización, porque hay que tener constancia y permanencia.

El mayor problema con el que chocamos sigue siendo el de la tenencia de la tierra; prácticamente se nos están acabando las tierras fiscales, con una gran presión demográfica inclusive del vecino país, Brasil, comenzado las intrusiones a aquellas tierras privadas, que no se cultivan, o sea que la han comprado con fines especulativos, sus dueños están en Buenos Aires o en el exterior y tienen grandes superficies. Cuando se dan cuenta, esas tierras están ocupadas.

Realmente es un serio problema social, al cual tenemos que buscarle y encontrarle una solución, sobre todo en una economía de libre mercado, como se está dando en este momento en Latinoamérica y Argentina, donde la asistencia del Estado hacia el pequeño productor se hace bastante difícil al no poseer suficientes recursos, o estar quebrados, como en el caso de la República Argentina. Este es el gran desafío.

Todas las organizaciones no gubernamentales, pastorales, todas las iniciativas que se quieran hacer o implementar, serán bienvenidas a la República Argentina y a la Provincia de Misiones. Cualquier línea de crédito que se pueda implementar dirigida a los pequeños y medianos productores es bienvenida. Por suerte existe ya una cultura que es la de trabajar en forma solidaria. Uno de los primeros pasos que se da siempre, es la conformación de grupos de productores; eso depende mucho de la idiosincracia de cada zona, de cada lugar, del nivel cultural de la gente. Por ahí uno llega y dice: "vamos a constituir una cooperativa", y nadie quiere saber nada de la idea, porque ya hubo algún ejemplo que desde arriba quiso imponer un sistema similar y ha fracasado. Entonces se comienza con los consorcios de mensura, de tecnología, o una asociación gremial de productores de un determinado producto, pero que en definitiva pasa a ser organizativo de la producción, o directamente se crea una cooperativa porque están dadas las condiciones y el nivel cultural lo permite.

Es así que tenemos en este momento unos 120 consorcios funcionando, tanto de mensura de tierra como de distribución de insumos. Cuando digo distribución de insumos es porque el Estado Provincial en alguna medida le está garantizando ciertos insumos o alguna línea de crédito a valor producto o se está implementando determinada línea de crédito como es la del FIDAVID. A partir de allí, con algunos ejemplos concretos, siembran poroto negro para consumo local, sabiendo además que Brasil lo necesita, y también producen maíz y soja. Ustedes me preguntarán ¿cómo soja?, sí, en el año 88, con los buenos precios del mercado internacional se plantaron, de un momento a otro, 30.000 hás. de soja con 12.000 pequeños productores que hacían 2 o 3 há. con una sembradora manual. Ahí está la llamada tecnología apropiada, que es aquella que con poco dinero, poco capital, genera una tecnología al alcance del productor, contando con sembradoras manuales que son fantásticas, que funcionan bien, con las cuales el productor puede sembrar. Existen ejemplos en Brasil, en serranías, entre piedras, entre rocas, entre palos de bosque, etc. Nosotros seguimos impulsando por ejemplo la distribución de bueyes, aunque algunos opinen que es una barbaridad en esta era, sin embargo la realidad nos lo exige, porque pasamos dos hiper inflaciones en la Argentina y les aseguro que el que menos las sintió fue el pequeño productor pues contaba con los medios para subsistir (tenía el cerdo, la vaca lechera, el pollo, la gallina, la huerta, la mandioca, el poroto, el maíz, la soja, algunas frutas y la yunta de bueyes con el arado). El productor no necesita pagar los impuestos, ni ir al mecánico por su tractor, ni comprar gas oil, pues su combustible es el pasto que come el animal de tracción. Por supuesto que a lo que se apunta es a que este productor pueda tener una buena alimentación y que el remanente de su producción lo pueda comercializar.

Se le sugiere al productor que siembre, por ejemplo, poroto negro y el remanente de su producción lo entregue al consorcio, asociación de productores, cooperativa o minicooperativa en formación. Para ello se le entrega una fraccionadora de porotos, y así venden el poroto fraccionado. Lo que se intenta lograr con todo esto es que el productor pueda llegar al consumidor. De esta manera van surgiendo grupos de productores que se fortalecen en distintas actividades, como ser producir el almidón de mandioca, esencias que extraen de plantas aromáticas, tabaco prein-

dustrializado, yerba mate con el paquete terminado, la cual se vende a uruguayos, chilenos, y se exporta al mundo. Por supuesto, la gestión empresarial tiene mucho que ver en esto.

Así surgen las cooperativas, a tal punto que hoy la provincia de Misiones, con 45.000 productores, tiene más de 20.000 asociados al sistema cooperativo. Son todos pequeños y medianos productores: yerbateros, tealeros, azucareros, esencieros, citricultores, productores de almidón de mandioca, tabacaleros. La última gran experiencia, que estamos viviendo en este momento, es el ejemplo tabacalero. Un tecnócrata decía "no más" al tabaco porque cada vez se consume menos cigarrillos en el mundo; pero ¿quién sabía que cuando se derribó el muro de Berlín y se produjo la apertura del mercado ruso, la cosa iba a cambiar? Los rusos no conocían lo que era un cigarrillo rubio y ahí es nuestra oportunidad de tratar de colocar en forma rápida y dinámica nuestro producto; por ejemplo la variedad Burley, una variedad de tabaco claro. Hace 2 años tuvimos una producción de 6 millones de kilos de tabaco Burley con 5.000 productores; hace un año la producción fue de 12 millones de kilos y con esta campaña que finalizó hace 60 días, exportamos 18 millones de kilos producidos por 14.500 pequeños productores tabacaleros, que cuentan con 1 ó 2 hectáreas cultivadas de este rubro.

El tabaco Burley es el segundo en calidad en el mundo, después de EE.UU., por su trabajo artesanal. Ahora bien, Uds. se preguntarán cómo este productor está exportando su tabaco; ahí vienen las economías reguladas y la gran polémica con los economistas. La actividad tabacalera está netamente regulada, tiene un fondo especial del tabaco, el cual se obtiene de un impuesto que se paga al paquete de cigarrillos en la Argentina. Este fondo prevé un retorno del precio al productor, pero a su vez le facilita al pequeño productor tabacalero comer durante todo el año. Existe también un porcentaje del 20% del fondo destinado a planes alternativos. Lo que hicimos en Misiones fue crear una Cooperativa Tabacalera que hace 3 años tenía 300 asociados y hoy cuenta con 5.200 asociados, todos pequeños productores.

Como las empresas y las multinacionales tienen interés en nuestra producción de tabaco, se acercan a la cooperativa y compran el producto por adelantado y allí se prepara el container, se clasifica de acuerdo a lo que ellos quieren. En Argentina en este momento, no existen líneas de crédito dirigidas al pequeño y mediano productor. Con el nuevo plan económico, las líneas de crédito no existen en forma masiva, aunque en algunas cuestiones puntuales, sí.

Las multinacionales adelantaron 4 millones de dólares para la compra de insumos, a valor producto, a valor tabaco. De esta manera es posible comercializar un producto, aunque no sea la óptima ni la mejor, porque cuando esa gente el día de mañana diga, "no, yo no quiero más este tabaco", no se sabe qué va a pasar.

Un aspecto importante es que esta mercadería tiene una calidad, un aroma, que se va a imponer en el mercado, consiguiendo su espacio. Es por eso que nuestra meta no es producir 18 millones de kilos, sino 50 millones de kilos en los próximos 3 años. Esa es la meta, ese es nuestro techo; pero tiene que ser rápido, siempre dialogando con la industria que es la que tiene el capital, dialogando con los productores que saben trabajar la tierra. Esta es la única manera.

Otro ejemplo claro fue la actividad yerbatera la cual, en el 88, tuvo una gran crisis que fue no tener suficiente materia prima, provocando que la calidad de la yerba mate fuera un desastre. Al no poseer recursos, y al no poder contar con ayuda gubernamental ni estatal para tratar de

incrementar la producción, se habló con los industriales para solicitarles un aporte voluntario. Este fue de un millón y medio de dólares en forma conjunta con los extensionistas, tanto del Ministerio de Recursos Agrarios como del INTA y el de los productores con su propia actividad. Rápidamente empezamos a utilizar tecnología adecuada y disponible. Los rendimientos de nuestros yerbales, pasaron de 3 mil kilos verdes por hectárea, prácticamente al doble, contando actualmente con suficiente materia prima en yerba mate, a tal punto que hoy los precios son estables y accesibles, habiendo mejorado sustancialmente la calidad.

El diálogo y la concertación de precios es fundamental, pues todo lo que "motoriza" a un productor es el precio. No sirve decirle que a partir de mañana tiene que ser un pequeño empresario y que debe exportar. Las reglas de juego son claras y no debe haber trabas burocráticas de ninguna índole. Lo que le interesa al productor es el precio del producto. Ahora bien, para obtener un buen precio debe haber diálogo y concertación y esto se logra con empresas testigo. El gran empresario no va a venir a dialogar porque sí nomás, estamos en un sistema capitalista en donde todos queremos rentabilidad y hacer dinero.

Pero a veces se dice "ésta es la familia tealera, tabacalera, yerbatera"; tenemos un cierto nivel, estamos organizados, representados, tenemos que estarlo porque indudablemente mediante el diálogo de la concertación vamos a ponernos de acuerdo en un precio. ¿Pero qué pasa? Al día siguiente algunos industriales no respetan, pagando de acuerdo a la oferta y a la demanda, que es lógico. Es allí donde el rol del Estado juega un papel fundamental. Indudablemente tiene que apuntalar a alguna empresa testigo, y es la de los pequeños y medianos productores, porque de lo contrario, la cosa pasa a ser una cuestión teórica; lo vivo diariamente en carne propia.

En el sector tealero, para dar algunas cifras, tenemos 40.000 hás. de té, exportamos el 90% y participamos de la actividad 8.000 productores, de los cuales 5.000 son pequeños, de 2 y 3 hás. En el sector yerbatero, se producen 180 millones de kgs. de yerba mate, hay 14.200 productores, de los cuales 9.000 son pequeños, con menos de 10 hás., pero viven gracias a que la actividad también es regulada en una actividad primaria, en la plantación. No puede venir Molinos Rio de la Plata, Bunge y Born y plantar 20.000 has. de yerba mate porque sí. Soy muy amigo de los Bunge y Born, pero como Subsecretario no les permito que vengán y planten 20.000 hás. de yerba mate, porque significan 1.000 ó 2.000 productores que desaparecen de la actividad. Para mí es un problema social, prefiero que ese pequeño productor cultive el suelo, trabaje la tierra como él sabe hacerlo, sea alguien que aporte a la sociedad, y no que le tenga que entregar algún subsidio, algunas cajas de alimentos, o le tenga que recibir todos los días en los hospitales públicos, porque la salud empieza por la boca.

El concepto es tratar de diversificar en nuestra región sobre todo con cultivos leñosos. La exposición de hoy de un citricultor fue muy clara. La planificación hay que hacerla a largo plazo. Generalmente cuando existen precios favorables de una determinada actividad, ahí recién nos acordamos de producir, y en los cultivos anuales rápidamente se puede revertir de un año a otro, pero en los cultivos leñosos la planificación tiene que ser a largo plazo. Por eso la actividad en el caso de la yerba mate, tiene que ser regulada; sabemos exactamente la superficie plantada, lo que se produce y potencialmente la cantidad de productos que se consumen; se tienen que hacer los análisis de mercado y comercialización en forma, constante y permanente.

En este tipo de clima subtropical, con altas precipitaciones, con una media de 1.800 mm. anuales, bastante calor, indudablemente tenemos que realizar actividades con plantas leñosas y las anuales con cultivos perennes tratando de intercalarlos con los cultivos leñosos mientras estos van creciendo.

2. LA EXPERIENCIA DE BRASIL

Ing. Agr. Paulo Zanetti (*)

Buenos días. Es un placer muy grande para mí estar presente y deseo felicitarlos por la iniciativa de promover un evento de tanta importancia.

Quiero contarles una experiencia que estamos viviendo en Brasil, en nuestra cooperativa, con el fin de intentar viabilizar a nuestro agricultor brasileiro. Estamos cansados de esperar algo del gobierno, de los partidos, de los políticos, todos hablan de que la agricultura es el sector más importante del país, pero nada acontece y cuando ocurre es para arruinar; por ejemplo, están matando el futuro del trigo, que es muy importante para nuestra cooperativa, para nuestros productores. Con esto llegamos a la conclusión de que no podemos esperar nada del gobierno y que los productores debemos organizarnos y buscar nuestras propias soluciones.

Una forma de organización, sería a través de una cooperativa, dónde los agricultores pudiésemos integrarnos y de un proyecto agroindustrial, de exportación, dónde estuviésemos solucionando todos los problemas, desde la preparación del suelo, la comercialización, el destino de los productos y la participación de los productores en los resultados, por que cuando ingresan a la cooperativa esperan tener mejores resultados y ganar más dinero.

Voy a intentar dar un rápido panorama de lo que es el sistema cooperativo en Brasil y después mostrar lo que es nuestra cooperativa. En Brasil hay 3.320 cooperativas de todas las especies, con 3:154.645 asociados, los cuales junto a sus familias llegan a 12:618.580 personas. En el sector de la producción, al cual nuestra cooperativa pertenece, son unas 1.404 contando con 1:258.606 asociados y 6:300.000 personas que viven ligadas al sistema cooperativo.

En la agricultura tenemos tres formas de organización:

1. Sindicatos patronales, los cuales son sindicatos de agricultores en cada municipio y organismo, con elección cada tres años. Forman, a nivel del Estado, la Federación de Agricultura y a nivel nacional, la Confederación Nacional de Agricultura.
2. UDR (Unión Democrática Ruralista), que tiene como objetivo intervenir para que las tierras productivas en el país no sean destinadas a la Reforma Agraria. Brasil posee cerca de 550 millones de tierras aptas para la agricultura, y apenas 57 millones están siendo explotadas con ese fin. Tememos que estas tierras sean tomadas por la reforma, desestabilizando la agricultura. Este movimiento fue importante, porque las tierras productivas fueron preservadas, pero como fue usado más como trampolín político, murió para siempre.

(*) *Director de la División Técnica Industrial de la Cooperativa Agropecuaria Rolandia Ltda., Brasil*

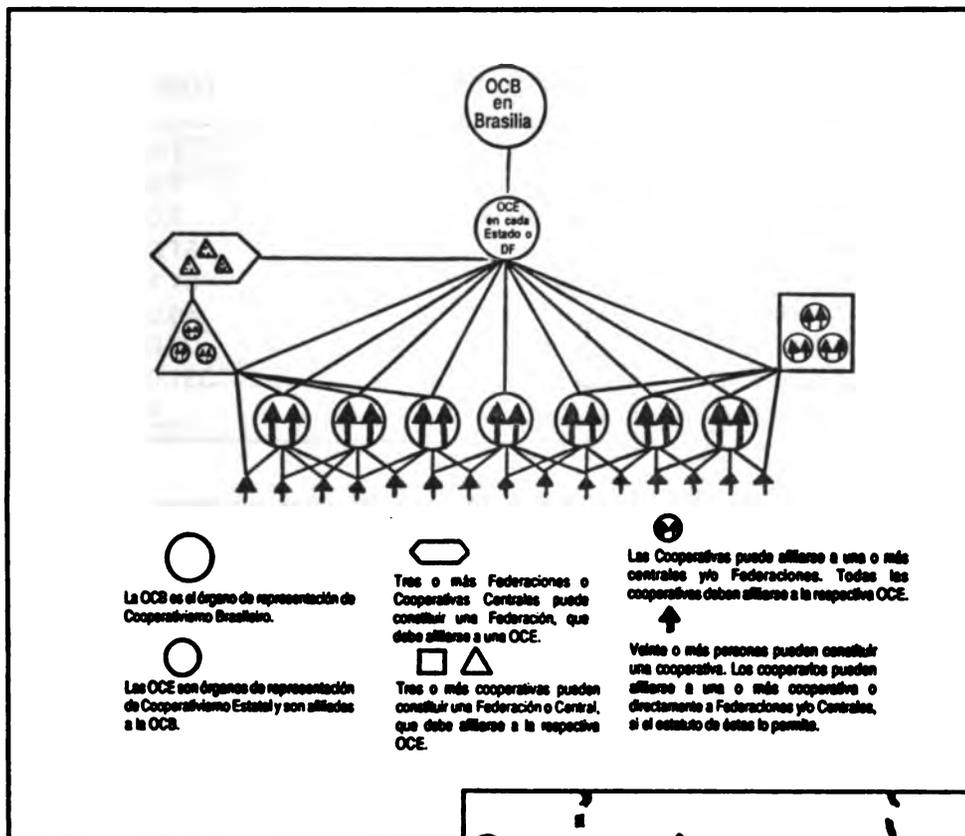
3. Una tercera organización es la que se muestra en la Figura 1. Las cooperativas están unidas a centrales o confederaciones y tienen como representación a nivel del Estado a Organizaciones de Cooperativas de Estado llamadas OCE. Todo Estado tiene una organización como ésta y juntas forman la Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB). Este es un proceso muy importante que da un gran respaldo a la agricultura.

Nuestra cooperativa tiene una administración de estilo germano, dónde son muy rigurosos y muy exigentes en cuanto a transparencia, gustos, resultados, y eso ha ayudado bastante al desempeño de la cooperativa.

Otro punto importante es que la cooperativa está en una de las mejores regiones de Brasil (ver Figura 2) en cuanto a fertilidad del suelo y dónde la mayoría de los habitantes son descendientes de europeos. Podemos decir que es una región diversificada, con buena mentalidad para asimilar nuevas tecnologías, y eso ha contribuido bastante al buen desempeño de la cooperativa. Esta factura anualmente unos 70 millones de dólares, y trabaja con varios productos. Fue fundada el 30 de octubre de 1963 por pequeños productores, considerando pequeños a aquellos con menos de 60 ha. Actualmente, el 73% de los asociados pertenecen a esta categoría.

COMPOSICION FUNDIARIA DE LOS ASOCIADOS

AREA /H a	1987		1988		1989		1990	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Hasta 60	2.285	74	2.345	74	2.215	73	2.261	73
De 61 a 100	309	10	312	10	295	09	295	10
De 101 a 500	430	14	440	14	463	15	464	15
Más de 500	72	2	77	2	81	3	77	2
TOTAL	3.096	100	3.174	100	3.046	100	3.097	100

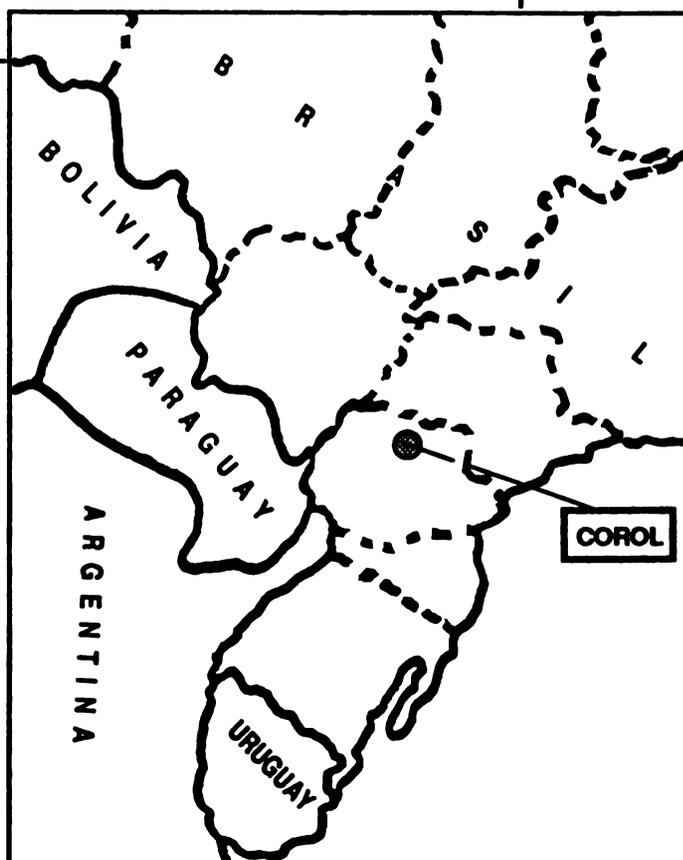


Cuadro ilustrativo de la representación del sistema brasileiro de cooperativismo

Figura 1

Localización de COROL

Figura 2



La estructura de la dirección, el área de acción y la distribución del cuerpo asociativo se observan en las Figuras 3 y 4 respectivamente.

Las funciones que desarrolla la cooperativa son: proveer de tecnología e insumos al productor, almacenar su producción, industrializarla, promover créditos y comercializar los productos. Los cultivos con que trabaja son: arroz, algodón, café, trigo, soja, mijo, leche, caña de azúcar y otros productos.

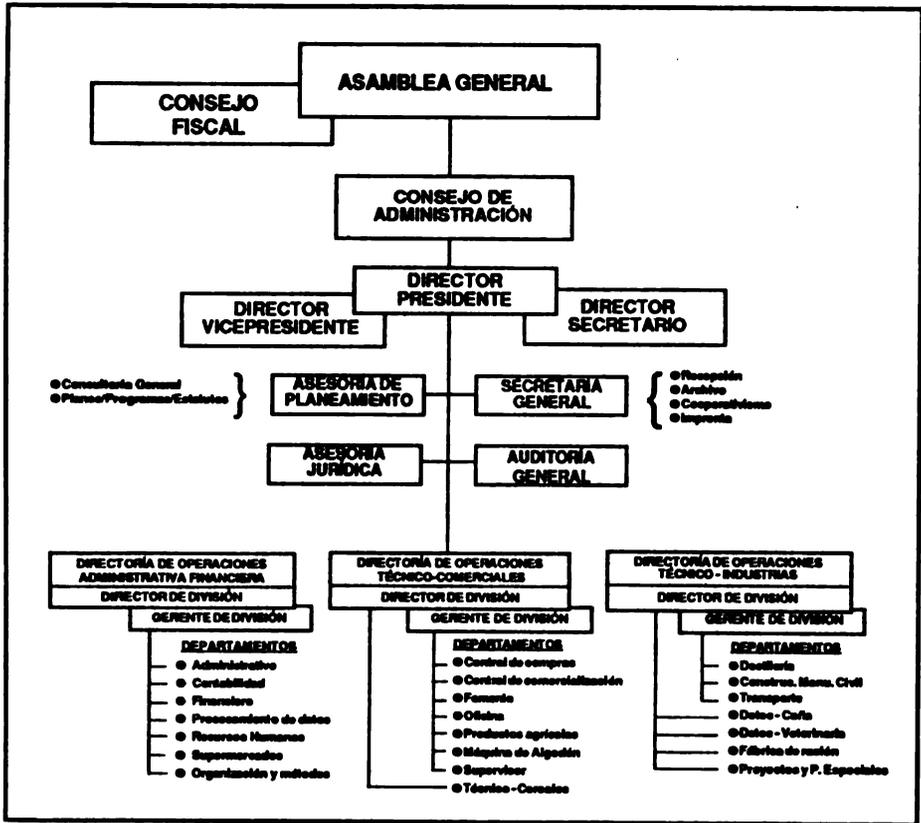
Productos Primarios que trabaja la Cooperativa (media de los últimos tres años)

PRODUCTO	TON/AÑO
Arroz	1.540
Algodón	7.900
Café	7.000
Trigo	61.340
Soja	61.135
Maíz	45.000
Leche	6.600
Caña de Azúcar	331.000
Otros	452

En cuanto a la agroindustria en la cooperativa, la más importante es la destilería de alcohol con caña de azúcar como materia prima, produciendo alcohol anhidro destinado a la gasolina, alcohol hidratado para los motores de autos, levadura seca, la cual es una fuente de proteína usada en la fábrica de ración, bagazo hidrolizado para raciones animales, bagazo prensado para leña, etc.

AGROINDUSTRIAS			
INDUSTRIA	MATERIA PRIMA	CAPACIDAD Proces/ton/año	PRODUCTO FINAL
Destilería	Cana de Azúcar	400.000	Alcohol anhidro - Alcohol hidrat. - Levadura seca Bagazo hidrol. - Bagazo prensado - Vinhoto - Torta de filtro
Fábrica de Ración	Maíz, harinas, resid. levadura	14.400	Raciones (aves, suinos, bovinos, etc.)
Fábrica de Sal Mineral		720	Sal mineralizada
Torrefacción de Café	Café beneficiado	864	Café torrado y molido
Maq. de Beneficio	Algodón en carozo	600.000	Algodón en pluma
Maq. de Beneficio	Café en coco	18.000	Café beneficiado
Maq. de Beneficio	Arroz c/cáscara	3.000	Arroz limpio

Dicha agroindustria cuenta con 3.097 productores (42 ha por productor), de los cuales 104 participan en la plantación de caña, y tiene una política de no expandir el territorio, ni aumentar el número de asociados, hasta no atender correctamente a quienes la fundaron, no entrando en proyectos de explotación del Mato Grosso, ni expandirse en ninguna región, pero sí buscar una



Cooperativa agropecuaria Rolandia Ltda. COROL Estructura de dirección

Figura 3

Area de acción. Distribución del cuerpo asociativo

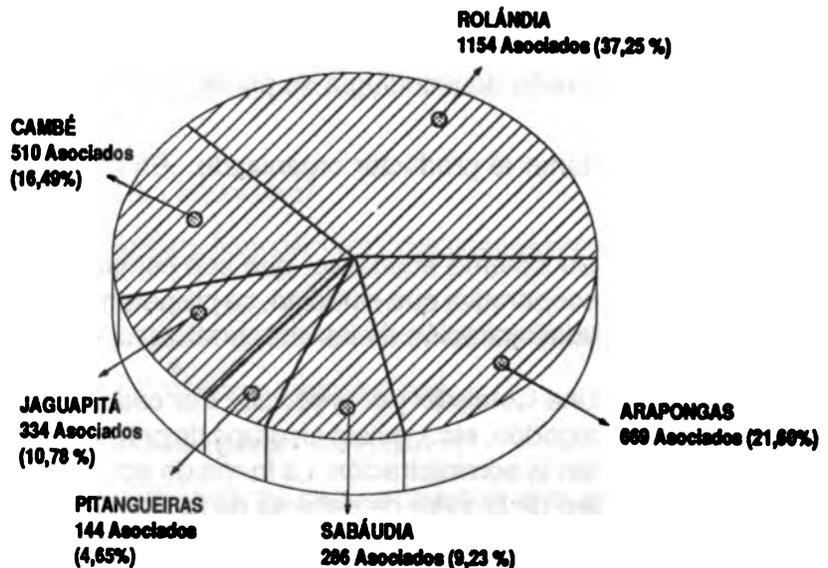


Figura 4

El gráfico representa la distribución de 3097 asociados activos en nuestra área de acción, así como el porcentaje que esto representa por localidad.

agricultura fuerte, diversificada y ligada a la agroindustria para los asociados. Posee además algunas características de integración como ser:

a. Un proyecto integrado con contrato de abastecimiento de materia prima por varios años; en este caso, fue de tres. Con este contrato, tienen obligaciones ambas partes, pero de alguna manera el productor es el responsable de la decisión de montar una agroindustria con los compromisos que eso implica, algunos de ellos han puesto en garantía sus tierras.

b. La dilucidación de los riesgos.

c. La descentralización de la renta.

d. La cooperativa montó una infraestructura para dar soporte al productor, no sólo técnicamente, sino también con el aporte de maquinaria, equipos, camiones, etc, sufriendo todos los defasajes del productor para que entre al programa. Es decir, que presta servicios viabilizando a todos los productores tanto a aquellos que tienen 2 ha de caña, como aquellos que tienen 300, siendo atendidos todos de la misma forma.

e. El productor precisa participar en un lucro de industria y debe ser sencillo, considerando la eficiencia gracias a la calidad de la materia prima.

f. Menor necesidad de capital de giro. Dada la organización de la cooperativa, no precisa desembolsar todo el dinero, y sí son remunerados los productores por efecto de la industrialización y la comercialización del producto. Esto es una forma de mantener al productor organizado, pues de ésta manera, el productor dona a la industria y recibe y participa de los lucros agroindustriales de la cooperativa a través de los mecanismos de transparencia.

g. Aplicación de tecnología de punta.

h. Mantener al productor organizado. En la cooperativa tenemos dos sistemas de organización:

1. Un sistema educativo, que son comités educativos en cada microrregión de cooperativa que estudian, se preparan, forman nuevos líderes y respaldan a la administración de las cooperativas.
2. Una Comisión por producto. Por cada producto que producimos (caña, arroz, algodón, etc.), existe un grupo de productores (12), que son electos y representan la administración. La forma de actuar es democrática; por ejemplo, el planteo de la zafra de caña es de la siguiente manera:

Antes de iniciar la zafra

- Elaboración de un plan de zafra anual.
- Apreciación de plan de zafra por la dirección ejecutiva.

-
- **Apreciación de plan de zafra por el consejo director de la cooperativa.**
 - **Apreciación del plan de zafra por la comisión de productores.**
 - **Apreciación del plan de zafra en asamblea por los productores (aprobación)**
 - **Resolución del directorio, criterios básicos.**

Al término de la zafra

- **Aval de desempeño y resultados por el equipo técnico.**
- **Aval de desempeño y resultados por la dirección ejecutiva.**
- **Aval de desempeño y resultados por el consejo director.**
- **Aval de desempeño y resultados por la comisión de productores.**
- **Aval de desempeño y resultados por productores en asamblea (destino de los resultados).**
- **Resolución de directorio (destino de los resultados).**

Las dificultades con que cuenta la cooperativa son:

Dificultades internas

- **Conciencia cooperativista.**
- **Integración del productor al proceso (organización, transparencia, decisión democrática).**
- **Capacitación del productor (difusión de tecnología).**

Dificultades externas a la cooperativa

- **Ausencia de recursos para financiamiento de nuevos proyectos (nacionales o extranjeros)**
- **Ausencia de recursos para optimización de las agroindustrias existentes.**
- **Difícil planeamiento a mediano y largo plazo.**
- **Ausencia de una política agrícola definida.**
- **Concurrencia desleal del sistema cooperativo con otras empresas privadas que son exoneradas de impuestos.**

Las propuestas de nuevos proyectos agroindustriales para la COROL son: industria de jugo de naranja, industria de azúcar, industria de carne de suinos y becerros e industria de algodón.

La estrategia de acción es:

- **Organizar al productor en cooperativas.**
- **Educación cooperativista.**
- **Difusión de tecnología.**
- **Proyectos que tiendan a la diversificación.**
- **Proyectos que tiendan a la integración.**

Muchas gracias.

3. LA EXPERIENCIA DE PARAGUAY

Sr. Gualberto Yegros González (*)

La importancia de la producción de la granja en los procesos de desarrollo de la economía, se asienta en dos cuestiones fundamentales: a) la diversificación productiva; y b) el empleo de mano laboral; vale decir, aportamos rentabilidad económica para el empresario y alta rentabilidad social para la comunidad.

Características e Importancia de la producción granjera en Paraguay

La producción granjera está constituida por una línea de variedades hortícolas, frutícolas, flores, aves, animales menores y, en menor escala, por la apicultura. La producción hortícola y frutícola no abastece la demanda interna, en términos reales, debiendo recurrirse a la importación para satisfacerla.

La causa de este déficit, que no debiera darse, se explica por la falta de incentivos al productor granjero y al carácter estacionario de gran parte de la producción. Un factor negativo que contribuye a que la producción nacional no abastezca la demanda interna, se debe a la falta de asistencia técnica y financiera y de organización de productores para su comercialización, situación ésta que esperamos sea resuelta en los próximos años.

El caso de la importación de papas es significativo, considerando que en el Mercado de Abasto de Asunción, de las 20.000 toneladas anuales que se comercializan, el 90% proviene del exterior. En este rubro, los países vecinos, signatarios del Tratado de Asunción o MERCOSUR, tienen buena oportunidad de abastecer nuestra demanda, al igual que en el caso de productos como la cebolla y el ajo, del mismo volumen de consumo que la papa, los cuales se importan en el orden del 60% del consumo local. La producción nacional de cebolla está constituida principalmente por variedades de días cortos, con un período de conservación máximo de 2 a 3 meses bajo condiciones de medio ambiente natural. Esta situación puede mejorar, con tiempos de conservación natural de hasta seis meses, con el cultivo de la variedad Valencianita. Las variedades de días largos, tipo Valencia, no se adaptan muy bien en el país, lo que abre oportunidades permanentes a los demás países del MERCOSUR.

Otros rubros hortícolas que el país importa en volúmenes variables, son: zanahorias y pimientos de verano, repollos, coliflor, zapallos, pepinos y tomates, entre otros, cuyos valores no dejan de ser interesantes para los exportadores vecinos.

(*) *Presidente de Citrus Paraguaya S.A.*

En cuanto a la producción frutícola, el país se limita a la producción de tipos tropicales, como ser: banana, mango, aguacate (palta), piña (ananá), melón, frutilla y cítricos. Con relación a frutas de clima templado, como ser: manzanas, peras, guindas, cerezas, duraznos, nectarinas y uvas, aunque localmente existe una pequeña producción que se comercializa bien en los mercados, la mayor parte de la demanda está cubierta, en especial, por Argentina y Chile.

En cuanto a nuestra producción de cítricos debemos aclarar que la producción local abastece naranjas y mandarinas, únicamente desde abril a agosto y, desde setiembre a marzo se importan especialmente de Brasil. La única fruta cítrica que autoabastece la demanda local es el pomelo. Resulta importante, en consecuencia, señalar que los productores vecinos tienen una buena oportunidad de vender frutas de clima templado y tropical en las épocas en que no existe producción local. Nuestro cuello de botella se da principalmente por la carencia de cámaras frigoríficas para la conservación de los diversos productos hortifrutícolas.

La producción de flores se ha acrecentado considerablemente en los últimos años, estimulada por buenos precios y una sostenida demanda. Las principales especies de cultivo son: rosas, claveles, gladiolos, lirios, crisantemos, entre otros.

En cuanto a aves y animales menores, en realidad es una producción más de autoconsumo que de renta en el interior del país. Existe una buena perspectiva para la producción de granja en función del mercado interno. Al margen de la producción de pequeñas granjas, existen productores empresariales de carne de cerdo, aves y huevos, que abastecen al mercado y también a las industrias de embutidos y fiambres. La producción de miel aún es incipiente y podría desarrollarse con muy buenos beneficios. En materia de cría de cerdos y aves, es mucho lo que aún debe hacerse a nivel de productores de granja.

La producción de conejos también es incipiente, limitándose a razas productoras de carne que se comercializan básicamente en el Mercado de Asunción. No existe la cría de razas de conejo para el pelaje y su industrialización, a pesar de tener el pelo de conejo buen mercado externo.

Como conclusión de este punto, podemos decir que hace falta una política de producción granjera en Paraguay que realmente de estímulos al pequeño y mediano empresario. Es lo que debe hacerse para lograr un autoabastecimiento en esta línea de productos alimenticios.

Limitaciones existentes para un proceso de modernización

Falta una normalización en materia de envases que permita llegar al mercado interno y externo, en condiciones de higiene, empaquetado y presentación, que facilite el transporte y su comercialización. Además, es evidente la necesidad de contar con cámaras conservadoras y refrigeradas para la producción perecedera, para evitar pérdidas por descomposición del producto.

Hay que resaltar, en este punto, que la reconversión hacia la modernización tiene un costo financiero, que por lo general, los pequeños y medianos granjeros no tienen a su alcance, salvo excepciones en el caso de medianos productores.

Además, deberá lograrse que se dicten normas de comercialización, que contemplen fundamentalmente la higiene del producto y los envases normalizados, para llegar al consumidor final. Son los problemas que tenemos, en este momento, los productores granjeros de Paraguay, y que deberán resolverse en términos de facilitar la competitividad en el espacio ampliado del MERCOSUR.

El rol de la gestión empresarial en la superación de limitaciones

En el marco de la libertad económica que hoy impera en nuestro país resulta evidente que son los pequeños y medianos empresarios, asociados, quienes deben buscar las soluciones, si queremos entrar a competir en igualdad de condiciones en precio, presentación y calidad de los productos.

Estimamos aconsejable dar forma institucional a una cámara de productores granjeros, de manera de unificar esfuerzos en las mismas direcciones y consultando legítimos intereses de todos. Es indudable que hay que mejorar los niveles de productividad para aumentar la calidad y abaratar los precios. Los rubros hortifrutícolas están superando bien algunas limitaciones para trabajar con mayor fluidez en el mercado interno y competir en el externo. Existe especial interés en los cultivos de granja para exportación, como ser espárragos, cítricos, banana, tomates, pimientos y otros.

Se procura el ingreso de nuevos empresarios que se dediquen a la producción de hortalizas y frutas, para responder adecuadamente a las demandas insatisfechas del mercado interno, bajo el incentivo de una buena rentabilidad.

Debemos mencionar también que, dentro del ámbito del pequeño y mediano productor granjero, las cooperativas vienen participando en la producción y en la exportación de tomates, por ejemplo, en períodos en que éste escasea en Argentina. También los productores de frutilla, cooperativizados, están realizando exportaciones.

El sector cooperativo obtiene créditos de una Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito, especialmente para la compra de insumos, lo que está favoreciendo el desarrollo empresarial de este sector de la economía de servicios.

Es importante resaltar que, de perfeccionarse institucionalmente el relacionamiento de todos los granjeros en una Cámara u otra forma gremial de asociación, conjuntamente con las cooperativas, se puede coordinar una política empresarial para ir superando muchas dificultades que, hoy por hoy, son limitantes en nuestro desarrollo.

Lineamientos para una estrategia de fortalecimiento de la gestión empresarial

En los últimos años, Paraguay viene poniendo en práctica una política de apertura en el marco de la libertad económica, lo que favorece el clima para un mejor desarrollo empresarial, que haga posible elaborar una estrategia común y participar en la toma de decisiones, de manera que

la conducción económica entre a considerar y ponderar el aporte de la economía productiva, ya que se ha estado privilegiando la del sector terciario.

Las medidas pueden resumirse en:

a Una política de comercio y cambio libre y fluctuante, sustituyendo a la anterior, de cambios múltiples, que ha castigado fuertemente al sector productivo, recibiendo ahora el valor real de la exportación con un gravámen de un 3 y 10% que está en vigencia hasta fin de año.

b. Recientemente, el Poder Legislativo estableció por Ley Nº 90/90 un "Régimen de Promoción de Exportación de Productos No Tradicionales y de Productos Manufacturados", donde se incluyen todos los productos de granja, medida de fundamental importancia para el sector productivo y para traer nuevos empresarios en las actividades productivas.

c. En base a la Ley Nº 90/90, el 14 de junio del corriente año, día del Empresariado Paraguayo, el Poder Ejecutivo dictó el Decreto Nº 9.910 por el cual se aprueba la lista de 384 productos de exportación no tradicionales y manufacturados, con desgravación a cero; en esta lista están, taxativamente, incluídos los productos hortigranjeros.

d. *Crédito.* Es fundamental obtener créditos blandos, a corto plazo, para la producción estacional, y a mediano y largo plazo, para la incorporación de tecnología aplicada, tanto a la producción como a la comercialización. La obtención de recursos puede venir del frente interno, vía redescuentos, o del frente externo, línea de crédito para la pequeña y mediana empresa, generadora de empleos. El manejo de los créditos puede canalizarse por las Centrales Cooperativas de Ahorro y Crédito, por el Banco Nacional de Fomento y por el Crédito Agrícola de Habilitación, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería. EL problema fundamental está en los plazos y las tasas activas que, al ser altas, generan un costo financiero que debe pagarse a la intermediación, en sacrificio de la renta de trabajo del productor, lo cual constituye siempre un motivo de desaliento.

e. *Normas de Envases.* En la medida que se imponga, por razones de higiene y seguridad para el consumidor, se deberá evitar la competencia desleal de quienes no consideran ese costo al remitir al mercado sus productos. Los mercados de abasto no deberían recibir ningún producto para su comercialización, si no se reúnen las condiciones fijadas para envases y empaques. Para ello, deberán dictarse las pertinentes ordenanzas municipales.

f. *Tecnología de Semillas.* Para modernizar la calidad de la producción y hacer posible una mejor comercialización, se hace necesario contar con laboratorios que trabajen científicamente sobre el tema genético de las semillas, de manera que, por esta vía, se logre una mayor productividad, mejoramiento de calidad y precios por debajo de los actuales, en beneficio del consumidor final, considerando que se quiere hacer funcionar una economía social del mercado y una producción en escala.

g. *Integración Inter-Institucional.* Para dar presencia al sector de la economía de granja, se impone trabajar con una integración institucional, de manera de tener representatividad gremial para impulsar las políticas que hagan a la producción de granja, estimulando al mismo tiempo la producción de alimentos en huertas, junto a los cultivos de renta los cuales, por lo

general, hacen olvidar al agricultor que la diversidad de cultivos es fundamental para enfrentar las variaciones de precios en los productos. Lo fundamental es que el pequeño y mediano agricultor no esté comprando, en los almacenes de los pueblos cercanos, alimentos que puede producir en una pequeña parcela de sus propiedades agrícolas.

En conclusión, entendemos que la única manera de hacer fuerte una gestión empresarial de granja es a través de la organización gremial que haga participar a todos los pequeños y medianos granjeros, en una política de producción, de estudio de mercado, de crédito, de incorporación de tecnología adecuada a cada cultivo, de envases y de sistemas de comercialización en el mercado interno y externo.

4. LA EXPERIENCIA DE PARAGUAY

Sr. Justo Vera Díaz (*)

Presentación

Al recibir la invitación del IICA para participar de este Seminario "El Desarrollo Exportador de la Granja: Rol de la gestión en la pequeña y mediana empresa", nos hemos visto de entrada en la necesidad de definir lo que entendemos por granja.

Acordamos en definirla como la explotación que busca racionalizar recursos, reciclar productos y diversificar la producción con miras al mercado, fundamentalmente, ya sea de pequeño o mediano tamaño.

Entendemos a la granja como la estructura de subsistencia inicial que pasa a incorporarse a una producción más tecnificada y racionalmente explotada y diversificada, en función a mercados. Con este marco conceptual y dado el enfoque temático de la gestión empresarial de los pequeños y medianos productores y la incidencia de los mismos en la problemática del pequeño productor nos abocamos a la elaboración del diagnóstico y la propuesta solicitada.

Así las cosas, diferenciamos entre el productor rural pequeño o mediano que se dedica a los cultivos de subsistencia y a 1 ó 2 rubros de renta, y el pequeño o mediano productor granjero que diversifica su producción y la orienta preferentemente en base y función del mercado.

Informaciones generales

Paraguay tiene una población de 4:135.000 habitantes y una superficie de 406.752 km². La mayoría de la población (56%) se halla concentrada en el sector rural, y el resto en los centros urbanos.

La mayor concentración urbana la constituye la capital y sus alrededores, con un poco más de 1:000.000 habitantes, evidenciando entonces, que el gran mercado consumidor interno se encuentra en la Capital. Lo siguen en orden de importancia: Ciudad del Este, Encarnación, Coronel Oviedo y Villarica.

Los pequeños y medianos productores agrícolas suman poco más de 1:806.000 agricultores, que componen algo más de 301.000 familias.

(*) *Gerente General de CREDICOOP, Central Cooperativa Nacional Ltda.*

El 80% de los productores son caracterizados como pequeños productores, cuentan con una reducida superficie de terreno para sus cultivos y, por consiguiente, tienen escasos ingresos, baja productividad e ingentes problemas en las áreas de educación, salud, servicios públicos, etc.

En la composición del PIB, la agricultura y la ganadería juntas representan el 26% del mismo; constituyen también el 95% del ingreso de divisas del país, según datos del año 1990, proporcionados por el BCP.

La mayoría de los productos exportados por el país, son en forma de materia prima o primariamente elaborados, dándole muy poco valor agregado. Si bien existe una incipiente industrialización, la estructura del país es la de agroexportador.

A pesar de los incrementos de producción aún hoy seguimos siendo formidables exportadores de materias primas e importadores de productos terminados en el extranjero con el agregado de la mano de obra de otros países; aquí quiero citar sólo algunos de esos ejemplos. En el país tenemos huevos, limones, vidrios (envases) y sal, pero seguimos consumiendo mayonesas importadas. Tenemos trigo, harina, azúcar y leña y seguimos consumiendo galletitas importadas; tenemos frutas que, para nuestra vergüenza, se pudren en el suelo, azúcar y leña, pero las mermeladas y dulces con que acompañamos nuestros desayunos llegan de más allá de nuestras fronteras. Nuestros algodones se pasean orgullosos por las pasarelas de modas internacionales y nuestras mujeres siguen luciendo telas de poliéster o derivados del petróleo. La lista de ejemplos se suceden por mucho tiempo.

Lo que queremos remarcar es que la producción primaria no ha sido acompañada por una agroindustria que le de valor agregado a la materia prima.

Estos problemas se agravan por la falta de agrupación y organización como un medio para superar las limitaciones del trabajo aislado e individualista, la desinformación sobre mercado, tecnologías, precios y preferencias, la falta de gestión para la obtención de créditos y cualquier otro tipo de gestión necesario para el trabajo rural.

El gerenciamiento constituye uno de los principales problemas que afectan la estructura de producción de nuestro país, con lo cual el sector ve seriamente comprometidas sus posibilidades de éxito, por la carencia de gente calificada, sobre todo en el interior del país, para acompañar el crecimiento de las empresas agrícolas.

Hay una enorme escasez de buenos administradores, conocedores de técnicas de mercadeo, con la habilidad y perspicacia para moverse en un ambiente de eficiencia y competitividad. Esto provoca retardos en el desarrollo de las empresas y trae aparejado el desaliento de los productores.

Características del pequeño y mediano productor

Consideramos como tal a aquellos que presentan más o menos las siguientes características: detentan una extensión inferior a las 20 has. muchos de ellos sin títulos de propiedad, cultivando en la mayoría de los casos hasta 3 has. para la subsistencia y hasta 3 has. para renta; el nivel de capitalización que se traduce en maquinarias, implementos e insumos, es muy bajo y rudimentario.

Si bien la familia está compuesta por 5 o 6 miembros en promedio, por la escasa preparación de los mismos o por su composición, la familia generalmente, dispone de 1,5 o 2 jornales por finca. La organización para la producción está orientada hacia rubros tradicionales y promocionados por los organismos del Estado y mediante las cuales acceden a créditos, como ser algodón, tabaco, maíz, mandioca, etc. No tienen orientación o conocimiento del mercado y, dado su escaso nivel de preparación, son poco receptivos al cambio o a participar de organizaciones sociales cooperativas, comités, etc., para la comercialización.

Paralelamente, y debido a las dificultades del sector público y bancario tradicional, tienen poco acceso a los agentes de cambio, a la información y a los créditos asistenciales. Todo esto trae como consecuencia que los niveles de producción y de productividad sean escasos, y contribuyen a deteriorar más el nivel de vida de los agricultores, ya que a sus escasos recursos se suma la alta tasa de inflación.

Producción rural del país

a. Agrícola

A continuación presentamos un cuadro que muestra la evolución de la producción agrícola del país, en un período de 28 años, de los principales productos.

Cuadro 1

Superficie Cosechada y Rendimiento Unitario de los Rubros de Renta y de Consumo. Campaña Agrícola 1961/62 y 1989/90

RUBROS	1961/62		1989/90	
	Sup.Cosech.	Rendimien.	Sup.Cosech.	Rendimien.
Algodón	50.000	650	509.000	1.263
Tabaco	12.000	1.200	3.00	1.748
Alfalfa	4.000	5.000	--	---
Arroz	7.000	2.400	16.000	3.566
Maíz	95.000	1.300	518.000	2.200
Mandioca	71.200	14.000	240.000	14.789
Poroto	22.000	800	46.000	844
Maní	10.700	850	38.000	1.065
C. de Azúcar	22.400	30.000	47.000	48.000
Cebolla	2.800	3.200	5.000	6.481
Papa	1.200	3.200	406	6.783
Soja	18.000	1.600	900.000	1.994
Trigo	8.000	900	226.000	1.915
Arveja	3.500	600	1.799	828
Batata	7.300	9.600	11.000	7.791
TOTAL	318.900	--	2:561.205	---

En el cuadro precedente se puede visualizar que en un período de tiempo de 28 años, en la superficie cosechada de las explotaciones agrícolas, hubo un incremento significativo, siendo el aumento en valor absoluto de 2:242.305 ha., representando un incremento porcentual de 703%. Los rubros de mayor significación en orden de prioridades fueron: soja, que en el período agrícola 89/90 se cosecharon 900.000 ha., segundo el maíz, con 518.000 ha., algodón, 509.000 ha., mandioca, 240.000 ha., y por último trigo, con 226.000 ha.

b. Pecuaria

Al mismo tiempo presentamos un cuadro de la evolución de los rubros pecuarios en un período de 20 años.

Cuadro 2
Número total de ganado porcino y aves, correspondiente al año 1970 de las pequeñas y medianas empresas

RUBROS	1970	1990
Ganado porcino	588.600	2:444.000 cabezas
Aves de Corral	6:210.200	17.044.000 aves
Otras Aves		
Pavos		
Patos		
Guineas	216.200	855.000
Gansos		

El Cuadro 2 muestra variaciones de los rubros pecuarios en un período de 20 años, así tenemos en ganado porcino un aumento en valores absolutos de 1:855.400 porcinos, representando un aumento porcentual de 315%, aves de corral 10:83.800, con un aumento de 174% y otras aves, 638.800 con 295% de aumento.

c. Granjas

Durante los últimos 15 años, se ha visto un mayor desarrollo de las granjas existentes y la instalación de nuevas. Si bien no disponemos de datos estadísticos, podemos afirmar que el crecimiento ha sido rápido y la diversificación ha ido en aumento. Así podemos mencionar los siguientes rubros: horticultura, fruticultura, floricultura, animales menores, apicultura.

Vemos un creciente desarrollo de las mismas, basado en un mayor consumo, por la necesidad de la sustitución de las importaciones y, al mismo tiempo, por la apertura de nuevos mercados.

d. Agroindustrias y otros

Además de la explotación agrícola y pecuaria de las fincas rurales, están otras actividades complementarias como la agroindustria en pequeña escala para complementar la dieta alimenticia e ingresos adicionales que redunden en beneficios y mejorar su standard de vida.

Llamamos agroindustria a las transformaciones de algunas materias primas de las fincas rurales, como: dulces de frutas en general, miel de abeja y jalea real, almidón de mandioca, quesos, manteca, yoghurt casero y algunas artesanías, aprovechando la fibra del algodón como: hamacas, colchas en general, ponchos, cortinas para vivienda y trapos de piso.

La gestión empresarial en la empresa cooperativa

El significativo déficit en materia de educación y cooperativización que se registra en el Paraguay, es el origen de numerosos problemas estructurales y operativos. Muchas cooperativas denotan escasa apertura de sus dirigentes hacia sus asociados. La dirigencia, constituida muchas veces por una élite, limita la participación de los socios en el funcionamiento de la empresa, provocando el alejamiento de los jóvenes y la eternización de unos pocos en los cargos directivos. En consecuencia, se abre una vía expedita para la administración ineficiente y la deshonestidad, que debilita a la cooperativa hasta convertirla en una empresa marginal, divorciada de los intereses de los socios e inútil, por tanto, para promover el mejoramiento de sus niveles de vida.

En otros casos, la falta de educación priva a las cooperativas del aporte intelectual de sus mejores valores, de la potenciación del esfuerzo a través de la integración con otras cooperativas y de la incorporación de un mayor número de socios.

Con excepción de las cooperativas de producción de los extranjeros, que orientan la gestión hacia una economía de mercado, las demás cooperativas se orientan más a la obtención de beneficios sociales que a la economía de mercado.

Necesidad de convertir a los pequeños y medianos productores rurales en productores granjeros

La reducción del mercado externo para la exportación de varios productos de venta tradicional, el comportamiento errático de los precios de los principales productos de exportación, el esquema de monocultivo tradicional del pequeño productor, el aumento inusitado de las tasas de inflación y de interés, llevan al deterioro sostenido de las condiciones de vida de los productores. Esta situación nos induce a dirigir nuestra producción y a nuestros productores hacia una agricultura fundamentalmente orientada hacia el negocio agrícola.

Esto presupone lo siguiente:

- La tecnología y la eficiencia de la agricultura debe ser mejorada continuamente.
- La producción debe ser una respuesta a la demanda del mercado y del consumidor, y a los cambios en los costos de producción, ocasionados por la nueva tecnología o por las nuevas variables socio-económicas.

-
- Debe apoyarse en servicios básicos públicos y en organizaciones que les ayuden a la superación de la administración.
 - Las políticas crediticias y de apoyo gubernamental también deben ser flexibles y ágiles para acomodarse rápidamente a las exigencias del mercado.
 - El gobierno debe acompañar con una política de contención de la inflación y una política cambiaria única y fluctuante.

Limitantes fundamentales para la reconversión de los pequeños productores para incorporarse a un proceso de modernización.

Señalamos como limitantes fundamentales a los siguientes:

- *Su bajo nivel de preparación de conocimientos técnicos, su apego a la producción y mercados conocidos, su bajo nivel de capitalización y su muy escasa posibilidad de acceder a informaciones de mercado o a la gestión de créditos, constituyen un valor retardario o incluso limitante.*
- El casi nulo nivel de organización ya sea en cooperativas o en comités de agricultores que les ayuden a superar mediante la gestión común, lo dicho en el punto anterior.
- La existencia de políticas crediticias que fomentan los principales rubros de ingresos de divisas al país.
- La existencia de poderosos grupos económicos de gravitación en la vida política nacional, que estimulan la producción de determinados rubros que les benefician a través de sus industrias.
- La incertidumbre política, que si bien aparenta el cierre del ciclo de regímenes militares como una primavera democrática, no existen claras definiciones y se toman opciones neo-liberales, reformistas, desarrollistas y hasta revolucionarias.

El rol de la gestión empresarial en la superación de estas limitantes

La gestión empresarial que deseamos sea exitosa buscará necesariamente lo siguiente:

1. Información de mercado con miras a organizar la producción de la granja.
2. Planificación y organización de la producción y de los factores de ésta y la tecnología necesaria en base a las necesidades de mercado, y lograr la consecución de los recursos en las condiciones más ventajosas posibles.
3. La diversificación más adecuada posible, con miras a una utilización más integral y más terminada de los productos.

4. La organización, ya sea en cooperativas o comités o cualquier otro tipo de organización, con el objetivo de lograr mejorar condiciones en las negociaciones, mediante una economía de escala, y con el objetivo de plantear políticas y servicios de apoyo e infraestructuras de servicios.

5. Mercados alternativos para los productos o nuevos productos a producir, con miras a la obtención de una permanente y sana competencia entre diferentes rubros.

Lineamientos para una estrategia de fortalecimiento de la gestión empresarial

Apoyo a la Gestión Pública

- Deberá construir o mejorar vías de acceso rápidas y de todo tiempo.
- Deberá apuntalar una política económica de mercado libre y eliminar las tendencias que distorsionan el juego de la competencia.
- Deberá formular una política de fomento a la capitalización, reducción o desgravación de impuestos a la renta, interna, toda vez que se demuestre la generación de puestos de trabajo, la sustitución de importaciones o el ingreso de divisas.
- Propiciar una política económica y monetaria con tasas de cambio y de créditos reales en apoyo a la producción, cubriendo capital de trabajo e inversiones fijas a costos y plazos razonables.
- Buscará canalizar la liquidez financiera hacia actividades productivas, desalentando las actividades especulativas y fomentando la creación de instituciones financieras especializadas.
- Las actividades científicas y tecnológicas, así como las de extensión deberán ser fortalecidas.
- Organizar servicios de información a nivel nacional de los mercados y de las condiciones y necesidades de éstos, dando la información más amplia posible, referente a volúmenes, tendencias, tiempo o época, empaques, estrategias para la comercialización, selección de canales adecuados para la comercialización y el transporte, distribución, precios de referencia de mercados o productos alternativos.
- Canalizar la asistencia técnica extranjera.

Apoyo a la Gestión Privada

- Permanente capacitación de los recursos humanos.
- Búsqueda de aumento de producción y productividad permanente.
- Organización eficiente de los recursos de producción, humanos y técnicos.

-
- **Flexibilidad para la producción y el rápido cambio de rubros, de acuerdo a los costos de producción y al permanente análisis de la rentabilidad.**
 - **Deberá buscar la organización que más le convenga, tendente a la consecución de insumos, créditos y mercadeo de sus productos.**
 - **Deberá priorizar y organizar la producción para el mercado nacional e internacional.**

Existe todo un desafío a nuestra racionalidad y que imperiosamente debe escapar a lo subjetivo. El cooperativismo jugará un papel importante, no por su número sino por la calidad y la excelencia de sus servicios, por la importancia que adquiere como facilitador de las necesidades de sus socios y, concomitantemente, por la importancia del volumen de sus operaciones, y que tenga un fuerte impacto en el mejoramiento del volumen de sus operaciones, y en el mejoramiento de los niveles de vida de sus asociados.

Para lograr estos fines es necesario preparar los recursos humanos aptos para la función gerencial que supone una empresa eficiente y de alta calidad competitiva. Es necesario y urgente que el movimiento cooperativo tenga como alta prioridad su conexión con las instituciones educativas y formadoras de los recursos humanos que necesitan para su desarrollo y coordine con ellas la preparación del elemento humano que le permita desarrollar su potencial.

Apenas estamos en los albores de un auténtico desarrollo del cooperativismo, y si creemos en su doctrina y su filosofía, en su potencial como motor del desarrollo de nuestra nación, debemos dedicarnos plenamente a esa gran tarea poniendo lo mejor de nuestra inteligencia y capacidad para implementarlo.

5. LA EXPERIENCIA DE CHILE

Ing. Agr. Hugo Ortega (*)

El caso chileno, desde el punto de vista exportador, es significativamente positivo. Los indicadores globales del país demuestran una incorporación importante de los productos agrícolas chilenos a los mercados internacionales, principalmente Estados Unidos, Europa y en este momento abriéndose mercados en el Oriente.

Analizar el caso chileno en esta materia, obliga a retroceder en el tiempo algunas décadas y el sólo hecho de hacerlo nos permite sacar una primera conclusión para este Seminario: que se trata de procesos de largo aliento, que es un resultado producto de la confluencia de componentes políticos, económico- productivos, financieros y tecnológicos.

Chile, históricamente, tuvo un comportamiento basado centralmente en la riqueza de la gran minería extractiva, principalmente el cobre, adjudicando por lo tanto, un interés relativo a otros sectores de la economía del país. La estructura de la tenencia de la tierra agrícola, similar a la del resto del continente, se fue conformando en un latifundio-minifundio, estableciéndose como resultado un comportamiento del sector agrícola que podríamos catalogar como mediocre, con explotaciones extensivas o subutilización de la tierra y pobreza generalizada con algunas excepciones por rubros, como es el caso del vino chileno. Este comportamiento mediocre se comprueba por el hecho que la tasa de crecimiento anual del sector históricamente se ubicó por debajo de la tasa de crecimiento de la población (+ - 2%/año).

El proceso de cambio agrícola incorporado a una mayor modernización de micro en la década de los 50, con un detallado estudio de la productividad de los suelos y desde 1965 en adelante con un profundo proceso de reforma agraria, rompió la estructura agraria para el período 65-80 de ese momento, estableciendo un gran plan agrícola, entre ellos frutícola, provocando un fuerte movimiento organizativo de la pequeña empresa. Lo interesante de este proceso, al margen de todo análisis político, es que entre 1965 y 1970 se quiebra la tendencia del aporte al PGB y el sector empieza a crecer a una tasa superior al 5% anual, que no se había dado hasta ese momento.

Sin embargo, el proceso de reforma agraria chilena, en su etapa final, se politizó en extremo, incorporando a un proceso centralmente técnico, un componente de política partidaria y de corto plazo, situación que gatilló en 1973, con un Golpe de Estado que instaló en Chile un Gobierno Militar por un período de 17 años, es decir, desde 1973 a 1990. Durante este lapso, para

(*) *Director Nacional de INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario)*

efectos del tema que hoy nos reúne, tuvieron lugar dos acontecimientos centrales: el primero es que se instala en Chile un modelo económico absolutamente neo-liberal, basado estrictamente en el reinado del mercado, y el segundo es que la estructura agraria, ya cambiada por los gobiernos anteriores por el proceso de reforma agraria mencionado, vuelve a cambiar por el hecho de que los nuevos pequeños productores producto de la reforma agraria, pero en ese momento sin apoyo del Estado durante el Gobierno Militar, se vieron obligados a vender sus predios. Esto abrió las puertas para la entrada de nuevos empresarios, comprando cada uno de ellos varias unidades productivas y predios de mayor tamaño, modernos, de gran capacidad empresarial y tecnológica, que bajo el modelo neo-liberal lograron establecer una estructura productiva de alta exigencia tecnológica y rentabilidad, orientando sus productos hacia los mercados extranjeros.

Este sector productivo, agresivo empresarialmente, recibió además por parte del Estado, un gran apoyo tecnológico. El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias -INIA- realizó un Programa de Transferencia Tecnológica con los grandes productores agropecuarios, los llamados grupos GTT (Grupos de Transferencia Tecnológica), donde en el mismo terreno se determinaban las necesidades tecnológicas de los productores y los programas de investigación del INIA se orientaban hacia la solución de esos problemas reales.

Luego de muchas etapas o fases bajo estas políticas diferentes, algunas de crisis económicas, otras de ajustes internos, reducción del aparato estatal, venta de empresas públicas y eliminación de toda organización sindical, el sector silvoagropecuario arroja hacia fines de los años 80, tres resultados centrales, importantes, a los efectos de cualquier política futura.

El primero es que la agricultura comercial logra desarrollarse en forma significativa, cuenta con apoyo financiero, invierte en rubros fundamentalmente frutícolas y hortícolas y cuenta con apoyo tecnológico. Se instala en Chile una gran cantidad de empresas exportadoras internacionales, que apoyan tecnológicamente a los productores y aseguran los mercados externos. El clima templado en el hemisferio sur nos permite llegar con productos que en el hemisferio norte están fuera de estación, lo cual es una ventaja para la mayoría de nuestros países. La aplicación de hormonas, el riego por goteo, la ingeniería genética, la capacidad de frío, almacenamiento, transporte y estructuras portuarias, avanzan forzosamente durante esta etapa en un intento de adecuación a las exigencias del momento. De los 260 mil predios agropecuarios existentes en Chile, unos 20 mil corresponden a esta agricultura de punta, moderna y rentable.

Un segundo resultado es que junto a este crecimiento importante (+ - 7-8% anual desde 1985 a 1990), se provoca en el sector rural la pobreza más intensa que jamás se haya visto en Chile. Entre 1975 y 1990 la pobreza rural prácticamente se duplica, alcanzando nada menos que la mitad de la población rural existente en el país. Un porcentaje importante de los pequeños agricultores y la gran mayoría de los asalariados, permanentes y temporales, ven deteriorados sus niveles de nutrición y de acceso a los servicios básicos, como salud, vivienda y otros.

El tercer y último resultado es un gran deterioro del medio ambiente, dado que, por una parte la explotación irracional de los recursos naturales, teniendo como meta única la rentabilidad, y por otra, la falta de normas de protección, han provocado en el medio ambiente un deterioro que no asegura en el mediano y largo plazo, la continuidad de una actividad como la iniciada. Chile es un país de fragilidad ecológica muy alta, lo que obliga a visualizar programas con una fuerte protección ambiental.

Con esta síntesis histórica, deseo concluir dos aspectos que me parecen importantes: 1) Chile ha sido un país que ha dado un paso muy importante para la incorporación a los mercados externos en materias de productos agrícolas y 2) que esta incorporación ha sido con un costo social enorme ya que no ha incluido al pequeño y/o mediano productor, quien ha quedado marginado de los beneficios de este proceso dinamizador.

El Gobierno actual del Presidente Aylwin ha decidido como política agraria para su período que finaliza en 1994, y que se entiende como una etapa de transición a la democracia, un programa que apunta a mantener el dinamismo productivo del sector empresarial o comercial, pero incorporando un concepto y proceso de equidad, es decir, intentar incorporar a la pequeña y mediana agricultura al proceso de modernización y, por lo tanto, al desarrollo de este subsector.

En este intento, lo primero que hay que aclarar, y también sirve como otra conclusión de este encuentro, es que la pequeña empresa agrícola jamás se incorporará espontáneamente a un desarrollo nacional dinámico a través de las influencias de los mercados, ni será consecuencia del crecimiento de un sector moderno de la economía. Sólo lo hará donde exista promoción y apoyo a la iniciativa privada, a través de políticas e instrumentos públicos, claros y estables.

Deseo dedicar mis minutos finales a tres puntos que me parecen interesantes de compartir:

- 1) las características de los mercados externos;
- 2) las exigencias básicas para el productor que intenta exportar un producto; y
- 3) las características centrales del programa de apoyo que actualmente está implementando el Gobierno Chileno.

Características de los mercados externos

- Predilección por productos naturales: fruta fresca y vegetales.
- Productos ricos en fibras y vitaminas.
- Productos en etapas que ellos no producen.
- Calidad máxima con tipificación detallada.
- Productos no indispensables. Cualquier restricción económica de los mercados económicos nos deja fuera del negocio.
- Exigen permanentes adaptaciones.
- Prevalece mucho la "moda de consumo" lo que aumenta el riesgo de la incursión en los países de producción.
- Intentan enfrentar ofertas no organizadas con el objeto de "negociar" en condiciones ventajosas.

Exigencias para el productor

Consideraciones técnicas en cada etapa de un acto exportador:

Antes de elegir el producto a exportar

- Tomando en cuenta el mercado al cual apuntamos, seleccionar con variedades apropiadas considerando la productividad, resistencia a enfermedades, comportamiento de postcosecha y calidad.

Antes de la cosecha

- Factores de producción. Cuáles y en equilibrio.
- Control de pestes y enfermedades.
- Prácticas culturales

Durante la cosecha

- Momento de la cosecha. Maduración.
- Método de cosecha.
- Ritmo de cosecha.
- Condiciones climáticas para la cosecha.
- Especialidad de la mano de obra

Manejo en el predio

- Tipos de envases o contenedores.
- Calendario de operaciones desde la cosecha hasta llegar al mercado.
- Sistemas de mercados.
- Especialidad de la mano de obra.
- Condiciones de caminos y vehículos.

Selección preliminar

- Definición de la selección.
- Definir el destino y manejo del deshecho, proceso propio.
- Especialidad de la mano de obra.

Manejo de la clasificación postcosecha

- Definición de requisitos para clasificación y tratamiento post cosecha.
- Facilidades y equipamiento.

-
- Tratamientos químicos, fumigaciones y otros.
 - Instrucciones sobre preenfriador apropiados.

Packing

- Diseños apropiados de los envases y contenedores.
- Selección de material deseable.
- Abastecimiento adecuado del packing.
- Facilitar el trabajo del packing.

Transporte

- Correcto sistema de stocks.
- Condiciones adecuadas de los vehículos.
- Protección contra accidentes.
- Instrucciones detalladas. Especialmente temperaturas.
- Ventilación.

Estas exigencias técnicas indican que hay factores que obstaculizan y otros que favorecen la incorporación.

Hay algunas situaciones que obstaculizan y otras que favorecen la inversión de la pequeña empresa a los mercados externos.

Las que obstaculizan

- Producción orientada al autoconsumo y si sobra algo, al mercado.
- Gran inversión al riesgo.
- Débil poder de comercialización o negociación.
- Políticas públicas que no apoyan claramente a la pequeña empresa.
- Una infraestructura agraria que no favorece a los pequeños: caminos, bodegas, frío, etc.

Las que favorecen

- Hay rubros de alto dominio tecnológico por parte de los pequeños empresarios como granos, leguminosas que además son de bajo costo de producción.
- Rubros de corto ciclo productivo (leguminosas) lo que permite resultados también en el corto plazo.

-
- Rubros de alta exigencia de mano de obra, aspecto que acomoda al trabajo de la pequeña empresa.

Características centrales del programa de apoyo del gobierno

Medidas estratégicas frente a cualquier intento de incorporación de los pequeños

- Reducción de los costos transaccionales
 - Organización de los productores (Insumos, Asistencia Técnica, Créditos, etc.)
 - Asistencia Técnica Estatal
- Reducción de la incertidumbre
 - Información de mercado
 - Costos de producción
- Financiamiento apropiado
 - Créditos públicos y privados.
 - Ahorro y Préstamo.

Programa básico de acción del actual gobierno para incorporar a los pequeños empresarios

- Fomento al desarrollo económico y empresarial de la pequeña empresa a través de proyectos locales.
- Plataformas de servicios comunes y nexos hacia programas públicos desde el nivel local (Proyectos, Contabilidad).
- Programas o Instrumentos de Fomento de Interés para el sector.
 - Créditos
 - Tecnología
 - Capacitación laboral

Gestión de Políticas

- Fortalecer INDAPP.T.T.
.....Créditos
.....Apoyo a las Organizaciones:MUCECH
- Coordinación Interministerial: Comisión Nacional de Desarrollo Rural Integral.
- Comité Interministerial de Desarrollo Productivo.
- Coordinación Regional.

MODULO V

LA GESTION EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO GRANJERO



MODERADOR
ING. AGR. J. LUIS MARAMBIO
Jefe del Proyecto:
Fortalecimiento Institucional de
Apoyo a la Granja



La gestión empresarial en el desarrollo granjero futuro. Algunos enfoques sobre el caso uruguayo

Sr. Raúl Bidart (*)

INTRODUCCION

La gestión empresarial es un tema que ha estado largamente ausente en los debates sobre el desarrollo nacional. La sociedad evolucionó sobre la base de un estado altamente interventor en diversas áreas de la acción económica del país asumiendo, de esta forma, muchos aspectos de la iniciativa de emprendimientos, aunque la actividad fuera luego desarrollada en el sector privado.

Esto generó, y también en una posterior relación de círculo vicioso fue consecuencia de, una cultura donde el desempeño del rol empresarial asumiendo riesgos y creando sus propios espacios de mercado no fue más atrayente que la seguridad de un empleo o la sombra protectora de espacios de mercado creados por decisiones administrativas.

En el sector rural, si bien la inmigración aportó importantes corrientes de empuje empresarial, ellas fueron parciales y acotadas por lo que, en general, existe una cultura que combina por un lado el concepto de administrar el predio como si fuera una pequeña instancia y por otro, un sentirse sólo productor sin asumir activamente la función comercial complementaria.

Agotado el modelo histórico, el Estado no puede continuar con su desempeño anterior y los sectores empresariales deben asumir por sí, el dinamismo que antes fue de aquel.

El sector granjero en el Uruguay está caracterizado por una presencia mayoritaria de pequeñas y medianas unidades productivas. La mayoría de éstas son de carácter familiar y tradicionalmente orientadas hacia un mercado interno protegido de la competencia de otros países.

La internacionalización de la economía, planteada como un instrumento para desarrollar un nuevo modelo, exigirá a estas empresas mejorar su capacidad de competencia como alternativa de supervivencia.

(*) Gerente de Capacitación de FUNDASOL

Pero además, la pequeñez del mercado interno determina que cualquier alternativa de crecimiento de la producción del sector granjero, de la cual derive una mayor rentabilidad de las unidades productivas, será viable en una perspectiva exportadora.

¿Cómo lograr el tránsito de esas empresas a otras con mayor capacidad de competencia? ¿Quiénes serán los empresarios que desarrollen y gestionen las nuevas empresas? ¿Cómo se plantean las nuevas relaciones entre el Estado y la Empresa? ¿Cuáles son los incentivos genuinos para la acción empresarial? ¿Cuál será la responsabilidad del Estado en relación a la competitividad global que el sistema requiere para pautar el desempeño de cada empresa?.

Las respuestas a estas preguntas y muchas otras de similar naturaleza, deberían formar parte de la política de desarrollo del sector granjero, brindando así, un marco estable de reglas de juego para una posible proyección en el largo plazo, tanto de las estrategias individuales e institucionales, como de los instrumentos para ponerlas en práctica.

Un desarrollo empresarial de largo aliento exige que el Estado y la empresa privada, granjera en este caso, se articulen en la definición de las políticas de transición de un modelo a otro y también en la gestión del esfuerzo exportador, ya sea en la prospección de mercados, en la promoción y ejecución de acuerdos comerciales, como en la infraestructura necesaria en áreas tales como transporte aéreo y marítimo, en la posibilidad de manejar adecuadamente productos perecederos en lugares de embarque, etc.

Este trabajo no pretende analizar todos los puntos planteados antes, sino que, tomando este marco de referencia, trata de aportar a la discusión algunos elementos relativos a las acciones posibles para mejorar la gestión empresarial de la granja y la participación en ellas de distintos actores institucionales.

Objetivos para el desarrollo empresarial granjero

Partimos de la hipótesis que el desarrollo del sector granjero está ligado a su capacidad de lograr producciones competitivas en el exterior y en el mercado interno.

Si bien la granja no ha estado orientada tradicionalmente al mercado externo, rubros como la citricultura, la miel y otros como frutas frescas han tenido una experiencia exportadora de años. En los últimos años, se han iniciado intentos en el sector hortícola en rubros tales como el melón, las frutillas, los espárragos, el ajo y los pepinos. También en la uva de mesa, en pequeña escala, se realizaron esfuerzos exportadores. Podríamos mencionar algunos otros ejemplos, pero lo importante es afirmar que existe capacidad de orientar la actividad productiva hacia mercados más exigentes.

Algunas experiencias se han encarado en los últimos años integrando en complejos empresariales la producción, industrialización y comercialización de productos granjeros orientados a la exportación. La mayoría de ellos se originan en empresarios de otros sectores de la economía (Azucitrus, Montepaz, Migranja, etc.) y alguno, como el caso de CALAGUA, el Movimiento de Horticultores de Salto, Productores de Frutilla de San Bautista, son esfuerzos surgidos desde el sector productor.

También en el caso de CALAGUA, la experiencia agroindustrial de CALNU, sobre la cual se apoya el proyecto CALAGUA, implica alguna forma de transferencia empresarial intersectorial.

Esto nos permite plantear que la problemática del complejo agroindustrial exportador no es fácil de abordar por un gran número de productores granjeros, más allá de las instancias de clasificación, acopio y almacenamiento. Su experiencia realizada en el mercado interno no le da términos de referencia ciertos para imaginarse la gestión de otras etapas del complejo y, por lo tanto, tiende a neutralizar su iniciativa.

Por otra parte, consideramos que aún el mercado interno tiene muchas oportunidades comerciales, que si bien no permitirían un crecimiento masivo de la producción, sí podrían ser respuesta para algunos granjeros (la endivia, el espárrago, la frambuesa, etc.) en la medida que se comercializan hacia ciertos segmentos del mercado con altos requisitos de calidad, pero que acepta pagar precios diferenciales. También el reordenamiento del Mercado Modelo traerá aparejadas nuevas oportunidades a aprovechar.

Si como objetivo de desarrollo empresarial para el sector granjero ubicamos la capacidad de transformar en acciones productivas los mensajes que el productor puede captar del mercado, ésta podría materializarse en tres grandes líneas. Por un lado, podrían mejorar su eficiencia e integrarse a cadenas ya consolidadas de exportación, como por ejemplo, el citrus o la miel. En otra forma podrían mejorar las tecnologías productivas y organizativas y hacer competitiva a nivel internacional una producción tradicionalmente sólo orientada al mercado interno. Por ejemplo: los actuales esfuerzos en el sector vitivinícola, iniciando una cadena de comercialización, combinando el mercado interno y externo. La tercera forma significa la introducción de rubros no trabajados previamente que, a partir de una posible demanda, se adecua tecnología y se organiza la producción así como el resto de la cadena comercial en ambos mercados. Por ejemplo: espárragos, endivia, visones, etc.

No es posible suponer cambios radicales importantes a corto plazo, ya que la situación no responde sólo a conocimientos de técnicas de gestión, sino que también está afectado por una falta real de información y conocimiento empírico de temas tecnológicos, comerciales, etc.

El proceso debe realizarse progresivamente a nivel de productor avanzando en varias áreas simultáneamente:

- a) En el volumen de información que maneja el productor sobre la situación de los mercados y productos, no tanto información estadística sino cualitativa de los mismos.
- b) En el conocimiento de la existencia de las tecnologías para producir y procesar esos productos y cómo se adaptan e incorporan a la granja.
- c) En el conocimiento de las posibles formas de organizarse para procesar y comercializar la producción y cómo pueden llegar a financiarse.
- d) En el conocimiento de los elementos que necesita disponer para poder medir qué situación le resulta más conveniente, si quedarse como está, integrar una nueva

empresa, impulsar la acción de su cooperativa y/o contratar su producción con alguna industria o exportadora. La posibilidad de tomar decisiones con la rapidez necesaria y adecuadas a su capacidad de riesgo, permitirán una integración dinámica de los productores al complejo de producción, industrialización y comercialización.

El productor granjero debe impulsar el proceso y asumir los riesgos que ello implica para poder maximizar su participación en el resultado de las acciones, cambiando el comportamiento relativamente pasivo en su relación con el mercado. La situación de partida nos permite afirmar que aquellos productores que no mejoren su nivel de preparación, dinamismo y organización y no dispongan de una base de capital, quedarán al margen del proceso y deberán optar entre una situación de supervivencia precaria o la emigración del sector.

Asumir las situaciones o paliativos a esta situación, debe considerarse un problema del conjunto de la sociedad y no de los emprendimientos de desarrollo granjero.

En algunos casos, será necesario superar **handicaps** educativos para tener una base mínima sobre la cual afirmar capacidades empresariales o, en otros casos, se apoye directamente con recursos complementarios de tierra y capital, en condiciones muy especiales para lograr una unidad productiva mínimamente equilibrada en sus recursos o se favorezca la transferencia del agricultor para desempeñarse en otros sectores productivos, mediante esfuerzos de reconversión de habilidades técnicas.

Estas acciones podrían chocar en muchos casos con la edad avanzada de los productores en cuestión y que tampoco pueden pasar la empresa a sus hijos, que ya están arraigados en otras actividades. Por lo tanto, aquí el problema es netamente social y requerirá soluciones de vivienda, atención sanitaria y otros aspectos que hacen a las condiciones de vida en la tercera edad.

En cualquier circunstancia, lo importante en este aspecto es no cargar al debe de los nuevos emprendimientos granjeros el costo de aportar soluciones al problema social anotado. Si eso sucediera, estaríamos anulando probablemente toda posibilidad de éxito en las acciones de desarrollo empresarial que se encaren, porque le estaríamos exigiendo un objetivo incompatible con las bases de eficiencia y competitividad sobre las cuales se sustentan dichas acciones.

El objetivo del desarrollo empresarial está condicionado también a la existencia de una infraestructura básica en caminería, electricidad y comunicaciones, que permite el desempeño adecuado de la empresa, tanto en sus relaciones comerciales, como en lo que se refiere a la adopción de tecnología. Por otra parte, la confluencia en la actividad agrícola, no sólo de una forma productiva, sino también de un estilo de vida, exige que la racionalidad económica de las decisiones empresariales no se vea presionada o acosada en su horizonte temporal, o en el uso extraordinario de recursos financieros para satisfacer las necesidades mínimas del productor y familia en educación, salud y cultura, que en ambientes urbanos del país son asumidos por la sociedad. También la situación afecta a los trabajadores rurales y es causa, junto a otras, de la despoblación general del medio rural. La atención de estos aspectos relativiza el éxito de la acción empresarial.

En síntesis, el desarrollo empresarial significa que los empresarios granjeros actuales y los que se incorporen a la actividad, están en condiciones de definir sus estrategias y ponerlas en práctica para alcanzar un nivel de competitividad de su empresa, que le asegure una rentabilidad adecuada y estable.

Las áreas prioritarias del desarrollo empresarial granjero

Las formas empresariales que se encuentran en el sector granjero son múltiples y van desde el productor que opera individualmente, los que trabajan con contrato vinculado a empresas industriales, a los que se asocian y asumen grupalmente alguna función de clasificación, empaque, conservación, industrialización y comercialización, las cooperativas de integración abierta que realizan algunas de las funciones anteriores, ya sea para sus socios individuales o para grupos, las empresas granjeras que integran la producción, industria y comercialización.

Cada una de estas formas permite distinta participación en resultados, seguridad de continuidad, etc. Probablemente sólo podemos pensar en procesos progresivos de participación de los pequeños y medianos productores en estos complejos; pero esto sólo será posible si la eficiencia de la empresa granjera permite competitividad al conjunto.

El éxito de este esfuerzo está condicionado por un funcionamiento empresarial, que articule eficientemente los distintos eslabones de una cadena que se inicia en la definición del producto que requiere el mercado, las formas de comercializarlo, de conservarlo, industrializarlo y de producirlo.

Para encarar estos aspectos, consideramos que hay tres áreas sustanciales sobre las cuales actuar:

- a. El comportamiento empresarial y la definición de las estrategias empresariales de la granja.
- b. La generación de nuevas empresas o formas asociativas que permitan la integración funcional de todas o algunas de las etapas del complejo, facilitando el logro de las escalas adecuadas y las especializaciones necesarias.
- c. La incorporación tecnológica y la identificación de nuevos rubros de producción.

Sobre estos puntos aportaremos algunos elementos introductorios de la problemática y posibles alternativas de acción.

Comportamiento Empresarial

Los productores granjeros deben asumir su papel como empresarios y expresarlo a través de comportamientos o actitudes tendientes a maximizar la rentabilidad de su empresa, con permanencia en el largo plazo. Si su supervivencia depende de su competitividad, deben analizar conscientemente sus alternativas, ya sea que se vinculen hacia el mercado interno o hacia la exportación.

Para ello deberán buscar oportunidades y asumir iniciativa frente a las mismas. Tradicionalmente, se plantea la producción de un determinado rubro, una vez levantada la cosecha se sale a comercializar. Los mercados cada vez más competitivos, desde una óptica de la oferta, han pasado a una dinámica determinada por la demanda. Es necesario reorientar la producción de la granja en función de las señales del mercado y estas señales el productor las capta fundamentalmente a través de su red de relaciones personales o institucionales. Para cambiar su funcionamiento anterior, deberán obtener información sobre productos, canales de comercialización, competidores, cómo se produce, qué exigencias de conservación o empaque tiene, etc.

A partir de esta información, podrá estimar sus riesgos y asumirlos si le resultan moderados. Deberán definir una visión de largo plazo para su empresa y fijarse objetivos medibles en el corto plazo. Con esta base, podrán planificar sus actividades y diseñar los registros que les permitan controlar la ejecución de los planes y tomar decisiones en función de situaciones que cambien o no. Una vez que el productor asume compromisos de producción o entrega de la misma, se responsabilizará personalmente por cumplirlos y se preocupará constantemente por mantener los niveles de eficiencia y calidad.

Estos comportamientos son respuestas esperadas en un empresario: ¿Son posibles en un productor pequeño o mediano?. El ejemplo del citrus, lo que está pasando con la viticultura y probablemente otros rubros muestran que sí, que es posible. Por otra parte, si la posibilidad de desarrollo está dada por la integración a un modelo exportador, la complejidad de la empresa crecerá progresivamente y la organización de la misma deberá adecuarse a esa complejidad, ampliando probablemente el número de personas que trabajen en ella y dividiendo funciones entre distintos miembros de la organización. Esto traerá aparejado fraccionamiento en la información y, por lo tanto, generará procedimientos de consolidación de la misma. El tránsito de la empresa familiar a otra etapa que significa manejar personal contratado, exige adecuar no sólo funciones, sino también actitudes.

Las Estrategias Empresariales

La posibilidad del empresario de definir la estrategia para su empresa, tanto a corto, mediano o largo plazo, está condicionada a la información que éste maneje sobre los factores externos que inciden en la empresa, así como sobre los factores internos de la misma. El análisis de las Oportunidades y Amenazas, las Fortalezas y Debilidades que la empresa tiene para actuar en un mercado, permite al empresario ir adecuando su estrategia a las realidades cambiantes del mercado y de la propia empresa.

Las ventajas comparativas o, dicho de otra forma, los factores que diferencian los productos de la empresa de otros competidores y los costos de oportunidad en que incurre por destinar los recursos productivos a los rubros elegidos y no a otras alternativas viables, son los instrumentos para definir el tipo de empresa granjera (combinación de rubros).

Este análisis se realiza teniendo en cuenta las restricciones que la empresa tiene en la utilización de sus bienes, la rotación de cultivos, la disponibilidad de maquinaria, de mano de

obra y de capital de trabajo. Se trata de maximizar la rentabilidad de la empresa y definir un perfil de especialización productiva.

A partir de la definición de su estrategia, el empresario podrá analizar el impacto que sobre su rentabilidad podrá tener su participación en agrupamientos de productores para la conservación, industrialización y/o comercialización de sus productos.

El Desarrollo de Nuevas Empresas para la Industrialización y Comercialización

Para que la integración de los empresarios granjeros al complejo agroindustrial comercial sea exitosa, es necesario acoplar a una unidad organizacional empresaria, la iniciativa que proviene del empresario granjero para industrializar y comercializar en el exterior sus productos, con el know how comercial y el conocimiento de las condiciones de diferenciación del producto, que normalmente proviene de empresas de fuera del sector.

La promoción de agrupamientos de productores para encarar inversiones de niveles superiores del complejo, depende de la disponibilidad de la tecnología productiva, organizacional y comercial que requiere el producto que se va a volcar al mercado.

La experiencia realizada en torno a la miel, muestra un camino posible a desarrollar para la integración de pequeños agricultores. Las cooperativas y sociedades de fomento locales ampararon en algunos casos y en otros impulsaron la creación de grupos de productores de miel, que realizaron inversiones y se organizaron para la extracción de la miel y el envasado para la exportación. CALFORU centralizó las actividades de la comercialización y coordinó el financiamiento de esa etapa comercial con apoyo de FUNDASOL.

En el ejemplo anterior se pudo facilitar el compromiso de inversión y participación del productor de miel en la gestión de la empresa de segundo nivel, sin aumentar mayormente la complejidad de la cooperativa y posibilitando la identidad del productor con la inversión realizada. Otro aspecto que debe ser tenido muy en cuenta cuando planteamos la promoción de empresas asociativas, es la complejidad de la gestión de la empresa que se crea y la capacidad de los productores para encararla. En el caso de la miel, este parámetro fue adecuadamente satisfecho.

Otro camino para la creación de nuevas empresas puede ser iniciar la asociación de productores en forma independiente de las estructuras existente y luego operar contratando servicios, asociándose e integrándose a las centrales cooperativas o con otras empresas que viabilicen el acceso al know how, tecnología y mercados.

En otra modalidad, las centrales cooperativas que están interviniendo en la comercialización de la producción de sus asociados, se asocian a empresas que aportan know how, financiamiento y mercados para llevar adelante etapas industriales o comerciales que la cooperativa no abordaba por sí misma.

También consideramos importante para la consolidación de las empresas granjeras, el desarrollo de empresas de servicios locales, que apoyen su rápida inserción en una nueva

dinámica empresarial, usando de sus servicios en áreas tales como informática, maquinaria, preparación de envases, pandillas de cosecha, etc.

Esta podría ser importante en una perspectiva de programas integrados, facilitando así la reubicación de mano de obra rural.

La integración de capital a estas nuevas empresas exige iniciativas creativas que permitan superar la poca capacidad de inversión en el sector y la dificultad de constituir garantías reales para avalar créditos. Es posible pensar que además de créditos especiales canalizados a las asociaciones de productores, habrá iniciativas de integración con capitales de empresarios de fuera del sector y quizás también se requiera una mayor actuación de la Corporación Nacional para el Desarrollo u otras modalidades de sociedades de inversión. EL Programa PENTA ha iniciado una línea de acción en este sentido.

La Incorporación de Tecnología y la Búsqueda de Nuevos Rubros de Actividad

La complejidad de la empresa depende de la eficiencia que le permite alcanzar la tecnología utilizada. La actualización permanente de las propuestas tecnológicas es una condición básica del desarrollo empresarial.

Los aspectos que debe cubrir la actualización, tanto se refieren a técnicas productivas, como de cosecha y manejos post- cosecha de los productos, conservación, procesos industriales, etc.

Sin duda es imposible pensar que el productor individual realice investigación tecnológica, por lo cual la función debe ser asumida por el Estado a través del INIA u otros organismos públicos (LATU, Universidad, etc.), que realizan investigación básica o aplicada.

La estrecha relación entre los centros de investigación y los productores, es la clave del éxito en la dinámica de cambio tecnológico. Desde la definición de las prioridades conductoras de la investigación, hasta las instancias de divulgación de los resultados, deben concebirse como formando parte de una sociedad en la que participan tanto el Estado como las empresas.

El conocimiento de un cambio tecnológico debería provocar en el productor una revisión inmediata de su planificación, a los efectos de medir los cambios que una nueva estructura de costos de oportunidad de sus producciones genera en su nivel de rentabilidad.

Este manejo para el análisis de los propuestas tecnológicas, desarrolló una transformación del productor, de simple tomador "comprador" de tecnología, en un interlocutor activo en la generación o adecuación de la misma.

De esta forma sería posible iniciar un proceso de recuperación de productividad en la granja a partir del manejo que el propio granjero realice de su plan de producción.

Las posibilidades de financiamiento de las inversiones que los cambios tecnológicos requieren, definirán en última instancia la rapidez con que los mismos se realicen.

No obstante, aunque existe una reacción positiva del granjero al cambio tecnológico, depende de la disponibilidad de recursos humanos apropiados para ejecutarla, ya sean estos familiares o no. En este sentido, es imprescindible una adecuación de toda la enseñanza agraria (UTU) vinculada a la granja, a las nuevas tecnologías desarrolladas en el sector. También, a través de escuelas rurales primarias, debería sensibilizarse a los jóvenes sobre la realidad tecnológica y en etapas post-primarias sería importante el desarrollo de centros de alternancia para hijos de granjeros y trabajadores, la promoción de clubes agrarios y grupos juveniles, intentando involucrar a la totalidad de la familia, donde no sólo hubiera enseñanza técnica, sino también en gestión empresarial.

La definición de nuevos productos o líneas de producción tiene una dinámica distinta a la que vimos para la incorporación de tecnología.

La iniciativa empresarial de los productores para identificar nuevos rubros posibles, se incentiva con información sobre lo que está sucediendo a nivel de rubros en los mercados y las perspectivas de cambios en la demanda. En este caso, la prospección de mercados externos y la recolección de información sobre las condiciones de funcionamiento de los mismos, forma parte de otra sociedad entre las empresas y los servicios exteriores del Estado. A partir de las oportunidades detectadas, los empresarios asumen la iniciativa.

La introducción de nuevos rubros, cuando no requieren disponibilidad de tierra como factor productivo principal, puede ser atractivo para una incorporación de empresarios desde otros sectores. Esto sucedió en forma importante en la miel y también parece estar sucediendo en visones, ranas, codornices, etc. En el primer caso, la capacitación en la tecnología productiva en sectores urbanos derivó en múltiples iniciativas de producción de miel de personas que no tenían actividad agrícola previa. En los otros casos, las iniciativas tienen su origen principalmente en propuestas de innovación tecnológica por parte de profesionales universitarios.

Cuando los productos requieren la tierra como factor de producción, la iniciativa del productor depende de que disponga de la información sobre el rubro y del cambio que este producirá en sus niveles de riesgo y complejidad operativa. Dada esta realidad, podemos pensar que la incorporación de nuevos rubros agrícolas vendrá ligada a complejos agroindustriales particulares o cooperativos, donde los riesgos de la producción y los costos de la incorporación de la tecnología productiva, son asumidos en el conjunto del complejo.

Los instrumentos a utilizar para el desarrollo empresarial

Varios son los instrumentos que deben utilizarse para incentivar el desarrollo empresarial. Brevemente, trataremos de explicar algunos que nos parece prioritario encarar. En este sentido, el esfuerzo en capacitación, asesoría e información al empresario granjero se constituyen en el centro de la acción.

El crédito, operando en ciertas condiciones, puede reforzar los efectos de los instrumentos anteriores; también la elaboración de proyectos agroindustriales integrados permite generar las condiciones para un mejor desempeño del empresario.

Brevemente trataremos de señalar aquellos elementos más relevantes que podrían caracterizar estas acciones. En general, consideramos muy importante que cualesquiera de las acciones forme parte, en lo posible, del contexto de referencia corriente para el productor (por ejemplo: su cooperativa, su grupo, en el pueblo cercano a su granja).

Formación Empresarial

En el país, no se han dedicado muchos esfuerzos al tema de la formación empresarial. Este no es solo un problema del sector granjero, sino que se verifica en todas las actividades productivas (durante muchos años, las actividades de ACDE fueron la única propuesta). En general, la formación gerencial se ha basado en la experiencia apoyada por actividades circunstanciales no curriculares de reforzamiento de alguna temática particular. Otras fuentes de capacitación se debieron buscar en el exterior. Recién en los últimos 5 años, aparece una oferta amplia de capacitación, tanto a nivel gerencial como orientada a pequeños empresarios. De cualquier forma ha sido muy poca la oferta orientada en particular al productor granjero y en el mejor de los casos, estaba destinada a mejorar la gestión cooperativa (ONGS, PRODECO, CAF).

Considerando los objetivos propuestos para el desarrollo empresarial, la formación debe aportar al empresario:

- a. La capacidad de revisar sus motivaciones para el logro de los objetivos que se plantean en la empresa y también sus actividades en relación a la empresa y al contexto en que opera. Vincularse, participar en redes, asociaciones, etc.
- b. El conocimiento y operación de instrumentos que le permitan identificar creativamente alternativas y oportunidades para su empresa. Observar la realidad, recabar información, analizarla y procesarla de acuerdo a los intereses del empresario.
- c. El conocimiento y operación de instrumentos que le permitan analizar las oportunidades de inversión, definir sus estrategias y elaborarlas como propuestas negociables para su financiamiento. Moverse sobre la base de proyectos y estudios de factibilidad.
- d. El conocimiento y operación de instrumentos de planificación de la empresa y los medios para controlar su gestión, adoptar decisiones y verificar resultados. Preparar planes financieros, llevar registros, tanto de producciones como de movimientos económicos.
- e. De acuerdo a la complejidad de la empresa y al papel que el empresario pueda asumir en empresas de segundo nivel (cooperativas, sociedades de fomento, agrupamientos, etc.), se debería profundizar áreas temáticas tales como: Administración Financiera, Gestión y Control de la Producción, Dirección de Personal y Comunicaciones, Comercialización, etc.).

En definitiva, la capacitación empresarial a nivel de pequeño y mediano productor no pretende convertirlo en un técnico en la operación específica de todos los instrumentos, sino que tenga la capacidad de hacer funcionar instrumentos muy simples de gestión cuando la empresa es pequeña, y a medida que la empresa crece o se desempeña en organizaciones más complejas, tenga la capacidad de derivar tareas y solicitar las informaciones específicas para tomar sus decisiones.

La preeminencia del rol productor frente al rol empresario, la edad madura en muchos de ellos y, por lo tanto, la lejanía en el tiempo de su participación en actividades de aprendizaje, el nivel de analfabetismo que puede verificarse en sectores de pequeños productores, y en general el espontaneísmo e inmediatismo que parecen inherentes a la cultura nacional, actuarán como obstáculos para la realización de una propuesta de capacitación.

Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta en el momento de programar las actividades y definir las metodologías a utilizar y así podrá promoverse el interés y participación de los productores, ya que sólo el desafío de mejorar la competitividad de la empresa podría no ser suficiente como factor definitorio para la realización de actividades de capacitación.

De acuerdo a la experiencia desarrollada en el Programa IMPULSO, que FUNDASOL ejecuta para apoyo a pequeñas empresas urbanas, las actividades deben tener algunas características básicas, cuando se refieren a pequeños productores activos: Ser cortas en su duración total de días, no programarse para que se adicionen a jornadas de trabajo normales, el contenido de la actividad debe tener aplicabilidad muy próxima en el tiempo, debe tener un costo real para el participante y no plantearse como opción para el tiempo libre. La forma organizativa que más se adecua a este planteo, son los talleres de aprendizaje.

Con respecto al método para trabajar en capacitación, creemos que debe evitarse al máximo toda posibilidad de relación docente-educando. La actividad debe convertirse en un ejercicio de aprendizaje, donde es el propio empresario el que genera el conocimiento, ayudado por un facilitador.

El ciclo de aprendizaje que se desarrolla con el método de aprender-haciendo que hemos aplicado en FUNDASOL con apoyo de GTZ de Alemania, mediante procesos vivenciales (simulacros, ejercicios, juegos, trabajo de campo, etc.), permite al empresario absorber más fácilmente las experiencias y conocimientos, generando así resultados de aprendizaje efectivos y persistentes a largo plazo.

Además, este método se basa en el proceso grupal (hasta 20 participantes) de los empresarios participantes en cada actividad. Ello asegura que los conocimientos, experiencias e informaciones acumulados en la vida de cada empresario, mediante la confianza creada en el grupo, enriquezcan la discusión y el intercambio sobre los problemas más cercanos de la vida de la empresa, logrando resultados de aprendizaje más eficaces y rápidos que con relaciones individuales.

Si bien nos hemos referido a productores o actuales empresarios, consideramos que es muy importante todo el esfuerzo de formación que se realice a nivel de aquellas personas que desean iniciar una actividad productiva y para las cuales es válido todo el planteo anterior.

Para lograr que el participante sea el centro del proceso de aprendizaje, se requiere de facilitadores bien entrenados y experimentados en su función.

De esta forma, también es importante el esfuerzo que se realice en la preparación de facilitadores, para llevar adelante el proceso de capacitación y que realmente faciliten el aprendizaje y no se dediquen a instruir. La tarea del facilitador consiste en preparar, organizar, acompañar, estimular y canalizar todo el proceso de aprendizaje.

Sería necesario una acción coordinada entre las organizaciones de productores, los servicios de extensión o los de otras organizaciones públicas o privadas y organizaciones que tengan propuestas de capacitación, para intentar aproximarse al productor con un mensaje único, que no despierte falsas expectativas y tampoco temores inhibitorios.

Asesoramiento Técnico Empresarial

Igual que en el caso de la formación empresarial, no existe una tendencia a usar el asesoramiento como recurso normal de la empresa. El funcionamiento de estructuras donde el productor logra plantear las dudas que impiden sus decisiones y se analicen las posibles respuestas a las mismas, será un avance significativo para su desarrollo empresarial.

El asesoramiento se debe referir a la globalidad de la gestión e ir orientando a apoyar al empresario en el análisis de la situación de su empresa y en la definición de estrategias de desarrollo de la misma. Este tipo de asesoramiento debe tener estabilidad en la relación entre el empresario y el asesor. Tratándose de pequeños agricultores, es más conveniente que sea grupal, ya que permite una dinámica de intercambio entre los productores y, a la vez, disminuye el costo del asesoramiento por empresa.

Los grupos CREA operan con una dinámica de ese tipo sobre la base de grupos estables.

No será simple que los productores participen o usen de un servicio de tal naturaleza, mientras no tengan un comportamiento empresarial y lo utilicen como un recurso productivo más.

El efecto demostrativo a partir del comportamiento de vecinos puede ser un factor importante. Por otra parte, no deben desaprovecharse las oportunidades que se crean en instancias posteriores a talleres de capacitación o en instancias de información tanto comercial como tecnológica-productiva.

En el primer caso, cuando el participante de una actividad de capacitación va a aplicar una técnica recién aprendida, requiere consultas que refuercen sus acciones. A partir de estos requerimientos, se va generando un aprendizaje de cómo usar el asesoramiento, que luego puede utilizar con mayor seguridad para otras instancias de la gestión de la empresa.

En el segundo caso, la información transferida en grupo y con dinámicas participativas que permitan la revisión y análisis de la misma, desde el punto de vista de la situación del productor, inician procesos que pueden ser el punto de partida para futuros grupos de asesoramiento.

Un requerimiento importante de asesoramiento surge cuando grupos de productores, cooperativas o un empresario individual, realiza el estudio de un proyecto de inversión. En la medida que el estudio se realice con la participación activa de los interesados futuros ejecutores del proyecto, será un detonante de una relación estable de asesoramiento en gestión empresarial.

Cualquier tipo de asesoramiento debe ser considerado por parte de la empresa como un recurso productivo y valorado como tal, para aceptar su costo y para utilizarlo en toda su dimensión.

Estos requerimientos de asesoría, son complementarios del asesoramiento tecnológico que necesita el empresario y que debe resolverse en forma coordinada con aquél.

Su desarrollo puede ser encarado por quienes brindan la capacitación, por organizaciones no gubernamentales que se dedican a la promoción en el medio rural, por las organizaciones de productores, por empresas de servicio, o por unidades del Estado organizadas a estos efectos.

La Disponibilidad de Información

Definimos que una de las características importantes de un adecuado comportamiento empresarial, es la búsqueda y análisis de información sobre el mercado, producción y otras situaciones que afectan a la empresa. No obstante, no es fácil imaginarse a un productor realizar la recolección básica de información sobre mercados o tecnologías, cuando se trata de realidades muy lejanas a su empresa.

Es necesario implementar un sistema que permita al empresario granjero acceder con facilidad a información sobre mercados, precios, tecnología de producción y resultados económicos.

Como dijimos antes, la exportación es un negocio del país como un todo y, por lo tanto, es substancial la participación activa de los órganos del servicio exterior del Estado, para la recolección de información sobre características de los mercados, canales de comercialización, tecnologías, etc.

A partir de ese esfuerzo societario entre el Estado y los empresarios para la recolección de información, es necesario un esfuerzo muy importante de descentralización de la información, tanto a nivel institucional como territorial. Para que el productor granjero realmente pueda usar la información, ésta debe ser accesible en aquellos lugares donde tiene vinculación normal y cotidiana.

No es difícil pensar que en un horizonte de muy corto plazo (5 a 10 años) existirá la infraestructura necesaria para que cada empresa esté conectada a una red o varias redes de computadoras, donde podrá recibir y enviar información, procesarla y analizarla para tomar sus decisiones y además, estar en comunicación directa para tomar decisiones grupales en las asociaciones a que pertenece.

En una primera etapa, podría pensarse que las organizaciones cooperativas o agrupamientos de productores pueden ser la base de esa red para, en un futuro, conectarse granjeros individuales. También pudieran ser complementadas en oficinas del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, del Instituto Nacional de Colonización y de las Intendencias Municipales en las localidades y a las cuales los agricultores accedan con facilidad para informarse.

Ya existen esfuerzos importantes en el ámbito de las cooperativas y de servicios de consultoría para la creación de Bancos de Datos y Redes de Informática, tanto a nivel nacional como internacional.

Estas formas de manejo de información, sería necesario complementarlas por otras más vivenciales y que permitan al productor una comprensión más rápida del complejo de actividades orientadas al mercado externo.

Podemos pensar en un uso más efectivo de las redes de televisión o la organización de reuniones informativas con videos y apoyo de material escrito, en los cuales el productor podrá visualizar la forma en que sus productos son adquiridos por los consumidores finales, como se procesan las etapas intermedias de conservación, empaque o industrialización de sus productos. También podrá apreciar los productos que ofrece la competencia.

La experiencia que en la década del 70 se realizó con el cassette Foro Rural para dinamizar la participación de los productores en sus organizaciones, podría readecuarse tecnológicamente y ser usada para una revisión de los productores en su postura frente al mercado.

Organizar estos mecanismos de transferencia de información no es complejo para las organizaciones de agricultores, pero requiere de un apoyo importante del sector público en la recolección de la información básica a ser transferida. Debe revisar colecciones de videos que existen en los países, en los organismos internacionales, etc. También podrían realizarse videos sobre las misiones comerciales que van al exterior con material que ellas trajeran o simplemente filmando su informe, pero que signifique para el productor un contacto con la información sobre parámetros más operativos a los que utilizan los medios periodísticos.

Los Créditos y el Financiamiento como Instrumento de Desarrollo Empresarial

Para desarrollar su estrategia empresarial, el productor depende de obtener financiamiento en oportunidad, volumen y condiciones adecuadas. No obstante, además de ello, para que el crédito actúe como instrumento de desarrollo empresarial, deberá tomar como referencia a la globalidad de la empresa y definirse en función de los requerimientos de caja históricos y proyectados para la empresa.

Esta situación inactivará la actitud de planificación del empresario y permitirá una relación entre el agente financiero y el productor, más orientada al largo plazo. El crédito sería fácilmente supervisable con un control periódico del plan financiero.

También, como sucede en los programas de apoyo a pequeñas empresas urbanas, el crédito puede complementarse con actividades de capacitación y asesoría para definir su plan de negocios, pudiendo integrar a los costos a financiar, el costo de esas actividades.

La próxima ejecución del proyecto BID-Corporación Nacional para el Desarrollo de apoyo a pequeñas empresas urbanas y rurales, permitirá aplicar nuevamente esta forma operativa de asociar instituciones financieras con otras formas de capacitación y asesoría para la concreción de créditos.

Lo dicho anteriormente, permitiría un funcionamiento fluido de la empresa granjera en condiciones normales, pero es necesario analizar otras situaciones especiales. A nivel de predio, las inversiones en desarrollo tecnológico (riego, variedades de frutales, maquinaria de laboreo, etc.), requieren propuestas financieras de largo plazo, y fundamentalmente deben revisarse las formas de avalar o garantizar dichos créditos.

En el caso de otros niveles de organización, la inversión en prospección y penetración de mercados y los estudios de factibilidad son dos actividades cuyo financiamiento es crucial para el desarrollo de iniciativas empresariales. La línea iniciada por el FONADEP, la UAPAG y el PENTA, son enfoques nuevos para esta problemática, y es muy importante el aprendizaje que se realice de su aplicación, para posteriores ajustes y ampliaciones.

Por último, la generación de capital de riesgo para asegurar la inversión en las iniciativas viables, es uno de los factores determinantes de la posibilidad de éxito de la estrategia planteada.

Tradicionalmente ha sido importante para el financiamiento de las inversiones cooperativas la participación benévola de agencias de cooperación internacional y FUNDASOL como instrumento creado por las propias organizaciones cooperativas para su financiamiento.

Los Joint-Ventures, la conversión de deuda, las facilidades para inversiones en el sector no se han materializado hasta ahora en muchos proyectos y mucho menos en el sentido de dinamizar el desarrollo empresarial de los productores granjeros. La Corporación Nacional para el Desarrollo ha tenido poca intervención y será un instrumento a desarrollar más intensamente, mientras no existan otras alternativas como Banco de Inversión. A nivel de algunas ONG's (FUNDASOL, CCU, IPRU, Foro Juvenil, etc.) la Corporación Nacional para el Desarrollo y varias organizaciones internacionales, se creó SAINDESUR, como un instrumento posible para facilitar capital de riesgo a pequeños proyectos.

Los Proyectos Agroindustriales Integrados

Para lograr el máximo impacto sobre el desarrollo empresarial granjero, los proyectos de agroindustria deberían ser concebidos en el marco de la problemática de una región espacial específica. Esto sería fundamentalmente válido en zonas donde la viabilidad de las estructuras productivas existentes es muy precaria (minifundios, empresas de subsistencia) y requiere un proceso de reordenamiento predial. También podría pensarse en el marco de un proceso de colonización de algún establecimiento de dimensiones importantes.

De esta forma, la agroindustria se diseña y se plantea su estrategia de puesta en funcionamiento, de acuerdo a la rapidez y forma de como los granjeros se incorporan al proceso, asumiendo los costos de transferencia de conocimientos y tecnología como parte de la propia inversión agroindustrial.

Por otra parte, el impacto se analiza en función de la globalidad de cada granja y su repercusión sobre la rentabilidad total de ellas. El proyecto agroindustrial integrado, intenta resolver la relación de puja en torno al precio de intercambio entre la industria y el agricultor, mediante la mejoría en los niveles de productividad en ambos sectores.

La organización de estos complejos requieren cierta centralización, que puede lograrse a través de organizaciones cooperativas con capacidad empresarial con fuerte respaldo financiero (por ejemplo CALAGUA), o por el desarrollo de empresas mixtas, donde quizás la Corporación Nacional para el Desarrollo tenga un papel importante a jugar. No obstante ello, el proyecto debe contemplar expresamente las acciones de capacitación empresarial que se desarrollarán a nivel de productor y también los mecanismos a través de los cuales asumirán parte en la gestión del complejo.

Los actores institucionales y sus funciones principales

En la realidad del sector granjero, podríamos ubicar una multiplicidad de actores institucionales, además del propio productor granjero que, en definitiva, es el eje central del proceso.

Sin pretender un análisis total de los mismos, nos parece conveniente repasar las posibles funciones que algunos de estos actores pueden desempeñar en el desarrollo empresarial de la granja. Nos limitaremos a las organizaciones de productores, a los complejos empresariales granjeros o agroindustriales, a las organizaciones no gubernamentales y a los organismos e instituciones internacionales. No podríamos, en el contexto de este trabajo, analizar todas las funciones del Estado, por lo que nos limitaremos a realizar algunas consideraciones generales.

Las Organizaciones de Productores

En el marco de las organizaciones de productores, debemos distinguir dos tipos de funciones: la gremial y la económicamente productiva. En el caso de las organizaciones que se orientan a la función gremial, su papel debería caracterizarse por el lobby y gestión necesarios para que exista la infraestructura en caminería, electricidad, comunicaciones y servicios que favorecen el desempeño de la empresa, y las de educación, salud, recreación y cultura que favorecen el desarrollo de la familia, o sea que asume la representación de los productores frente a otros sectores de la sociedad, en la asignación de prioridades para el desarrollo de las inversiones básicas del país.

En el caso de las organizaciones que se orientan a la función económico-productiva, su papel es determinante en la adecuación de las empresas agroindustriales que ya operan en el sector cooperativo y en la creación de nuevas, para la consolidación de un modelo agroindustrial exportador.

La eficiencia en la gestión productiva asumida por estos agrupamientos de productores, será determinante para la rentabilidad del empresario individual.

En ambos casos, gremial y económico, las organizaciones asumen la representación de los productores en los organismos o comisiones de co-gestión que el Estado ha creado para la elaboración de políticas o administración de programas. En este caso es muy importante la forma en que se canaliza dentro de cada organización la especificidad de la problemática granjera, cuando el concepto de la organización es más amplio en su representatividad.

También ambos tipos de organizaciones constituyen los soportes más importantes para canalizar información hacia los productores, así como para, con el apoyo requerido de otros servicios especializados, impulsar programas de capacitación y asesoría.

Otras Empresas Granjeras o Agroindustriales

Nos estamos refiriendo a complejos agroindustriales o grandes emprendimientos granjeros orientados a la exportación donde los productores granjeros tradicionales tienen muy poca intervención o muy subordinada técnica y económicamente a los lineamientos de la empresa.

Su papel en lo referente al desarrollo empresarial del sector granjero puede ser importante, ya que permite ir consolidando una cultura agroindustrial exportadora, sobre todo en organismos que intervienen en el proceso y que están fuera del sector. También esas empresas van generando externamente un reconocimiento al "Producto de Uruguay" y las vinculaciones comerciales del país con el exterior. Los emprendimientos asociativos pueden aprovechar las ventajas de un camino abierto y funcionar bajo alguna forma asociada a estas empresas para no tener que iniciar de cero su aprendizaje.

En relación a los productores, estas empresas generan un efecto, demostración importante que alienta la reflexión sobre las propuestas productivas individuales y asociativas.

También para muchos productores, aunque sea en forma subordinada, es el modo de iniciar procesos de incorporación y manejos tecnológicos, que de otra forma no estarían en condiciones de realizar por su propio esfuerzo.

Las Organizaciones No Gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales han actuado tradicionalmente en el sector granjero, apoyando el desarrollo de las asociaciones, la ejecución de proyectos agroindustriales cooperativos, así como la capacitación y asesoramiento a dirigentes, sin perjuicio que hubo organizaciones que se orientaron a atender las situaciones más prioritarias de urgencia social, educación, vivienda, salud.

Un papel más activo en el desarrollo empresarial implica que las ONG's asuman un papel menos orientado a promover el agrupamiento y sí más definido a transferir el Know How de

la gestión empresarial, desde la vinculación a los mercados, el diseño y operación de agroindustrias, hasta la organización de la producción en la granja.

El impulso a actividades de capacitación y asesoría a productores y sus organizaciones cooperativas sería la forma principal de acción de estas instituciones al desarrollo empresarial, sin que necesariamente ello signifique el abandono total de las líneas de trabajo tradicionales de desarrollo grupal o atención a problemas sociales.

Los Organismos e Instituciones Internacionales

Estas instituciones han actuado en el país colaborando con el Gobierno, las ONG's y las organizaciones de productores, tanto en el apoyo financiero como técnico. Con su aporte, el país ha logrado poner en funcionamiento importantes programas de investigación, inversión y desarrollo de recursos humanos.

En lo financiero, su apoyo puede ser sustancial para la constitución de fondos de crédito a largo plazo o capital de riesgo, así como para facilitar la realización de actividades de capacitación y asesoría.

En lo técnico, debe continuar el apoyo a la investigación básica y tecnología aplicada, en la estructuración de bancos de datos y sus conexiones internacionales, en la formación de cuadros técnicos y en entrenamiento para los programas de capacitación y asesoría, en el desarrollo del Know-How comercial.

El Estado

Además de la tarea de desarrollo de la infraestructura básica, tanto física como en lo que se refiere a recursos humanos a mediano plazo, el Estado debe corregir sus procedimientos, eliminando trámites y requisitos innecesarios, así como adecuando sus tiempos a las realidades que impone el ritmo, la producción y el comercio. A medida que se pongan en funcionamiento las propuestas de la PRONADE, las relaciones entre las empresas y el Estado serán más fluidas y menos onerosas para ambos.

La función de promoción comercial que realiza el servicio exterior, es sustancial para el desarrollo de las exportaciones. Deben desarrollarse los vínculos ya iniciados entre estos servicios y las organizaciones empresariales, para encarar en forma planificada la prospección de mercados, los acuerdos comerciales y los contactos, misiones y presencias en ferias de carácter promocional.

La JUNAGRA, como órgano asesor donde participan los organismos públicos y las organizaciones de productores y/o las empresas vinculadas al tema, debe canalizar la discusión y los acuerdos sobre lineamientos de política y parámetros que el Estado pondrá a los productores, para alcanzar los objetivos de la política granjera.

También permitirá analizar cómo se integran las acciones del Estado en el campo de las relaciones comerciales exteriores (prospección de mercados, contactos comerciales, etc.).

del financiamiento (líneas de crédito del BROU, FONDAEP, PENTA y otros), de la investigación en ciencias básicas y tecnología (INIA, PEDECIBA, UNIVERSIDAD, LATU).

En el ámbito de ejecución de las políticas, el papel de la JUNAGRA es sustancial en la coordinación, en primer lugar, de las acciones del propio Estado, evitando superposiciones de actividades y desorientación en los productores ante mensajes competitivos y/o contradictorios.

Estas tareas de ordenamiento apoyarán y multiplicarán los esfuerzos que ya se vienen realizando, tanto en relación a la identificación de oportunidades agroindustriales, como en el apoyo a la elaboración de proyectos y estudios de prefactibilidad.

En estos campos resulta imprescindible la coordinación entre las acciones de los órganos públicos con la tarea que realizan las ONG's y Organizaciones de Productores, a los efectos de un máximo aprovechamiento de los escasos recursos aplicables a la identificación y elaboración de proyectos.

Algunas reflexiones finales

La necesidad de crecimiento de la producción nacional, industrial y agrícola, orientada hacia el mercado externo, es una realidad adaptada por todos los sectores de la vida económica nacional y la granja no es una excepción. Sin embargo, no existe una propuesta discutida y ampliamente aceptada acerca de cómo se va a procesar el cambio de un sistema movilizad desde el Estado y para un mercado interno, protegido por otro sistema internacionalmente abierto y movilizad por la empresa privada, orientada hacia la exportación.

Para la granja, la tarea de elaborar los lineamientos de una política de cambio estructura que defina con precisión qué se espera de las empresas y del Estado, de sus interrelaciones y sus vinculaciones con otros sectores, debería ubicarse en la JUNAGRA, como ámbito de participación del sector público, las organizaciones de productores y otros sectores empresariales vinculados al tema. Los lineamientos de política deberán tener una proyección a largo plazo, para que se puedan impulsar acciones en áreas de larga maduración o con efectos en las bases culturales o educativas.

La escasez de recursos disponibles y la falta de experiencia en actividades orientadas al desarrollo empresarial, indican que el proceso será lento. Además, el involucramiento de productores podrá ser amplio a nivel de su participación en actividades de información, por ejemplo, foros u otros, pero las dificultades organizativas de actividades de formación y asesorías, no permitirán afectar un número importante de productores.

Es necesario realizar instancias con participación del Estado, las organizaciones de productores, las ONG's y las instituciones internacionales que actúan en el tema, para orientar las prioridades temáticas, la articulación de capacidades complementarias entre las instituciones y la acción en espacios distintos, para evitar las superposiciones y la adecuación de propuestas de acción a las características particulares de distintas áreas geográficas (Litoral Norte, Noreste de Canelones, Centro Sur, etc.).

Como primer paso para abordar toda esta temática, debería realizarse un taller interinstitucional, donde se tratarán temas metodológicos, lineamientos programáticos, posibilidades financieras, mecanismos de coordinación, etc.

Dijimos anteriormente que, para que el conocimiento sea considerado un recurso productivo para el empresario, las actividades de información, formación y asesoría, deben tener un costo real para él. Por otra parte, esto actúa como potencial de autofinanciamiento y proyección a largo plazo de los servicios que responden a necesidades reales del productor. No obstante la formación de cuadros técnicos, el desarrollo de materiales de apoyo, la infraestructura operativa básica, son inversiones previas al desarrollo de programas, que no pueden ser asumidos por las ONG's o Servicios de Consultoría (principalmente epicentros de las acciones) sin respaldo del Estado o la cooperación internacional, ya sea bajo la forma de subsidio directo o a través de los usuarios de los servicios (becas, financiamiento complementario al crédito, etc.). La prioridad que el Gobierno atribuya al tema, permitirá asignar los recursos necesarios del presupuesto nacional u obtenerlos mediante convenios de cooperación internacional.

En tercer lugar, las organizaciones de productores, junto a complejos agroindustriales empresariales, son las estructuras visualizadas como generadoras de nuevas empresas. Las primeras, podrían actuar no sólo iniciando o mejorando empresas dentro de la actual organización, sino también promoviendo empresas asociativas de productores que se integren a ella. Las cooperativas podrían ser así un factor de multiplicación de las experiencias exitosas que se vayan realizando. Pero es importante para las propias organizaciones cooperativas y para un mejor desempeño de su papel, que estas funciones no se acumulen a las tareas históricas, sino que resulten de una reflexión que establezca las relaciones **empresa individual (socio)-cooperativa-central cooperativa**, en el marco de los cambios que una nueva propuesta nacional significa en el papel del Estado y sus relaciones con la empresa, así como en los parámetros de competitividad y eficiencia de un mercado internacionalizado.

El funcionamiento agroindustrial cooperativo, exige una participación social comprometida, tanto en la inversión como la gestión político-empresarial de la misma. Por otra parte, es necesario para un manejo eficiente del conjunto, que la planificación industrial y del predio sean realizadas coordinadamente; ello profundiza aún más la relación socio-cooperativa. ¿Qué incidencia tendría este tipo de relaciones sobre la estructura actual de funcionamiento cooperativo? ¿Se integrarían estos agrupamientos de productores directamente a las actuales cooperativas agrarias de base? ¿Se crearán a partir de ellos nuevas cooperativas agrarias de base, que a su vez se integren a las centrales actuales o a nuevas centrales?.



Panelistas

1. Sr. Agustín Canessa (*)

En primer lugar, quiero felicitar al expositor y a las instituciones organizadoras porque creo que es la primera vez que en un evento como este me llegó con la anticipación debida el documento que hizo Raúl Bidart; tuve tiempo de leerlo, se trata de un buen trabajo que hace más preguntas que respuestas. Pero justamente él hablaba de algo que considero que en este tipo de eventos como el que estamos realizando es válido, generar ámbitos para definir niveles de propuestas. Hay algo que no encuentro en su trabajo, aunque no creo que fuera su propósito omitirlo. Escribió este documento como representante de FUNDASOL, una institución que ha tenido y aún tiene una larga trayectoria al servicio de las empresas asociativas, de los pequeños y los medianos productores y de las empresas chicas. Creo que él asumiendo ese papel en este ámbito y en esta instancia, quiso hacerlo con premeditación y alevosía para que los creativos, en cuanto a las propuestas, sean Uds.

Acá veo productores, muchos representantes de cooperativas, de instituciones internacionales, empresarios, mucha gente. Creo que esta instancia y este ámbito nos tiene que servir, básicamente, para generar acciones y un programa de acción. Este, deberán hacerlos con la JUNAGRA básicamente, al servicio de esa granja que queremos que sea de exportación.

No le voy a hablar al productor; tengo grandes interrogantes de lo que escuché decir a Salati. Me dolía el corazón al escucharlo, como Presidente de la Confederación Granjera, por lo que dijo del Estado al cual serví durante mucho tiempo, y tiene razón. Si el ciudadano le empieza a exigir a lo poco que queda del Estado, a esas islas de modernidad que a veces se tienen que buscar con lupa, porque el resto del aparato burocrático no está sirviendo al ciudadano, no lo está haciendo a Uds. como productores, ni está sirviendo desde la triple condición que nosotros como ciudadanos contribuyentes le tenemos que exigir a ese Estado, porque todos pagamos, y cuanto menos ingreso tenemos, pagamos más, porque el IVA es una alta proporción de lo que recauda el Estado y lo pagamos todos, el productor rural y el granjero, todavía más que otros, el ciudadano como usuario del servicio público y como cliente. Si algún día tomamos conciencia de eso, de las cosas que tenemos que pedirle al Estado, y el Estado se traduce en las cosas que Uds. como productores le tienen que demandar al Ministerio de Ganadería y a la JUNAGRA específicamente, creo que saldríamos un poquito adelante.

Otra de las cosas que quiero hacer, es una serie de reflexiones y utilizar cabalmente el tiempo. En este sentido, no sé si Uds. se habrán planteado el pensar este negocio que nos abrumba todos los días. Nosotros mismos hemos organizado muchos eventos sobre el MERCOSUR. En los títulos de los diarios, programas de radio, televisión, se menciona permanentemente MERCOSUR.

(*) *Delegado de la Corporación Nacional para el Desarrollo en el Directorio de MIGRANJA S.A.*

Sin embargo, en la Argentina, MERCOSUR no existe, tampoco en Brasil, o existe con noticias de segunda línea en los diarios. Pero para nosotros es una tremenda preocupación. En Paraguay, el sector empresarial creo que es más dinámico que el uruguayo, está proyectando cosas más importantes que nuestro empresariado.

Les voy a plantear rápidamente lo que es, para nosotros, el reflexionar sobre el MERCOSUR. La superficie que abarcan los países que integran este MERCOSUR son 11.862.000 kms² y Uruguay tiene 176.000. En población tenemos un mercado de 184,2 millones de habitantes y el Uruguay apenas hoy está llegando a los 3:200.000. El producto bruto interno per cápita a nivel de cada país en dólares de 1987, en Paraguay es 990 dólares, en Brasil es 2.020, en Argentina es 2.390 y en Uruguay es 2.190. Otro elemento a tener en cuenta, y aquí surgen una serie de complicaciones, es que si hacemos el promedio de cómo crecieron estas economías en el período que va del 65 al 87, Paraguay crece a un promedio acumulativo anual 3.4, Brasil crece 4.1, la Argentina 0.1 (economía estancada) y el Uruguay 1.4, un pequito más que la Argentina. Pero si vemos cuál es el crecimiento de estas economías, en el 90, Paraguay crece 0.1, Brasil decrece 5.9, Argentina decrece 3.2 y el Uruguay decrece 0.2. Otro punto a destacar es la inflación, en el período 65-80, en Paraguay la inflación promedio fue de 9.4, Brasil 31,3, Argentina 78.2 y Uruguay 57.8. En el período 80-87, el único país que ha permanecido medianamente estable es Paraguay. En ese período la inflación en Paraguay fue de 21.0, en Brasil fue de 166.3, en Argentina 298.7 y en Uruguay 54.5. Pero si tomamos el año pasado, ¿qué pasó en América Latina a nivel de inflación? Paraguay 42.7, Brasil 2359.9, Argentina 1832.5 y Uruguay 129.8.

La esperanza de vida al nacer, para los cuatro países que conforman el MERCOSUR es: Paraguay 67 años, Brasil 65, Argentina y Uruguay 71 años.

Qué queremos decir con esto? Primero ubicamos. Yo creo que la gran dificultad que tenemos nosotros como ciudadanos es cómo nos ubicamos en el mundo. Nosotros siempre fuimos extremadamente lúcidos para ver al mundo desde el Uruguay, críticos, sabíamos de todo, pero el mundo ha cambiado mucho. La economía mundial ha cambiado mucho. Es una economía internacionalizada, las transnacionales tienen una presencia brutal. ¿Para qué nos integramos a esta cadena productiva? Para que nuestra gente viva, para que nuestros hijos no se vayan del país. Creo que en la granja tenemos un gran desafío. El territorio uruguayo es el 1.5 del conjunto del MERCOSUR, la población uruguaya es el 1.8 de ese conjunto y el PBI uruguayo es de 8.400, siendo el PBI del MERCOSUR de 380.000 millones. Uruguay hoy, con todo el esfuerzo productivo de su gente, apenas llega a 8.4.

Pero el drama es que toda América Latina está exportando 119.000 millones de dólares.

Desde el punto de vista de la granja de exportación, tenemos que pensar en ubicarnos en ese mundo. El primer desafío que tenemos es cómo entrar. Entramos en oleada. Tenemos ya el MERCOSUR; no sabemos lo que va a pasar con estos acuerdos, nos ponemos fecha... Los europeos se pusieron fecha y demoraron 35 años en hacerlo. Nosotros nos fijamos una fecha; es decir, los desafíos que la granja uruguaya tiene. Hace muy poco que integro el directorio de MiGranja S.A.; y lo que sé lo aprendí de mis viajes a Chile, donde el desarrollo de la hortifruticultura es espectacular; hicieron una cosa moderna, le dieron destino a su vida, a su familia y a la creatividad de su gente.

Lo hablaba con la gente de la JUNAGRA y, personalmente, creo que el sur del país, Canelones, no tiene las aptitudes suficientes para hacer un desarrollo moderno de la granja; lo digo con total sinceridad. Las tierras están totalmente desgastadas, la mosca de la fruta, vamos a ver como la combatimos, no tenemos agua y no existe granja moderna sin agua. Ese es otro de los datos que tenemos que tener claro. El problema de una gestión empresarial tiene que tener los elementos básicos de clima, condiciones de suelo y recurso agua, sino la granja no se desarrolla.

Debemos analizar también otra serie de cosas; reciclamiento, reconversión; es muy lindo decir reconversión, pero me gustaría que algún día, el Estado, que es el que está promoviendo - el Estado es una abstracción - vamos a decir el Gobierno electo, nos defina cosas. Estamos metidos como locos en el MERCOSUR, es verdad, era o era; no teníamos otra alternativa, es cierto, pero entonces vamos a exigirle al Estado que defina políticas activas a nivel sectorial, porque no se puede poner al Ministerio de Ganadería al servicio de una macroeconomía que no se sabe para donde va.

Tenemos que tener políticas activas a nivel sectorial, una política activa en esto que estamos discutiendo hoy. Cómo queremos hacer la pequeña y mediana granja de exportación; tenemos condiciones para hacerlo, pero debemos resolver un problema de gestión. Nuestra cooperativa no tiene gestión empresarial; uno de los desafíos que tienen CALNU, CALAGUA, CALPICA, es ver cómo profesionalizamos la gestión empresarial. Y en esa gestión en el desarrollo granjero, tenemos que resolver varias cosas. Administrar el agua, regar, pero además problemas de variedades, de gestión técnica, de producción y de administración. En el Uruguay no hay gerentes; la Universidad nos formó estupendamente, tenemos grandes personalidades formadas por nuestra Universidad, pero no formó ejecutivos, ni administradores. El Uruguay no tiene administradores a nivel de sector público ni del sector privado. Hay que defenderse en un mundo contemporáneo que va avanzando a una velocidad muy rápida, donde una revolución científica, tecnológica, todos los días nos descubre cosas, y cada día nos deja más obsoletos.

Hace poco realizamos un Seminario para pequeña y mediana empresa de exportación, y la preocupación que nos quedó es ver cómo empieza a trabajar el tema de la innovación tecnológica. Hay estudios en EEUU que avalan que, en ese país, en los últimos 50 años el crecimiento de la productividad viene fundamentalmente por el lado de la innovación tecnológica. No tendré tiempo de desarrollarlo, pero sí me gustaría que los organizadores de esto, con la gente interesada, con los productores, con las empresas cooperativas, den lineamientos para empezar a trabajar, para comenzar a planificar, que es una palabra que se ha olvidado. Acá no existe más la planificación y todas las grandes trasnacionales son grandes instrumentos de planificación. A "MIGRANJA" viene gente para comprarnos la producción para el 95, 96, está todo planificado. Nosotros acá decimos que la planificación no existe, hay un planeamiento estratégico. Yo trabajé en planificación desde el año 1962, cuando empezó CIDE. Esos planes que están en los anaqueles no sirven, pero un planeamiento estratégico, eso lo debemos tener como Gobierno, como empresa, lo debe tener la cooperativa. Si no tenemos un planeamiento estratégico para ver adónde vamos, estamos liquidados. En eso, la innovación tecnológica es uno de los resortes básicos.

En mi parte final, quisiera transmitirles algo que he copiado de una persona que me ha enseñado mucho; es uno de los más grandes explicitadores de la administración de empresas,

Peter Draker. En su último libro, nos dice ésto: "Cuando Marx escribía hace 122 años, el proletariado trabajaba para un señor y no para una organización. El mejor retrato de esa sociedad industrial de hace un siglo puede hallarse en la novela "La princesa Casamassina" de Henry James escrita en 1885, justamente cuando moría Marx. Habla de un anarquista que conspiraba para hacer la revolución mediante el asesinato de un importante personaje imperialista. Los proletarios explotados de la novela, su héroe y antihéroe eran dos artesanos que uno trabajaba para un encuadernador, donde se empleaba junto a ocho personas, y el otro trabajaba para un productor de elementos químicos que empleaba a 12 personas. Esos empresarios capitalistas apenas ganaban algo más que los proletarios a los cuales explotaban. Hoy la gran mayoría de la gente en los países desarrollados trabaja en una organización. Las domésticas prácticamente han desaparecido. Solo el 3 al 5% de su población pasa su vida como agricultor a tiempo completo, y eso que la producción agraria en los países no comunistas es hoy varias veces mayor que hace 100 años. Hoy el centro de gravedad está en los empleados y no en los trabajadores. Incluso el trabajador industrial va en camino de desaparecer. Se calcula que dentro de 10 o 15 años la proporción de trabajador industrial va a ser más o menos la misma que la proporción que hay para la población agrícola. La nueva fuerza de trabajo es el trabajador del conocimiento, que trabaja como empleado de organización. Esos empleados poseen más formación y están mejor retribuidos. De hecho más de 9 de cada 10 personas en el mundo desarrollado con nivel de formación alta trabajarán probablemente toda su vida empleados en una organización".

Entonces, a veces, frente a las dificultades que nos planteábamos sobre el productor rural, individual, familiar, (Dios quiera que sobreviva), el desafío del MERCOSUR a esas personas individualmente, las va a borrar del mapa.

Ese es el mensaje que quiero darles, fundamentalmente, a las empresas asociativas que están presentes. Ver cómo le damos destino a nuestro productor, pero incorporándolo a un sistema, porque el productor individual no puede exportar. Entonces nuestro desafío es cómo exportamos; creo que la granja tiene un gran destino exportador y el MERCOSUR nos abre una oportunidad muy grande. Si los antiguos criadores de novillos hoy producen arroz con una alta productividad ¿por qué no podemos hacer algo similar con la granja?

Señores, creo en la granja y que podemos salir adelante con ella. Nada más.

2. **Ing. Agr. Carlos Pérez Arrarte (*)**

Si la gestión empresarial -entendida genéricamente- es una herramienta para mejorar la eficiencia de procesos sociales y económicos, sería positivo avanzar en establecer el contexto donde vamos a aplicar esta herramienta.

1. La producción granjera es una actividad realizada predominantemente por pequeños y medianos productores, con una matriz tradicional basada en la organización familiar de las unidades productivas. La búsqueda de economías de escala en todos aquellos procesos que relacionan las unidades con los servicios externos a ellas -como el aprovisionamiento de insumos, la comercialización e industrialización de la producción, el transporte, etc.- ha sido reconocido universalmente como un camino estratégico. Esto abre la necesidad de organizar conjuntos de estas pequeñas unidades para lograr procesos eficientes, siendo el fundamento de la existencia de grupos formales o informales de productores, agrupados en cooperativas y sociedades de fomento o simplemente alrededor de una empresa.
2. Un segundo punto que nos parece significativo para contextualizar el problema de la gestión en la producción granjera, es considerar cómo opera el proceso de modernización o desarrollo de la producción granjera, que se genera a partir del estímulo de una unidad central agroindustrial o agrocomercial que organiza el proceso productivo o comercial, según el caso. La existencia de un proceso de contratación entre esa unidad central agroindustrial/comercial y las unidades granjeras es el vínculo formal que asegura la articulación del complejo productivo y donde se establecen las responsabilidades entre ambas partes.

Esquemáticamente podemos encontrar dos situaciones que tienen implicaciones fuertemente diferentes para los productores y para considerar la gestión en la producción granjera:

- a. Complejos productivos donde la unidad central tiene una organización autogestionada, del tipo cooperativa, por ejemplo, CONAPROLE, CALAGUA, CENTRAL LANERA DEL URUGUAY y con algunos matices podríamos considerar en este grupo a la Comisión Administradora del Mercado Modelo (CAMM).
- b. Complejos productivos donde la unidad central tiene una organización empresarial privada tradicional, por ejemplo, MORO, RAUSA y SAMAN.

En los dos casos, puede haber diferente grado de determinación por parte de la unidad central sobre el proceso productivo/comercial de las unidades granjeras asociadas, determinación generalmente explicitada en el contrato. Un alto grado de determinación sobre todo el proceso

(*) *Miembro de la Comisión Administradora del Mercado Modelo*

productivo, por ejemplo, es el que se presenta en la producción de pollos parrilleros o en la de hortalizas para congelado en CALAGUA. En otros casos, la determinación se establece sobre la comercialización, precio de venta, forma en que se debe entregar la producción, etc. Por ejemplo, el caso de la Central Lanera del Uruguay.

3. En virtud de lo anterior, estimamos que es de la mayor relevancia considerar la existencia de la gestión en la producción granjera en organismos complejos como aquellos de gestión colectiva, sean privados (cooperativas por ejemplo), mixtos (Comisión Administradora del Mercado Modelo); o en complejos empresariales que reúnen una empresa privada y una constelación de productores granjeros asociados. La gestión en las unidades productivas individuales, aunque también es un área donde el país debe realizar esfuerzos importantes, tiene una menor prioridad e impacto sobre el desarrollo de la producción y, obviamente, un menor significado social. Para ilustrar más esta idea, para un pequeño productor del Noreste de Canelones es mucho más importante en la gestión y el desarrollo de su granja y de su familia, la presencia y el buen funcionamiento de una organización del tipo de la ex RAUSA, que le proporcionaba un paquete tecnológico completo, le adquiría la producción y le permitía desarrollar un cultivo "de caja", que canalizar esfuerzos a mejorar la gestión interna de su establecimiento.
4. Finalmente, señalamos dos graves dificultades para la gestión de estas unidades complejas agroindustriales o agrocomerciales. Una se refiere a los problemas que acarrea la diferenciación social y económica de los productores en el interior de las organizaciones y la segunda, a las consecuencias de lo que llamaríamos la **reducida socialización** de los agentes que llevan a cabo la producción granjera.
 - a. La **diferenciación social y económica** se refiere a la variación que existe al interior de cualquier grupo de productores en términos de: capacidad económica, intelectual, de gestión, para desarrollarse personal, familiar y empresarialmente. En los complejos productivos donde la unidad central es una empresa privada convencional, será ésta la que establecerá las normas mínimas de gestión y eficiencia empresarial, que el grupo está dispuesto a aceptar, y se eliminarán rápidamente del complejo aquellos productores que no operen de acuerdo a esos parámetros. Esta selección -que puede ser vista como rigurosa en una perspectiva más social- asegura la viabilidad y la eficiencia de la gestión del colectivo.

En los complejos productivos donde la unidad central es del tipo autogestionado, los problemas que acarrea la diferenciación de los productores son mucho más complicados. La presencia de valores de "solidaridad", el ingreso casi irrestricto, los procesos políticos internos de las organizaciones que definen el control de las mismas, etc., bloquean la continua "depuración" del complejo de aquellas unidades productivas menos eficientes. Si este problema no se procesa adecuadamente, los resultados pueden ser que la organización global se vuelva inviable, o se producirá el abandono de los productores de mejor gestión empresarial o se redefinirá la organización

colectiva, transformándose por ejemplo, en sociedad anónima (como las ex-cooperativas arroceras) para, de esta forma, procesar la búsqueda de la gestión eficiente.

- b. La reducida **socialización** es una causa natural de la pequeña dimensión de las empresas granjeras, del individualismo, el aislamiento y la desconfianza propios de la vida del campo que crean severas dificultades para que estos agentes sociales se integren y gestionen organizaciones autogestionarias. Se refleja en la dificultad general de los productores para comprender la complejidad actual de los procesos económicos y el alto grado que ha alcanzado la división social del trabajo; la necesaria especialización que requieren todos los procesos de gestión y su contrapartida en la confianza de delegación de tareas y responsabilidades. En particular, es crítica la dicotomía que los productores agrícolas manifiestan entre producción y comercialización: todos los procesos y agentes que intervienen en las etapas posteriores a la producción son revestidos de un "halo" de perversidad, que se transforma en una severa limitante al desarrollo de los complejos integrados que son los revelantes en nuestros días.

Entendemos que estos elementos son cruciales para ubicar y discutir el papel de la gestión en el desarrollo de la granja en las condiciones concretas del Uruguay de hoy.

3. Ing. Agr. Gustavo Pardo (*)

Sería reiterativo y redundante extenderse en consideraciones sobre la declinante situación que padece nuestra granja a lo largo de los últimos años.

No creemos atinado entonces, manejar en este ámbito, las cifras por demás elocuentes y harto conocidas por todos en lo concerniente a la enorme incidencia que tiene en el sector la pequeña y mediana empresa familiar, por lo que las dificultades que atraviesa tienen grandes consecuencias desde el punto de vista social.

Desde el punto de vista económico, también es de público conocimiento la importancia del sector granjero en productividad y capacidad de generación o ahorro de divisas por unidad de superficie. Constituye, además, un factor de inocultable importancia en la alimentación de nuestra población.

Como éstos, podríamos citar un sinnúmero de argumentos más que justifican la trascendencia que tiene el sector en el país.

Sin embargo, a nadie escapa que la granja ha tenido, en general, una dinámica muy pobre, sobre todo en los últimos años, como consecuencia de su casi absoluta dependencia de un mercado interno estancado cuando no en retroceso e incluso compartido con producción del exterior, al amparo de una progresiva reducción arancelaria.

Esta competencia por un mercado insuficiente obligó a que el crecimiento y desarrollo de algunos productores o empresas se hiciera a expensas de la desaparición de otros, lo que coadyuvó a consolidar el perfil individualista tradicional del pequeño productor.

Es en este marco que surge la Integración Regional como posibilidad concreta que, si bien por el momento es un Tratado firmado que si puede generar algunas dudas en cuanto a los alcances de su concreción en los plazos manejados, no puede generarlas en lo concerniente a que es un objetivo hacia el cual tarde o temprano todos debemos avanzar.

Nuestras dudas en cuanto a la factibilidad de esta Integración Regional en plazos tan perentorios y en el marco de las actuales políticas económicas de los países participantes, no pueden ser argumento para que sigamos dilatando la búsqueda de soluciones y medidas a tomar, para resolver definitivamente el problema de la granja nacional.

Permítanme creer que nadie de los que aquí estamos, tiene la más mínima duda de que la granja basada en la pequeña y mediana empresa familiar desaparecerá irremediablemente si

(*) *Responsable del área de la Comisión Nacional de Fomento Rural*

se mantienen las cosas en este estado. La desaparición de esta pequeña empresa granjera familiar será inevitable con o sin MERCOSUR de por medio, si rápidamente no realizamos las transformaciones imprescindibles.

Nuestro desafío entonces, será transformar la Integración Regional en la tabla de salvación del sector y no en su partida de defunción.

El desafío no es nada sencillo; pero si hoy estamos todos aquí, el Estado, las organizaciones de productores, los centros de investigación, los organismos internacionales, como el IICA, es porque tenemos confianza en nuestras fuerzas y nuestro potencial, por lo que no podemos dejar pasar un día más sin poner manos a la obra.

El imprescindible proceso de reconversión de nuestra granja, tendrá que abarcar tanto los aspectos tecnológico-productivos, como el empresarial. Dada la finalidad de esta Seminario, es a estos últimos que trataremos de referirnos en el breve tiempo de que disponemos.

Consideramos que el futuro del sector exige un imprescindible desarrollo empresarial que hoy no existe y que, por lo tanto, se hacen necesarios cambios relevantes, tanto a nivel del productor y sus organizaciones como del Estado, ya que éste deberá jugar también un rol muy importante.

El productor y sus organizaciones

No hay dudas de que el productor debe asumir que ahora más que nunca debe organizarse y participar, ya que en definitiva de su voluntad de cambio dependerá que los procesos productivos y la aplicación de nuevas tecnologías se lleven a cabo. Deberá concientizarse de que produciendo y actuando como lo venía haciendo hasta ahora, le será sumamente difícil enfrentar con posibilidades de éxito los tiempos que se avecinan.

Por otra parte, deberá convencerse que tampoco tendrá posibilidades trabajando solo o individualmente como hasta el momento. Su vecino, de aquí en más, deberá transformarse de competidor por un mercado reducido a socio de la empresa por la conquista de mercados más exigentes.

Es el tiempo, entonces, de agruparse, ya que esta será la única forma de acceder a la tecnología y equipamientos que exige la nueva situación.

Esta tarea de concientización, información, motivación y agrupamiento de los productores, es una tarea primordial para este proceso, por lo que debemos encararla irremediamente en el plazo más corto posible.

La enorme dimensión y lo complejo de esta actividad de extensión obligan a una inevitable coordinación de esfuerzos entre los organismos estatales, centros privados de investigación y promoción, organismos internacionales, organizaciones de productores y todos los medios de comunicación.

Si bien este tipo de actividades y seminarios de discusión se están realizando frecuentemente, no hay dudas de que salvo la presencia de algunos dirigentes, los productores propiamente dichos no tienen acceso directo a ellas. Se hace necesario, entonces, un urgente esfuerzo en lo atinente a llegar con la información lo más cerca posible del productor y, a la vez, recibir de él sus propuestas, para planificar de la forma más realista posible el proceso de reconversión.

La toma de conciencia por parte del productor, es un elemento fundamental para el éxito de la empresa como un todo, y es sin duda uno de los objetivos primarios que debemos trazarnos.

Las Organizaciones de Productores son, obviamente, un elemento clave para la tarea a desarrollarse de aquí en más.

En lo que concierne a las de segundo grado, consideramos que deben hacer un esfuerzo de integración entre sí, para complementar, enriquecer y unificar su capacidad de propuesta.

Esta coordinación de esfuerzos, además de multiplicar sus capacidades, les dará mayor peso en sus propuestas, tanto a nivel de las autoridades nacionales como a nivel de los productores, que ven con desconcierto esta atomización de esfuerzos e incluso planteamientos a veces disímiles, por parte de dirigencias que supuestamente representan al mismo sector.

En este proceso de integración que se avecina, será además imprescindible contactarse con organizaciones de productores de los demás países participantes, para lo cual será importante la elaboración coordinada de propuestas.

Otro papel importante que deberán cumplir, será el señalado momentos antes, referido a canalizar la información de y hacia el productor, así como su capacitación tanto a nivel tecnológico y productivo, como empresarial.

Son conocidas por todos, además, una serie de experiencias que algunas de estas organizaciones de segundo grado del sector han realizado en el pasado, en lo referente a planificación de la producción, asistencia crediticia, asesoramiento técnico y comercialización, tanto en el mercado interno como externo.

A pesar de que no todas estas experiencias han sido fructíferas, debemos señalar que todas y cada una de ellas tuvieron aspectos tanto negativos como positivos, que conforman un importante caudal de información que debemos capitalizar.

Por lo general, los fracasos se dieron como consecuencia de la falta de infraestructura y de capacidad empresarial para enfrentar este tipo de desafíos, a lo que se sumó la casi total orfandad de apoyo estatal con que se llevaron a cabo.

A pesar de ello, consideramos que es a estas organizaciones que corresponderá la responsabilidad de centralizar y coordinar tanto las actividades de apoyo a la producción como a la comercialización.

En lo referente al apoyo a la producción, debemos destacar la ya citada tarea de extensión, motivación de agrupamientos, transferencia de tecnología y todo lo referente a la planificación de la producción.

En cuanto a la comercialización, será necesario la creación de un sistema, con la capacidad necesaria para manejar y colocar con la premura exigida, volúmenes de producción con las características necesarias para ingresar a un mercado cada vez más exigente.

Esta gestión comercial exigirá una importante capacitación y una infraestructura que permita un manejo centralizado de la información referida a nichos de mercado, precios, envases, tipificación, etc.; características de las que hoy se carece a nivel de estas organizaciones.

Por otra parte, deberá correr por parte de las organizaciones el gestionar ante el Estado las apoyaturas necesarias en las áreas citadas y también en lo que respecta al financiamiento del proceso de reconversión. Para ello, se hará necesaria una capacitación importante en el área de elaboración de propuestas o proyectos de desarrollo a lo que deberá agregarse la capacidad de obtención de recursos suplementarios a los que disponga el Estado, para el financiamiento de dichas propuestas.

En este aspecto, será muy importante el aporte que pueden hacer organismos internacionales de cooperación técnica (IICA, GTZ, etc.) así como las organizaciones no gubernamentales o centros de investigación privados existentes en el país, muchos de los cuales disponen de un invaluable cuerpo técnico e importante caudal de información, como para apoyar a las organizaciones de productores, tanto en el área de capacitación empresarial como en la de elaboración de proyectos. Estos organismos, cuentan además con importantes vínculos con organizaciones del exterior (Fundaciones, etc.) que pueden facilitar la obtención de financiamiento externo para los proyectos.

Por su parte, las organizaciones de productores de primer grado, ya sea las Sociedades de Fomento Rural o las cooperativas localizadas a lo largo y ancho de todo el país, y por supuesto de la zona granjera, también tiene un lugar muy importante que ocupar en este proceso.

A lo manifestado cuando nos referíamos a las organizaciones de segundo grado, en cuanto a su rol de permanente contacto con los productores, los servicios prestados y sus experiencias en el área de producción y comercialización deben sumarse una infraestructura administrativa y física (maquinaria, galpones, cámaras, etc.), que por mínima que sea, debe aprovecharse al máximo para la conformación del sistema de planificación y comercialización central.

Por supuesto que también en el caso de estas entidades locales, se hace necesario un inevitable proceso de capacitación empresarial para sumir tamaña responsabilidad.

En definitiva, entonces, podemos concluir que, si bien existen enormes carencias, fundamentalmente en el área de gestión empresarial, se cuenta de todas formas con organizaciones con cierta infraestructura y un cúmulo de experiencias de inocultable utilidad para encarar el proceso de reconversión.

El Estado

Si bien por lo general hay cierta tendencia a exigir del Estado más de lo que le corresponde, tampoco es de recibo la actitud de la casi total prescindencia que a veces se plantea desde esferas estatales.

Sin duda que hay instancias del proceso en que es imprescindible su participación, como ser investigación de mercados, y tecnológica, fuentes de financiamiento, elementos de infraestructura como caminería, electrificación, etc.

Demás está decir, que también le corresponde la negociación con los demás países participantes en lo atinente a coordinación de políticas macroeconómicas, etc.

Consideramos de todas formas, que se han dado pasos muy importantes con la instalación de la JUNAGRA, INAVI e INIA, como institutos coordinadores de las diversas actividades, con la participación de representantes de los productores.

Ojalá que la Junta Nacional de la Granja tenga las posibilidades de lograr toda la infraestructura y las apoyaturas necesarias, como para cumplir el protagonismo que le debe caber en este proceso.

La importancia de la granja, obliga a que sea tomada como una gran empresa por el país, y en ese sentido la JUNAGRA debe ser el elemento coordinador de todos los esfuerzos y canalizador de todos los recursos.

Anteriormente, mencionábamos la existencia de una gran cantidad de recursos en el sector, sobre todo a nivel de las organizaciones de productores, así como apoyaturas técnicas y aún financieras por parte de las organizaciones internacionales y nacionales. El principal desafío para la JUNAGRA será el de coordinar todos esos recursos para desarrollar al máximo su potencial.

Si bien los recursos son importantes, posiblemente sean insuficientes, sobre todo los financieros, para poner en competencia a la mayor cantidad posible de pequeños productores.

Por otra parte, la información no está llegando debidamente a todos los sectores, por lo que estamos asistiendo a un proceso de formación de pequeños agrupamientos zonales, con la intención de beneficiarse de alguna apoyatura financiera.

Consideramos que este mecanismo de agrupamientos más o menos espontáneos, a la caza de determinadas posibilidades financieras, no es el adecuado porque, aunque parezca un contrasentido, está basado en la mayoría de los casos en una actitud individualista o de "sálvese quien pueda" o de aprovechar la oportunidad antes que la aprovechen otros.

Esta estrategia, fomentada en algunos casos por organismos internacionales, por supuesto que no dudamos que se hizo con la mejor buena voluntad, consideramos que es atentatoria contra las posibilidades de consolidar experiencias grupales y regionales de tipo más abierto, en base a las entidades de fomento o cooperativas locales, que facilitarían el acceso a un número más importante de productores.

Personalmente, consideramos que la JUNAGRA deberá en este sentido "bajar la pelota al piso" cuanto antes, no sea que cuando realmente lleguemos a un diagnóstico y una estrategia para llevar adelante el proceso de reconversión, se nos haya ido gran parte de los recursos financieros en este tipo de experiencias puntuales.

Otro aspecto de trascendencia a tenerse en cuenta es la situación y las posibilidades de nuestro parque agroindustrial, tarea o estudio para el cual la JUNAGRA deberá obtener las apoyaturas requeridas, y en la medida que se detecte la viabilidad de alguna o algunas de ellas, habrá que buscar los mecanismos de financiamiento o aporte de capitales para su actualización y puesta en marcha. En ese aspecto, creemos de fundamental importancia el papel que puede cumplir la Corporación Nacional para el Desarrollo.

Sobre esta temática, consideramos importante destacar el papel jugado por la UAPAG en la experiencia que está llevando adelante el Movimiento de Horticultores de Salto.

Conclusiones

En definitiva, estamos ante un proceso que exige encarar cambios profundos a todos los niveles: el Estado, el productor y sus organizaciones, los centros de investigación, etc. Deben poner su cuota parte para que esta gran empresa llegue a feliz término. Todos los engranajes deben funcionar en perfecta coordinación; es un mecanismo de relojería, que no admite la menor defeción de ninguna de sus partes, sin atender contra el funcionamiento de todo.

Si bien todos debemos asumir nuestra responsabilidad desde nuestro lugar de trabajo, técnicos productores y sus organizaciones, centros de investigación, etc., es imprescindible el rol que deberá cumplir el Estado a través de la JUNAGRA, como elemento coordinador de todos los recursos.

Si la granja llegó a esta situación es, entre otras causas, porque nunca tuvo a su frente una conducción con la debida participación de todos quienes están involucrados.

Hoy tenemos la JUNAGRA, esperamos que cumpla firmemente este rol conductor, sin desviaciones, y que a su vez, reciba de las autoridades el respaldo en sus decisiones y las apoyaturas imprescindibles para cumplir con esta difícil tarea.

Para terminar, preferimos manejar con el sentido figurado que acostumbramos utilizar quienes estamos en permanente contacto con productores. La graja es como un gran barco que viene a la deriva y sin rumbo desde hace muchos años. Por otra parte, está peligrosamente escorado, lo que ha provocado que ante cualquier sacudón del mar, se hayan ido por la borda una gran cantidad de pasajeros, por supuesto que los más débiles.

El MERCOSUR viene a ser como un faro o una luz que aparece a lo lejos, aunque no sabemos realmente a qué distancia.

De todas maneras, esta luz permite renacer las esperanzas, por lo que se hace imprescindible que alguien asuma la responsabilidad de conducirnos a todos a buen destino.

La JUNAGRA es quien debe asumir esa responsabilidad, y como primer medida debe hacer un rápido inventario de quienes vamos o quienes quedamos en el barco, quienes son los más débiles para tratarlos con mayor consideración, de qué recursos disponemos, etc.

Será fundamental además, informar a todos de la situación, comprometerlos a asumir cada uno su rol, marcar los rumbos a seguir y evitar que el pánico o la excesiva ansiedad los lleva a precipitarse en un sálvese quien pueda. Si esto último ocurriera, posiblemente unos pocos, entre los cuales seguramente no estarán los más débiles, acapararían los recursos disponibles e incluso, en la desesperación o la improvisación, podrían naufragar, comprometiendo además al resto de la tripulación que ya no dispondrá de esos recursos.

Lo imprescindible entonces, será conducir con mano firme el barco para sortear todos los escollos que nos quedan, de manera de llegar a tierra firme y consolidarnos todos e, incluso desde allí, podremos hacer las reparaciones necesarias para conquistar puertos más lejanos.

En definitiva, de la forma que asumamos todos el compromiso de aquí en más, dependerá que la granja permita la definitiva inserción de la pequeña y mediana empresa familiar o, por el contrario, la integración conduzca a un proceso de concentración en manos de grandes empresas capitalistas nacionales o multinacionales, con las lógicas consecuencias sociales que este proceso acarreará, ya que el país no tiene otras alternativas que ofrecerle a esa emigración rural, que se hará más acentuada que hasta el momento.

Absolutamente todos los que estamos hoy aquí, y por supuesto muchos más que no han podido venir, tendremos nuestra cuota parte de responsabilidad, si este proceso que se avecina se transforma por omisiones o errores de estrategia, en la definitiva desaparición de la pequeña empresa familiar.

El desafío es enorme y el tiempo corre muy rápido, por lo tanto ¡manos a la obra!

4. Cr. Ricardo Lombardo (*)

Muchas gracias. Agradezco especialmente a la gente de JUNAGRA e IICA el compartir con Uds. algunas reflexiones que necesariamente a esta altura de la jornada van a ser breves, no solamente por el grado de avance de la reunión sino porque creo que todos los elementos en juego están sobre la mesa. Quizás lo que haya que hacer es jerarquizarlos y darles el énfasis que cada uno de nosotros crea necesario.

Por eso quisiera enfatizar un aspecto que me parece sin duda el más importante y que quizás a los efectos de transmitir con mas claridad el mensaje esta charla la voy a focalizar en este aspecto específicamente. Están sobre la mesa los temas de la participación del Estado y todo ese proceso. Están sobre la mesa los temas de cómo organizar a los productores, cuál es el rol de las organizaciones de productores. Están sobre la mesa el desafío que tiene el país en el marco del MERCOSUR y toda la transformación de sus servicios, de su burocracia. Está sobre la mesa la etapa que enfrenta el país, que es la etapa de la inserción internacional, mucho más allá del MERCOSUR. Pero creo que no está sobre la mesa la pregunta clave, que a mi modo de ver repercute y va a repercutir de manera decisiva sobre la granja.

¿Quiénes son los que efectivamente van a tener que competir en esta inserción internacional? Nosotros a veces nos ponemos a analizar los mensajes públicos. Nos plantean a todos, el desafío que el MERCOSUR exige tal o cual transformación, tal o cual actitud individual, tal o cual modificación de un servicio u otro, tal o cual simplificación de los canales de comercialización. Pero si bien esto es así, si bien la tarea de competencia internacional es una tarea de conjunto, de sistema, lo cierto es que quienes que van a competir a nivel internacional son empresas que requieren un nivel de gestión totalmente diferente al que el país ha conocido en su trayectoria económica.

Los años del desarrollo granjero han sido de desarrollo hacia el mercado interno y quizás algo hacia el mercado regional, pero esencialmente todos hemos sabido que la gestión empresarial de las empresas vinculadas a la granja, tanto de la granja productora agrícola en particular, como de las empresas procesadoras de productos granjeros, han partido de un esquema de protección cerrado que ha generado el habito reflejo del antagonismo del agricultor con el industrial o el antagonismo de aquel que trabajaba la tierra y aquel que comercializaba.

El sistema era un sistema de suma cero; es decir, lo que ganaba uno lo perdía otro. Lo que obtenía el productor de mejor precio era algo menos que obtenía el industrial o lo contrario.

Pero este nuevo esquema que tenemos que adoptar hacia el exterior, hacia la competencia internacional, nos plantea que este esquema de suma cero no existe más. Lo que existe es la necesidad del desarrollo de empresas fuertemente competitivas y empresas que tengan la posibilidad de asumir riesgos para introducirse en un mercado internacional fuertemente competi-

(*) *Director del Banco Central del Uruguay*

tivo, fuertemente riesgoso, que yo situaría mucho más lejos que el MERCOSUR. Creo que no podemos construir sectores productivos, o empresas de desarrollo internacional solamente con vistas al MERCOSUR; nuestro gran tema es la inserción internacional del Uruguay más que la inserción regional; esto nos da pautas muy diferentes de competencia, de eficiencia y sobre todo de asunción de riesgo.

Si identificamos la necesidad del planteo de nuevas empresas, que modifiquen totalmente el destino y el rol de lo que ha sido hasta ahora la actividad granjera, vamos a extraer algunas de las conclusiones respecto a esas unidades centrales que son las que van a concentrar una cantidad de decisiones, pero que también tienen que concentrar una cantidad de riesgos.

No podemos pensar en ese mundo tan competitivo, que busca penetrar en mercados tan sofisticados como son los europeos, los americanos, los de oriente. No podemos pensar que eso lo haga un productor individualmente, o quizás los esquemas actuales de organizaciones de productores, que repito, han estado formados y organizados con destinos bien diferentes a todo este desafío que tiene por delante el país.

Este tipo de organizaciones, de nuevas empresas a las cuales hago referencia, tienen que ser el gran colchón que asuma los riesgos que provienen del mercado internacional, y para eso tiene que tener margen que les permita asumirlos con flexibilidad. Y esto nos replantea el tema que mencionábamos hoy. No podemos ver en esta nueva dinámica el antagonismo del productor o el industrial o de los procesos de comercialización, de trabajo de la tierra.

Este es un proceso común, integrado y orgánico. Yo no plantearía, honestamente, no pondría sobre la mesa los elementos si éstas son empresas autogestionarias, de capital privado, empresas de cooperativas que hacen una sociedad anónima, o son cooperativas que funcionan como tales. El tema es mucho más lejano en definitiva que la propiedad de todas estas cosas. Estamos en el desafío de cuál es la forma de hacer competitivas a este tipo de empresas en los mercados internacionales.

Creo también que no estamos frente a un proceso de desarrollo progresivo; no tenemos tiempo de empezar a ver cómo se articulan las actuales organizaciones, los actuales grupos de productores, las actuales gremiales granjeras o no granjeras, para ver de qué manera logramos organizaciones intermedias, que de esa manera se pueden insertar en los mercados internacionales.

Esto quizás sea la lógica de laboratorio de este tipo de actividades. Pero la realidad es que estamos frente al mundo, y no solamente nos estamos metiendo en el mundo sino que el mundo se nos está metiendo en nosotros. Entonces tenemos que ensayar ya soluciones o emprendimientos totalmente arriesgados, quizás con grados de imperfección importantes. Creo que debemos identificar esas nuevas empresas, quizás algunas ya existan, ya estén haciendo esto; pero talvez esas unidades centrales que mencionaba Pérez Arrarte no estén concebidas como polos de competitividad a nivel internacional, sino simplemente hayan sido concebidas como polos de captación de actividades volcadas al mercado interno.

Si podemos identificar y crear ese tipo de empresas, claramente, habremos encontrado el polo de desarrollo al sector granjero que tanto estamos necesitando. Creo que el polo de

desarrollo no está en el Estado, ni en los emprendimientos que hasta ahora se han venido haciendo, porque han cambiado las variables, los datos de este problema.

La realidad hoy nos dice que si no identificamos empresas competitivas a nivel internacional vamos a sucumbir. La realidad nos dice que para que esas empresas competitivas a nivel internacional logren desarrollarse requieren una gestión empresarial diferente volcada a la inserción internacional. No se trata aquí de crear gestiones empresariales tradicionales; el país está en una nueva etapa. Las gestiones empresariales tradicionales han sido gestiones financieras, de búsqueda de mecanismos de acción, a los ámbitos de la toma de decisión, de formas de lograr lugares de protección. Eso ha sido la gestión empresarial tradicional y esa gestión empresarial está agotada y perimida.

Si esa gestión empresarial es la que el país necesita, entonces, el carácter de gestión empresarial necesario a nivel de granja, de productores, va a ser un nivel totalmente diferente a ese que estamos hablando; creo que es bueno tratar de separar esto, porque podemos incurrir en una confusión de objetivos y procedimientos para la gestión empresarial. Si estamos pensando hoy que el productor, individualmente considerado, puede ser nutrido de la información necesaria como para tomar decisiones racionales y saber qué puede producir en función de lo que los mercados de Rotterdam o de Chicago están dando en el día de hoy, creo que nos estamos equivocando. Creo que es necesario que ese productor no asuma los riesgos que implica esa inserción internacional; tiene que tener marcos seguros, permanentes y su gran problema tiene que ser la mejora de la competitividad, el control más profundo posible de los factores climáticos que son incontrolables, pero por lo menos tener coberturas más o menos aseguradas, la búsqueda de una eficiencia productiva cada vez mayor y son los que en definitiva harán competitivos también el sistema.

Creo que es importante separar las cosas, porque si seguimos avanzando en un proceso de tiniebla en cuanto a cuáles son los roles de cada una, creo que en definitiva vamos a asignar riesgos al productor que no debe correr, y le vamos a asignar a estas empresas competitivas, responsabilidades que tampoco deben correr. El esquema debe ser prescindente de las concepciones convencionales que hemos asumido hasta ahora, tenemos que tener el mayor grado de seguridad posible y los mejores precios. Hay que asumir funciones de utilidad; si existen riesgos, existen beneficios mayores; con menores riesgos, los beneficios son menores. Y ese proceso, que es la lógica del mundo, del mercado internacional, tiene que ingresar al país a través de estas empresas a las cuales mencionaba. El traspaso de esos riesgos y los beneficios al productor deben ser neutralizados por ese tipo de empresas nuevas.

Sería importante si lográramos en la tarde de hoy, tener las opiniones de las personas respecto a si realmente no ha llegado el momento que las organizaciones de productores, inclusive las cooperativas, asuman que hemos ingresado en un nuevo círculo de competitividad, y que aquellas funciones y roles que antes teníamos un poco difusos en algunas organizaciones vigentes, ha llegado el tiempo de extraerlos e insertarlos en un nuevo tipo de empresas que van a ser en definitiva las que nos introduzcan indudablemente en el mercado internacional.



Comentaristas

1. Sr. Silvio Marzaroli (*)

Buenas tardes a todos. En primer lugar un particular agradecimiento a los organizadores de este evento por dar la oportunidad a una organización como la nuestra, de traer aquí la voz y el planteo de un sector importante de los recientemente bautizados empresarios rurales.

Digo esto porque realmente en la mentalidad de los productores rurales todavía nos seguimos llamando productores y no empresarios. Pero de esto vamos a tener tiempo de seguir hablando.

En primer lugar, si bien en la presentación se hizo referencia a los cargos que ocupamos en distintas instituciones, quiero decirles que mi intención es hablar particularmente en nombre de los productores rurales, en mi calidad de productor, que vivo y trabajo en el campo, mucho más que en representación de una institución, dado que me parece que es un enfoque importante y necesario en esta oportunidad.

En lo que tiene que ver con la exposición de Raúl Bidart, es bastante difícil agregarle o cuestionarle cosas a su planteo, porque indudablemente su experiencia como promotor, trabajando en distintas instituciones, le permiten un enfoque muy realista, muy concreto, fácil de demostrar, tanto en la parte del análisis como en la propuesta que intenta hacer, marcando algunos caminos por los cuales habría que transitar para el desarrollo de la granja nacional.

Además los panelistas han insistido sobre los mismos puntos en general, por lo tanto, no me gustaría repetir cosas que se dijeron, y con las cuales estamos de acuerdo en su gran mayoría.

Solo quiero subrayar un punto que creo que fue insinuado y que no quedó muy claro en el sentido de consenso, sino que hay cierta divergencia, o enfoques distintos, y tiene que ver con los sistemas a adoptar. A lo largo de este Seminario se marcan claramente dos sistemas posibles, partiendo de la base de que el productor individual no va a ningún lado sin integrarse en algún sistema. En eso estamos de acuerdo, partimos de esa base pero sí, hay opciones en lo que tiene que ver con sistemas, la opción de la gran empresa, con una organización vertical, con una tecnología, con créditos, con organización, con infraestructura, con mercado internacional, etc. Un modelo que ya lo tenemos, que está funcionando en mayor o menor escala, que es posible y que demuestra funcionar y sobre todo funcionar con cierta rapidez y cierta eficiencia, mejor que otros sistemas.

(*) *Vicepresidente de la Comisión Nacional de Fomento Rural.*

Por el otro lado, una reflexión más sobre este punto, un tipo de empresa en el sector agropecuario que hasta hace muy poquito tiempo no conocíamos. La gran empresa con muchos empleados, con muchos funcionarios es más la imagen de una empresa urbana que de una empresa rural. La empresa rural o la empresa familiar es con algunos asalariados, o la gran empresa, la estancia, con mucha extensión pero también con muy poca mano de obra. Fundamentalmente un estilo de empresa rural es donde trabaja básicamente la familia y en lo que tiene que ver con la granja, algunos funcionarios, algunos empleados y algunos técnicos en el mejor de los casos.

Este es un modelo de empresa distinto, que lleva al medio rural un estilo de empresa urbana donde hay una conducción del propietario o del grupo de propietarios, y una gran masa de asalariados, convirtiendo al sector en empresas uni o pluripersonales con una masa de asalariados importantes, convirtiendo de alguna manera al pequeño productor rural en asalariado.

El otro modelo que se insinuó esta mañana, es el modelo que parte desde otro ángulo, desde otra organización, es decir de la empresa asociativa. Fundamentalmente nos vamos a referir al sistema cooperativo, que es lo más conocido y extendido en el país, donde el productor mantiene la primer etapa de esta cadena de producción como empresa familiar. Es decir es la empresa familiar la que desarrolla la actividad de producción, coordinada, ajustada con el sistema en el que está inserto, y luego el eslabón siguiente, la etapa de la industrialización, se hace en un segundo nivel para lograr la eficiencia y volúmenes necesarios.

Creo que esto vale la pena subrayarlo, porque desde mi punto de vista este es el mecanismo que permite mantener al mayor número posible de granjeros ocupados, trabajando, y que no vengán a los cinturones de la ciudad, que puedan continuar trabajando dentro de su estilo de vida, pudiendo adoptar tecnología muy rápidamente en la medida que estén insertos en este sistema.

El tercer eslabón que me parece importantísimo es toda la etapa de comercialización. No estoy muy seguro que tenga que ser el segundo nivel el que tenga que realizar la comercialización. Dadas las dimensiones de nuestro país que, sobre todo, para salir al mercado internacional debe hacerlo con grandes volúmenes, hay que tener una infraestructura muy importante, y no estoy seguro que el sector industrial sea el que tenga que realizar la comercialización. Pero esto lo dejo para el final.

Quería rescatar estos dos puntos de la exposición de Bidart porque me parecían importantes. Luego de haber leído y pensado detenidamente sobre el tema me hago varias preguntas: ¿qué dice Raúl Bidart que no se haya dicho 10 años atrás? ¿qué dice de lo que se está intentando hacer desde hace 10 o 15 años atrás? Es una tremenda interrogante la que se me plantea. Se hace una propuesta que comparto, que me parece excelente, pero no le veo diferencia con la propuesta que teníamos hace 10 o 15 años.

En algo fracasamos. Se ha estado trabajando enormemente, con esfuerzo, con recursos humanos, económicos, nacionales, con grandes aportes económicos del exterior. ¿Qué pasa? Esa fue la pregunta que me hice hace un par de días. ¿Cuál es la diferencia entre la propuesta y lo que estamos intentando hacer?.

Estamos frente a algo que no camina. Ahí es donde encontré aparentemente dos grandes lagunas: una en la base y otra en la cúpula. Es a esos dos temas que me voy a referir ahora, porque es lo que sentimos los productores rurales, es lo que hablamos en la cooperativa cuando nos encontramos, y muchas veces o no nos animamos, o no tenemos la oportunidad de plantearlo a otros niveles.

Vemos que los grandes esfuerzos que se han hecho a nivel estatal, de las organizaciones no gubernamentales, de las organizaciones de productores, incluyendo cooperativas, sociedades de fomento, etc., que son enormes, los vuelve a plantear como caminos a seguir. Pero nosotros, desde el punto de vista del productor encontramos una laguna, un bache enorme y algunos logros también importantes.

Vemos que la producción de tomate, de 7 u 8 mil kilos por ha. de hace 15 años, pasó a 70 y ahora me decía un productor que produce en invernáculo, "no hay que multiplicar por tres o por cuatro esa cantidad, ese volumen, porque la previsión por invernáculo es muy superior ahora". Fantástico, el tomate creció, la cebolla, lo mismo, la leche también; seguimos rubro por rubro y vemos que ha crecido enormemente. Algún panelista ayer decía, "la producción creció pero el número de productores bajó", y efectivamente es así. Quiero decir que el productor tuvo la capacidad y la posibilidad de adoptar tecnología y dar un enorme salto cualitativo en su producción. Sin embargo, vuelvo a lo mismo, no tenemos empresarios granjeros que estén en condiciones de salvar el examen.

Qué paso entonces? Creo que ha habido una asistencia técnica, una capacitación tanto en grupo como individual, una infraestructura para los rubros de producción, pero no ha habido una infraestructura, una asistencia técnica y una apoyatura al productor, a la empresa del productor. Crecieron los tomates, las cebollas, las vacas, pero el productor quedó estancado. Creo que ese es un hecho que rompe los ojos cuando recorremos nuestra zona.

Además nos planteamos otra pregunta, capaz que no es cierto, que es una apreciación subjetiva, porque hay algunos productores que sí han crecido y están alambrado por medio. Les llovió el mismo día, tuvieron el mismo crédito, el mismo asistente técnico, el mismo ingeniero agrónomo los visitó. Sin embargo uno creció y otro se fundió. ¿Qué pasó? Volvemos a lo mismo, nos encontramos que ha habido asesores técnicos, infraestructura, tecnología para la producción, pero no para el productor. Llegamos siempre a la misma conclusión. Esos productores que crecieron, normalmente no son fruto de una asistencia técnica tal cual la encaró el Estado, las ONG's, y nuestras instituciones de productores. Quiero poner acá dos ejemplos, para ser más claro.

Hace unos meses yo visitaba un productor del litoral en una Colonia del Instituto de Colonización. Personalmente como productor, no soy un productor de punta ni de cola, soy medio; veía que aquel establecimiento tenía un desorden respetable y lo primero que pregunté fue si no había asistencia técnica, si no lo visitaba ningún técnico de la zona, si no estaba vinculado. Me empezó a hacer la lista que tengo acá; lo visitan 8 técnicos por lo menos dos veces al año. El hombre cultiva algodón, tiene una pequeña majada, es tambero, pueden imaginarse que está vinculado con varias instituciones que hacen asistencia técnica, y él la recibe. Le dan la fórmula: tal variedad de trigo con tal fertilizante, plantar en tal época, algodón de tal variedad, con esto, lo otro, la sanidad de la majada, bañándolos con tal y tal producto. Nadie le dijo a ese productor que

no tomara nunca un crédito del Plan Agropecuario el 28 de junio, que lo tenía que tomar el 2 de julio, porque el 28 de junio, divididos esos pesos por litro de leche, un día más tarde o dos días más tarde tienen un reajuste del 20% si subió la leche. Entonces el tractor que le costó U\$S30.000 el 28 de junio el 2 de julio le está costando U\$S 36.000, porque reajustó. Ya arranca con un pecado original que nunca más va a poder pagar ese tractor. Otro ejemplo que me viene a la cabeza, conversando con un productor, me dice: ¿cómo no plantaste trigo este año? ¿no viste como viene la mano? Estuve una tarde discutiendo con mi técnico, que variedad plantaba, en qué momento de plantar y qué fertilizante ponía. Pero no sabíamos que la tendencia de los stocks subía y que el precio internacional se venía a pique.

Estos hechos demuestran que la asistencia es técnico productiva, pero no es una asistencia a la gestión de la empresa. Creo que hemos desarrollado la producción y no a los productores.

No me quiero extender mucho sobre este tema, pero me parecen muy importantes algunas anécdotas para demostrar una de las fallas grandes que vemos en el sistema. No porque se esté haciendo mal lo que se está haciendo, sino porque está faltando algo, falta el médico de la familia a cada productor.

El otro punto que quiero desarrollar rápidamente es el problema en la cúpula. El sistema cooperativo tiene su origen a fines del siglo pasado, aunque no se llamaban cooperativas, se llamaban mutualistas, asociaciones, sindicatos cristianos, cajas populares, después fueron cambiando de nombre: sociedades de fomento, cooperativas agrarias, las cuales han ido creciendo, se han ido desarrollando asociaciones de productores de tipo territorial, tratando de asistir todas las necesidades de los productores.

Por suerte, al iniciarse la década del 70 hay un salto cualitativo importante en el tema cooperativo, se descubre otra veta, la organización horizontal del movimiento no es suficiente, hay que ir a un segundo grado, pero no a un segundo grado político de representación y defensa, sino a un segundo grado económico, y nace la idea de las Centrales que poco a poco se van armando.

Hoy por hoy, si queremos defender el sistema de la empresa familiar en la base, en la etapa de la industrialización, las Centrales necesitamos la etapa de la comercialización. El productor debe salir de su minifundio mental y físico y meterse en una cooperativa, o sociedad o lo que fuera. Cada sociedad debe salir de su minifundio local y pasar a un nivel nacional para tener un ámbito más amplio dentro de su sector o sus sectores. Es imprescindible a mi juicio salir del minifundio de sus sectores, cuando de industrialización y de comercialización se trata. Creo que el sistema cooperativo está frente a un desafío enorme, que es integrarlo para la gran central comercializadora. No podemos darnos el lujo de ir a vender unas cuantas bolsas de cereales, de lana, o aunque sea un barco completo de carne, porque un país pequeño como el nuestro necesita una integración de todo el movimiento cooperativo para comercializar desde las vacas y la lana hasta los pullovers tejidos o las artesanías producidas en cooperativas de producción.

Creo que tiene que haber una gran Central porque hay dos cosas que son verdad desde nuestro punto de vista, que nos parece que están en la base de cualquier proceso de desarrollo, que es el respeto en el escalón de la producción a la actividad familiar, a la empresa privada, pero que todos los escalones intermedios, sean en empresas asociativas para lograr cantidad y calidad.

Debemos, de alguna manera, tener la eficiencia y el volumen para poder presentarnos en el mercado internacional.

Me parece que si respetamos todos estos elementos que enumerábamos, tenemos las dos puntas. Salvamos por un lado la empresa privada, la pequeña empresa, y salvamos el requisito del gran volumen de economía de escala para insertarnos en el mercado internacional.

Creo que en ese sentido el movimiento cooperativo requiere una purificación en cuanto a sus objetivos y sus metas. Este es un tema bastante espinoso y puede dar para discusión, pero como es la hora de la siesta es lindo decirlo. El asunto es que nuestras organizaciones de productores desde el inicio, desde fines del siglo pasado hasta nuestros días, juegan el doble rol de empresa económica, por un lado productiva, y por otro la acción gremial. Es tremendamente difícil a una organización gremial rematarle el campo porque está endeudado. Creo que tiene que existir la institución gremial, que representa y defiende los intereses del productor. La empresa económica, procesadora, comercializadora, etc., tiene que cumplir estas funciones; tiene su reglamentación propia, sus tareas propias, y tiene que hacer lo que tiene que hacer porque esa es su razón de ser. Creo en las instituciones de tipo económico de los productores, me parece fantástico que sean de los productores, porque por ahí el beneficio se distribuye. Pero no siempre el interés de los productores es el interés de la empresa económica de los productores, y si ahí se nos entreveran los cables, nos pasa lo que nos está pasando ahora. Que no se es ni una cosa ni la otra, y entonces caemos en el área de la ineficiencia. Muchas gracias.

2. Sr. Carlos Gasparri (*)

En primer término quiero agradecer la invitación; es un beneplácito para mí como productor hortícola, más allá de la invitación a la Asociación.

Creo que hemos estado analizando desde muchos puntos la problemática general del sector granjero. Es cierto que hace diez años hablábamos sobre lo mismo y no hemos adelantado mucho. Creo que en el trabajo de Raúl Bidart está incluida toda la problemática. Hay que determinar de una vez por todas, de aquí en más, qué va a hacer el empresario granjero y qué va a hacer el Estado.

Tenemos una cierta confusión. Personalmente digo que el Estado me da el marco y que me deje trabajar. Por ese camino no vamos a estar soñando para el futuro grandes esperanzas de ser exportadores, si el marco o la mano tiene que estar dada de alguna manera por el Estado, yo creo que no. Antes que el Estado cambie, hago una reflexión que tal vez es dura como productor ¿por qué no cambiamos nosotros también? Creo que aquí hay un paso que está dentro del productor hortícola, que está dado por la falta de comunicación. Hoy se hablaba de información; creo que es fundamental. Lo que ha habido en el tiempo, por la forma de ser de todos nosotros es un aislamiento; los agricultores somos muy personalistas y estamos un poco alejados de toda la dinámica exportadora. Creo que por ahí pasa algo que debemos cambiar, que es nuestro. No nos lo va a dar nadie, no va a entrar por ósmosis, va a tener que entrar por convencimiento. Creo que los grandes cambios vienen por convencimiento y nosotros, la parte granjera del país, tenemos hoy la chance de hacerlo por convencimiento; no sólo por necesidad total y absoluta; todavía tenemos la posibilidad de hacer el cambio por nosotros mismos; si queremos ser exportadores, evidentemente tenemos que encarar el producir lo que nos quieren comprar y no producir lo que sabemos hacer.

Para vivir un proceso de pasaje de nuestra situación actual hacia un mercado exportador, tenemos que pensar que vamos a arriesgar mucho más, pues nuestro mercado interno tal vez no consume lo que tenemos que producir. Vamos a tener que jugar a una exportación y solamente a ella. Creo que eso también parte de un factor de decisión que debemos tomar y es aumentar nuestro riesgo en la inversión granjera.

Creo también que hay un sólo camino para la exportación, desde el punto de vista que el individualismo no funciona, y aún si no queremos, vamos a tener la necesidad de buscar todos los métodos para exportar en conjunto.

Se dijo algo que quiero reiterar: no es el productor el que exporta, sino que es el país el que lo hace. Debemos tener muy claro que cuando el país está haciendo una exportación, no importa la empresa que sea, o el sistema exportador; es el país el que exporta y si eso fracasa, fracasa el país, se cierra el mercado automáticamente. Así que hay que trasladar toda una situación; no vamos a ganar mercados porque somos uruguayos, los vamos a ganar con calidad,

(*) *Presidente de la Asociación Rural del Uruguay*

con presencia, para mantener la permanencia en los mercados. Vamos a tener que buscar los caminos para lograr calidad y volumen, y la única manera es por el tipo de asociación y de trabajo.

Comentaban los representantes de Chile la estructura exportadora que tienen a nivel de frutas. Hace un par de días tuve la oportunidad de estar en Chile y, muy amablemente, las autoridades del Ministerio de Ganadería me abrieron las puertas para charlar con toda franqueza sobre el sistema. Me encontré con cinco o seis grandes empresas exportadoras, por debajo de ellas, unos 400 packings, pertenecientes a las propias empresas privadas de grupos de productores y, por debajo de eso, la pirámide formada por un entorno de 12.000 productores o algo así. Hay todo un proceso estructurado exportador que termina en cinco o seis, y ahí salen los millones de dólares que hoy Chile tiene a nivel de fruta. Creo que hay un sistema, no digamos que es privado, sino cooperativista, que el Estado lo está haciendo o no. Ahí hay un sistema armado y está funcionando de esa manera. Creo que ese es nuestro camino, como estructura, como pirámide.

Lamentablemente, aquí somos bastante individualistas; todos queremos nuestra marca. Tenemos que tratar de agrupar lo más posible y exportar con una marca que se haga reconocida en el exterior y mantener la calidad.

Creo también en cuatro puntos fundamentales. Decía de producir lo que nos quieren comprar y debemos armar la estructura para eso. Tenemos que ir al elemento de calidad; sin duda, si no tenemos excelencia ni presentación, no vamos a competir en ningún lado. tiene que estar muy claro este aspecto. También debemos tener en cuenta dos cosas: la planificación y la estrategia. Estas deben ser elementos de trabajo de ayer, lo que implica sentarnos y escribir en un papel adonde queremos ir.

Los mercados no se van a abrir solos; a nivel frutícola son muy competitivos y a nivel hortícola mucho más. Es decir, tenemos que buscar las ventanitas de mercado que se dice y trabajar tal vez para exportar treinta días al año; no está el mundo esperándonos. El mundo está compitiendo violentamente; si nos quedamos esperando cuál es nuestra cuota parte de producción para que venga el sistema exportador o importador a comprarnos, estamos liquidados. Tenemos que tener la conciencia clara, el productor tiene que seguir produciendo y mejorando y tendrá que haber un gran negociador de este país, que está manejado por las empresas; empresarios que están buscando que esa producción tenga un destino, que el riesgo esté compartido o por lo menos limitado para la producción y compartiendo totalmente el riesgo del empresario final.

Mi postura y también la de mi institución es buscar todos los caminos, apoyar todo lo que sea esta apertura, que tiene que empezar por nosotros, por una decisión propia. El pequeño detalle que no hemos nombrado todavía es la falta de rentabilidad del sector, que ha sido el gran elemento de estancamiento. Tenemos que hacerlo rentable proyectándonos hacia afuera; tal vez no es rentable el producto a nivel nacional, pero sí en el mercado que lo va a adquirir.

No quiero extenderme más. Creo también que a nivel de la granja debe haber un proceso y que hay que entenderlo bien. Hoy empezamos a partir de un proceso que está entre un sistema que aspiramos sea proteccionista a un liberalismo a ultranza de alguna manera.

Aquí tenemos un proceso que debe manejarse con cuidado, creo que ahí va a estar la transición que necesita la granja. No por rápidos vamos a llegar a buen destino; hay que tener cuidado. Pero, a no pensar que la JUNAGRA se va a transformar en el salvador de los productores; hay que tener cuidado para no tropezar, porque no será el lugar donde llorar. Muchas gracias.

3. Sr. Martín Apariqulán (*)

En primer lugar, quiero agradecer al IICA y sus autoridades por esta amable invitación y por darme la oportunidad de poder compartir estos temas tan importantes para los que somos productores y nos interesa el éxito tanto de la gestión personal como el éxito del país.

Quiero hacer extensivo mi agradecimiento a las autoridades de JUNAGRA por su presencia muy activa y concientizadora de la realidad, lo cuál hay que destacarlo, porque seguramente tendrá una incidencia muy importante en el éxito futuro, aunque como ya se dijo, no esperemos que nos resuelva los problemas.

Una de las cosas que quería comentar es la importancia de considerar la administración como un elemento que nos de valor agregado a lo que es trabajo y a lo que es producción. Muchas veces solemos mirar la actividad de la administración como una especie de explotación, de perjuicio, cosa que si lamentablemente en muchos casos eso puede ser verdad, también es una buena administración.

El manejo de los recursos en forma eficaz y eficiente, nos permite sacar nuevo valor de ese esfuerzo, de esa dedicación al trabajo, que no siempre nos da el fruto tal como aspiramos obtenerlo.

Considero que hay que distinguir tres niveles en la administración, un primer lugar que pertenece a la estrategia. Cualquier negocio que se desarrolla sin estrategia clara, se corre el riesgo de perder la guía que lo va a llevar a una meta. Esa estrategia es un plan basado en elementos que están en el futuro, son puntos que queremos alcanzar, pero hay que hacerlo desde el presente, desde dónde estamos parados, y hay que tirar esas líneas de acción para saber cómo llegar en un futuro a una posición que nos interesa, que es más conveniente que estos que tenemos. Realmente se necesita un esfuerzo muy grande, es un desarrollo de los expertos en dirección de negocios, de la gente que se ocupa de la administración.

Saber a dónde queremos llegar y marcarnos las líneas es muy importante. Planificar e implementar son otras de las actividades que muchas veces confundimos y la ignorancia de quienes debemos identificar una meta de llegada nos hace confiar en los técnicos más de los que ellos nos pueden dar. En realidad, un técnico es un experto, un especialista en una materia, y lo que puede es manejar las cuestiones lógicas, los elementos matemáticos, los modelos, las simulaciones y poner sobre la mesa opciones y alternativas, por ejemplo, en el caso de la granja, cuántas opciones tendríamos para producir, que mercados tendríamos, de que tamaño, que tipo de organización, pero la elección pertenece siempre a los responsables, que en última instancia serán los productores o quienes los productores deciden como dirigentes de sus negocios, y para eso hay que estar preparados.

(*) *Presidente de MIGRANJA S.A.*

La última línea de acción es dónde se concretan las realidades. Para ello es necesario tener gente que sepa manejar a las personas. Muchas veces tenemos buenos objetivos y buenos planes, pero no sabemos manejar la fuerza de trabajo, cosa muy delicada. Tampoco tenemos mucha experiencia en nuestro medio de tecnificar la capacitación, la formación del personal adecuado, de motivarlo, de crear verdaderos incentivos para que ellos sean una herramienta complementaria y útil, y que a la vez puedan compartir los frutos del trabajo, los cuales son una de las finalidades de la empresa moderna.

Debemos ir a un concepto moderno, de renovación de nuestras visiones de cómo podemos elaborar un futuro. Debemos estar dispuestos a un cambio, con metas precisas y con el propósito de poder lograr los objetivos que desde un principio nos proponemos.

Esta es una idea que se hace y desarrolla con productores; se debe realizar un estudio de viabilidad, de factibilidad, pero hoy lo que hay son empresarios.

Mi mensaje es de aliento, porque nada de lo que está acá es desconocido para muchos de los presentes, sobre todo compañeros y colegas. Esto no es novedad; la novedad está en dejar de hablar y comenzar a hacer. Uruguay está preparado, es como una fruta madura, si no la cosechamos, alguien la cosechará, pues hay un caudal humano preparado para pegar el salto cualitativo y pasar de ser meramente un expositor a ser un verdadero actor, dueño de su destino, pero poniendo su coraje, su fuerza personal, y asumiendo los compromisos y riesgos que significan un emprendimiento.

Ya nos han dado bastante en el país en materia de ideas y consejos, considero que estamos en un círculo vicioso, que cuando sabemos lo que hay que hacer, volvemos nuevamente a plantearnos cómo lo haríamos. Tal vez nos falta transferir conocimiento para saber los pasos a seguir, los cuales están concatenados.

Les doy una visión de ánimo y fe, el país está preparado, se terminaron esas ideas de solicitar ayuda, se terminaron las protecciones, viene la era dónde tenemos que enfrentarnos, competir y ser triunfadores en lo que sea posible.

Muchas gracias.

4. Ing. Agr. Eduardo Chlesa (*)

Parece claro que como consecuencia del intercambio realizado en el seminario, el futuro para el productor individual es muy complejo. El productor individual no puede penetrar en los mercados externos y además es previsible que en poco tiempo tampoco podrá hacerlo frente a la competencia en el mercado interno.

De allí surge una propuesta que a nuestro juicio es una de las conclusiones básicas del seminario, y es que es fundamental promover la creación de nuevas empresas que asuman las funciones de los productores individuales, dado que no están en condiciones de desarrollar ellos mismos y sí van a hacer a través de esas empresas la parte de comercialización y de industrialización de la producción granjera. Estas nuevas empresas pueden tener diferente carácter. Básicamente existen dos modelos posibles, la empresa convencional y la empresa asociativa administrada por los propios productores. No debemos visualizarlas como excluyentes, sino que entendemos que ambas están llamadas a jugar un rol. Las grandes empresas pueden abrir mercados, introducir nuevas tecnologías e instrumentar nuevos modelos de gestión. Por su parte, el desarrollo de empresas asociativas de pequeños productores creará las condiciones para asegurar su inserción en el proceso exportador, garantizando una mayor equidad en la reconversión y minimizando sus costos sociales.

La Junta Nacional de la Granja se siente comprometida con la creación de este tipo de empresas y está dando los pasos tendientes a contribuir a su desarrollo. En ese sentido, hay que destacar que la propuesta de línea de crédito recientemente aprobada por la Junta, que está siendo objeto de conversaciones con el Banco República, recoge esta preocupación. Para el otorgamiento de los créditos se propone exigir la constancia de que el productor esté integrado en alguna central, lo cual puede constituir una garantía de que esa producción se canalizará efectivamente hacia los mercados externos y servirá para consolidar la corriente exportadora.

Somos conscientes de que no todos los pequeños productores podrán incorporarse en este proceso. Este es un tema que preocupa a la Junta y está siendo objeto de una consideración particular; se están estudiando los mecanismos que permitirán absorber y minimizar los costos sociales de la reconversión. En este marco se debe dejar claro que la Junta es un organismo mixto en que los propios productores están representados y dónde tienen todos los instrumentos para poder plantear y resolver estos problemas. La resolución de los mismos no es responsabilidad exclusiva del Estado, sino que exige la participación mancomunada de todos los actores involucrados.

Finalmente, en nombre de la Junta Nacional de la Granja, quiero expresar que este seminario constituye no el final, sino el inicio de un camino. Con esta actividad concluimos una etapa de reflexión e intercambio. Tenemos la firme voluntad de que a partir de aquí se desarrolle una serie de actividades concretas, algunas de las cuales ya se han iniciado, de apoyo empresarial específico a los pequeños productores y sus organizaciones. Esperamos que éstos recojan las recomendaciones y sugerencias emanadas de todos ustedes. Muchas gracias.

(*) *Presidente de la Junta Nacional de la Granja*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ING. AGR. SANTIAGO CAYOTA (*)

Al finalizar este Seminario sobre "El Desarrollo Exportador de la Granja: el rol de la gestión en la pequeña y mediana empresa", es posible realizar los siguientes planteamientos, los que se entiende, recogen las ideas fundamentales desarrolladas durante estos dos días de trabajo.

La discusión se centró en tres ejes temáticos fundamentales:

1. El diagnóstico de la situación empresarial del sector granjero.
2. La definición y delimitación del concepto de gestión empresarial y su aplicación a la granja.
3. Las propuestas orientadas a mejorar la capacidad empresarial del sector granjero.

Con respecto a la situación empresarial del sector granjero, se pueden señalar a manera de síntesis, algunos conceptos fundamentales, a saber:

- * La granja constituye un sector de la producción nacional que tiene una importancia significativa, tanto desde el punto de vista económico como social. Esta importancia está basada en su aporte al valor bruto de la producción agropecuaria, en el volumen de la población que directa o indirectamente obtiene su sustento a partir de esta actividad, en el efecto positivo que la producción granjera ejerce sobre el desarrollo de infraestructura y servicios, etc.

Sin embargo, el sector granjero se encuentra sumido en una situación de estancamiento y rezago tecnológico, que tiene como consecuencia, al igual que en otros sectores de la agropecuaria nacional, la emigración masiva hacia la ciudad y el abandono del medio rural, sobre todo por parte de los productores más pequeños.

Esta situación tiene su origen en que la producción granjera ha tenido, históricamente, como destino fundamental, el mercado interno. En la actualidad este mercado interno se caracteriza por una demanda estancada, poco exigente y sin perspectivas de crecimiento significativo en el corto plazo.

- * Hasta el presente, las acciones emprendidas a nivel tanto gubernamental como no-gubernamental, han sido insuficientes para contrarrestar esta tendencia.

(*) *Director de la División UAPAG-JUNAGRA*

-
- **A nivel de los productores granjeros, las dificultades para hacer frente a esta situación están asociadas, entre otros factores, a la debilidad empresarial de sus organizaciones.**

Los pequeños y medianos productores granjeros no cuentan con empresas fuertes que puedan asumir aquellos aspectos de la gestión que son de más difícil control para el productor individual, particularmente la comercialización y la industrialización. También la producción se ve afectada por esta carencia, ya que normalmente las decisiones en este aspecto son tomadas sin disponer de información actualizada sobre tecnología, mercados, costos y precios.

Este tipo de carencias acentúa enormemente su significación cuando se piensa en la exportación de la producción ya que, a ese nivel, la brecha entre productor individual y el mercado consumidor es mucho más importante.

En la actualidad, y salvo escasas excepciones, no existe una estructura empresarial que pueda asegurar una comunicación fluida entre los dos extremos de la cadena: el productor y el consumidor. En consecuencia, el productor no recibe las señales de los mercados y en caso de hacer no cuenta con los instrumentos necesarios para interpretarla. A su vez, no se dispone de la infraestructura de post cosecha, frío, packing, medios de transporte, etc. que asegure que una vez obtenida la producción, ésta podrá ser puesta en manos del consumidor en las condiciones que determinan las exigentes condiciones de los mercados actuales.

Pero, a efectos de entender las dificultades empresariales de la granja, es fundamental también hacer referencia al papel que ha jugado el Estado. En este sentido y más allá de las diferentes posiciones sobre el rol del sector público, existe acuerdo en que el Estado no es el responsable de definir y mantener las reglas de juego que hacen posible el desarrollo de la gestión empresarial en un contexto lo más previsible posible, por lo menos a nivel de aquellas variables que son normalmente manejadas por el Gobierno. El desarrollo de cualquier sector económico y, en particular, de aquellos que implican procesos de aprendizaje y de maduración de las inversiones en plazos largos, exige estabilidad de políticas más allá del cambio de gobierno.

Históricamente, ésta no ha sido la regla, sino que por el contrario, el sector granjero ha debido enfrentar continuos y abruptos cambios de las reglas de juego. En los últimos años esta situación tiende a cambiar, sobre todo al adoptarse una clara definición de orientación de la producción hacia los mercados externos. El proceso de integración en el marco del MERCOSUR profundiza esta tendencia e impone ritmos definidos al proceso. Sin embargo, es necesario destacar que aún subsisten una serie de interrogantes sobre el mismo, sobre todo en lo referido a las políticas macroeconómicas que afectan las condiciones futuras y que, por lo tanto, dificultan el proceso de toma de decisiones y la planificación imprescindibles a efectos de asegurar una correcta inserción en este nuevo marco.

Se ha destacado también, la importancia que más allá de los matices tiene el Estado en la organización de algunos servicios fundamentales para el desarrollo granjero: financiamiento, investigación tecnológica e información comercial. Ello no significa negar el rol que pueda tener el sector privado en estos aspectos, el que también puede jugar un papel importante a este nivel, ya sea asociado al Estado o en forma independiente.

Paralelamente, cabe destacar que el análisis de esta problemática en países vecinos como Argentina, Paraguay y Brasil, permite identificar problemas más o menos similares, con las características propias de cada situación. Ello nos permite pensar que la granja uruguaya se encuentra enfrentada a dificultades que a pesar de su especificidad, constituyen problemas más generales de la región, en particular en lo referido a la situación de pequeños y medianos productores. Chile constituye, de alguna manera, una excepción a estas consideraciones, que puede ser explicada por la existencia simultánea de una política estatal de largo plazo, con objetivos claros y definidos y la presencia de un sector privado dinámico y de comportamiento fuertemente empresarial. Sin embargo, la situación de los pequeños y medianos productores, en ese campo, no parece ser muy diferente de la de otros países de la región.

Con respecto a la importancia y el alcance del concepto de gestión empresarial, hubo acuerdo en considerarlo en su más amplia acepción. Ello significa abordar la problemática de la gestión, con una visión sistémica. Con este enfoque, la empresa de producción se integra como un componente más de un sistema más global que la abarca y que incluye, además, a otros componentes: la comercialización, la industria, la información, los transportes, el financiamiento, la tecnología, el sector público, etc. Cuando se habla entonces de mejorar la gestión empresarial de la granja, se está haciendo referencia a la transformación de su componente productivo pero también de todos los demás componentes que están articulados con la producción.

En este sentido, y dado el estado actual del sector granjero, debe concebirse el mejoramiento de la gestión no solamente como la aplicación de ciertos métodos y técnicas para mejorar el proceso de toma de decisiones en las unidades individuales, sino como el desarrollo de un sistema integrado que permita una adecuada articulación entre sus componentes. La modernización de la gestión empresarial implica entonces también la modernización del Estado y de los servicios que éste brinda. Asimismo el desarrollo de la gestión va asociado al "enganche" de los productores individuales con sistemas centrales que puedan efectuar aquellas tareas que son imposibles de realizar para el productor individual.

Un correcto proceso de toma de decisiones a nivel de la producción exige hoy una información actualizada sobre lo que sucede en el resto del mundo, tanto en lo referido a tecnología como precios y tendencias de la demanda. Ese proceso implica también estar en condiciones de poner en práctica y ejecutar rápidamente las decisiones que se tomen. Si todo ello quedara en manos del productor individual, el mismo, por razones obvias, estaría obligado a abandonar la producción para hacer frente a todas las otras tareas que se plantean. Hoy por hoy, el problema de la gestión pasa fundamentalmente por desarrollar esa organización que pueda asumir las tareas que son imprescindibles pero que no están al alcance del productor aislado.

La experiencia de otros países indica la importancia que tiene la organización del sistema como clave del desarrollo que, inclusive, puede llegar a compensar limitantes provenientes de la disponibilidad de recursos naturales.

La granja uruguaya, a pesar de las limitaciones señaladas, puede tener una perspectiva cierta de expansión productiva y crecimiento exportador. Algunos emprendimientos ya iniciados, tanto a nivel de pequeños productores como de importantes empresas, están abriendo un camino que permite pensar que la reconversión es posible. Más allá de sus limitaciones, el sistema coope-

rativo y de fomento rural agrario, constituye un capital del que dispone el sector, que sin duda, tiene un rol a jugar en este proceso.

Uno de los principales desafíos que se plantea a este nivel, es el de las formas y mecanismos para asegurar la integración al proceso exportador de la mayor cantidad posible de pequeños y medianos productores. A esta altura, parece claro que podrán integrarse aquellos que procesen una transformación de su actitud y que desarrollen pautas de comportamiento claramente empresarial. Como ya fue dicho, en este marco, las propias organizaciones de productores tienen una responsabilidad fundamental en cuanto a generar las formas empresariales que viabilicen la participación de los más pequeños en este proceso, a través de centrales o similares.

Asimismo, hay que destacar el importante rol que pueden jugar los emprendimientos estrictamente privados que, buscando la coordinación con los productores, puedan también constituir una alternativa de desarrollo para los mismos y abrir cauces para el conjunto de la granja nacional.

Parte del desafío pasa por la concreción de nuevas formas empresariales que, de una manera u otras puedan asociar a los distintos actores en función de objetivos comunes: públicos y privados, nacionales y extranjeros, productores e industriales, etc., y que permitan dejar de lado los antagonismos tradicionales que, en buena medida, ya han sido superados por la lógica de la realidad.

La JUNAGRA, como organismo mixto público-privado, tiene un rol insustituible como rector y promotor de este proceso. La JUNTA, recogiendo la opinión y las aspiraciones de las organizaciones que la integran, y articulándolas con los grandes objetivos definidos por el Gobierno, está dispuesta a asumir el fortalecimiento empresarial del sector como una de sus prioridades, instrumentando todos los medios que están a su alcance para cumplir ese objetivo.

CLAUSURA OFICIAL DEL SEMINARIO

DISCURSO DEL SEÑOR MINISTRO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA, *ING AGR. ALVARO RAMOS*

Señores Representantes del IICA, señores representantes de la Junta Nacional de la Granja, amigos todos. Realmente es una gran satisfacción estar aquí, por la masiva concurrencia que ha tenido este seminario. Quizás esta concurrencia es atraída por un tema que hace algunos años atrás no hubiera generado tanta expectativa, como es justamente la organización empresarial.

Los que hace algunos años nos conocemos y hemos estado en este tema de la organización empresarial de los productores en la granja seguramente recordarán que hace unos 7 u 8 años este era uno de los más atractivos desde el punto de vista de la convocatoria. Todavía todos teníamos la idea que los problemas podrían llegar a solucionarse desde otro punto de vista, con otros instrumentos, con otras acciones. Creo que a lo largo de los años de repetirnos en muchos aspectos, en varios eventos como este, hemos llegado a percibir, por lo menos, que sin organización empresarial, sin capacidad de gestión, sin excelencia en la gestión, difícilmente podemos hacer valer algunas ventajas competitivas que todavía tenemos, y no sé hasta cuando, en el mercado internacional.

Seguramente el Uruguay tiene ventajas, y digo ventajas competitivas y no comparativas porque seguramente allí también hay un sesgo diferente en lo que tradicionalmente evaluábamos como recursos naturales, como mano de obra calificada, como algunos otros factores que suponíamos, y suponemos que el Uruguay tiene. Pero dejábamos atrás otra enorme cantidad de factores que inciden hoy sobre la producción, sobre la posibilidad de colocación de esa producción en el mercado. Entre ellos está la organización empresarial, las estructuras empresariales que sustentan y que en definitiva son los hacedores de las posibilidades de los sectores productivos y del país.

Cuando hablábamos con los organizadores del seminario, yo pensaba cuáles eran los elementos determinantes de estas políticas de largo plazo, que se plantean en las conclusiones de este Seminario, y por lo que nos comentaban, han estado presente en la preocupación de más de uno de ustedes en varias instancias del mismo. Creo que es un tema que todos los que trabajamos en el sector agropecuario, en una u otra posición, siempre hemos considerado como reclamo realmente sentido de los productores, las políticas de largo plazo, las reglas de juego claras para la toma de decisiones en una actividad empresarial como la agropecuaria, donde la maduración de las inversiones es lenta, donde los resultados económicos y la rentabilidad en términos definitivos en los establecimientos se ve, no en el corto plazo, sino en la sumatoria de resultados de la gestión de varios años en los establecimientos.

Pensando en esto, diría que las definiciones que rigen el marco general de la política de este Gobierno son la permanente búsqueda de la libertad del mercado y la definición de una política sectorial que apunta a la diversificación de la producción, a encontrar rubros nuevos que nos

permitan insertarnos en forma definitiva en los mercados internacionales, y también busca la intensificación de la producción. Es decir, en aquellos rubros que a lo largo de los años hemos sido tradicionalmente exportadores y que hemos podido colocar con fluidez, que han tenido mejor performance en los mercados internacionales, debemos buscar la forma para que la colocación de estos productos sea cada vez con mayor valor agregado, con una mejor ubicación dentro de las posibilidades de competitividad en los mercados. Debemos buscar la calidad, la excelencia, en lugar de la cantidad. El Uruguay va a ser siempre marginal en términos de cantidad, en cualquiera de los rubros que hoy está produciendo aunque se plantee duplicar, quintuplicar su producción. La opción del Uruguay es la calidad, la excelencia y no la cantidad, por lo tanto diversificación, intensificación, agroindustria exportadora.

Creo que vale la pena decirlo, más allá de algunas diferencias de matices, de instrumentos que se están aplicando o se puedan aplicar ahora o en el futuro; esta política tiene mucho que ver o está más enlazada en los grandes objetivos nacionales, que la política que se siguió en el período de gobierno anterior. Por lo tanto, acá tenemos un hilo conductor que creo no es malo, sino que es bueno resaltar en los grandes objetivos nacionales de profundizar la diversificación e intensificación de la producción. Buscar el mercado internacional como meta y como objetivo, buscar la sanción del mercado internacional, en última instancia, para medir el éxito o el fracaso de nuestros esfuerzos. Creo que, en cierta medida y más allá de algunos matices en la aplicación de las políticas, más allá de algunos instrumentos diferentes, más allá de los sucesivos gobiernos, hay un hilo conductor que responde a esa demanda de reglas de juego claras, de políticas sostenidas.

Esta es una acción en la que estamos todos, en la que están Uds., y sobre todo los empresarios, los productores, y sería bueno que perdurara en el tiempo y que siguiéramos acentuándola a través de la aplicación de determinados instrumentos, acciones y políticas.

A pocos meses de haber asumido el Gobierno, aparece en el escenario el Mercosur, del cual no vamos a hablar hoy ya que mucho se ha hablado. Quizás directa o indirectamente, me han escuchado hablar sobre él; sabemos que el desafío del MERCOSUR constituye un elemento adicional, que quizás lo que haga sea picanearnos, incentivarnos a tomar algunas decisiones, que en los hechos ya debíamos haber tomado, o de pronto ya estábamos tomando.

El MERCOSUR es un elemento que está allí presente y que quizás lo único que hace es poner fecha, nos indica tiempo, nos pone metas muy claras, que tenemos que atender, que cumplir. Pero para nosotros, para el gobierno, y seguramente para Uds. el MERCOSUR no es un objetivo en sí mismo; es un elemento más. La estrategia del Uruguay es su inserción en el mercado internacional, en el mercado exportador, es llegar con sus productos, a donde sus productos tengan demanda, o mejor que ésto, es producir aquellos productos que el mercado internacional requiere, que en definitiva éste es el gran cambio conceptual que tenemos que incorporar a nuestras empresas, a nuestros empresarios, y también a los hacedores de política en el gobierno y en los partidos políticos.

Tenemos que estar claros, creo que de eso hay conciencia, porque es un tema que lo venimos repitiendo hace mucho tiempo, en definitiva vamos a vender lo que nos quieran comprar y no vamos a vender aquello que no nos quieran comprar. Por lo tanto, es ese enfoque al que tenemos que ajustar toda nuestra estructura productiva, la privada, que en definitiva es el motor y la esencia del desarrollo de las distintas actividades sectoriales, y también la actividad del

Estado, que es el soporte, el que abre el camino, es, en definitiva, el que permite la expresión más nítida de la acción empresarial y la acción privada. Debemos también cambiar de mentalidad cuando tengamos que definir los programas de generación y transferencia de tecnología, las metas y objetivos de los organismos públicos que hacen a la definición de política sectorial y a la aplicación de instrumentos de políticas sectoriales, llámese Junta Nacional de la Granja, Banco República, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, todos los organismos que hoy, a partir de la acción del Estado o aquellos paraestatales, están aplicando recursos, acciones en apoyo al sector privado, empresarial, y al productor, para este desafío del mercado internacional.

Creo que es importante resaltar aquí y quizás tengamos hoy una toma de conciencia más clara por haber discutido esto a lo largo de los años, que nuestros afanes no terminan en la región. Aunque la región va a ser un punto de partida, un buen trampolín, vamos a poder negociar al sentirnos más fuertes, más sólidos, más respaldados en la región. Vamos a poder negociar, quizás mejor que otros mercados, nuestros productos.

Hoy, con el comercio internacional distorsionado por factores ajenos a una política de libre comercio, los mercados no responden a esos factores derivados de las indefiniciones del GATT, o provocados por la crisis de Europa del Este o de la Unión Soviética, comprador tradicional de nuestras materias primas.

Entonces, frente a esa situación de mercado, de distorsión o de desquicio, nos queda la única alternativa, pensar que si aún nuestro país es competitivo y tiene una performance exportadora en muchos rubros, en una economía descubierta, -nuestra producción agropecuaria es una de las más descubiertas de la región- incluso en muchos productos tenemos protección negativa, no sólo no tenemos protección, sino que estamos, en cierto modo (por la aplicación de determinados instrumentos), castigando la producción frente a la competencia internacional.

Aún así, hay productos que en Uruguay - hoy, sin MERCOSUR -ya tienen una excelente performance exportadora en muchísimos rubros, que han nacido mirando al mercado externo, o han podido visualizar con rapidez y cambiar su enfoque productivo hacia él.

¿Qué pasa en la granja, tomando en cuenta estas políticas generales? De ser un país agroexportador, de industrializar los productos a su mayor valor agregado, de poder diversificar la producción, con ésta perspectiva del MERCOSUR adelante - la granja con o sin MERCOSUR- hace algunos años, ya estaba enfrentada a uno de los más duros ajustes estructurales de toda la producción agropecuaria del país, derivados de un cúmulo de factores que se fueron conjugando. En primer lugar, un mercado interno que se achicó, producto de cambios de hábito en el consumo de la gente y, eventualmente, también por dificultades de acceder, por parte de la población consumidora, a determinados productos derivados de secuelas de distintas crisis sociales superpuestas a lo largo de los años, que fueron haciendo cambiar el enfoque de lo que serían los hábitos de consumo de los productos tradicionales de la granja. Si pensamos por ejemplo en la década del 50 o principios de la década del 60, seguramente ahí vamos a notar que han habido profundos cambios en lo que tiene que ver con los hábitos de consumo de la población nacional.

Un mercado pequeño, que se fue achicando, donde nunca privilegió, previó ni estimuló la calidad, respecto de las posibilidades de producción masiva. que no tenía definidas estructuras transparentes que permitieran la formación de un precio a través de los mecanismos de juego libre

de oferta y demanda, porque seguramente estuvo permanentemente distorsionado, a lo largo de las décadas, por una acumulación de políticas que en determinado momento estimulaban el consumo, la industria y otros factores ajenos a la producción, como ser la sustitución de importaciones, una serie de esquemas de políticas que se fueron acumulando a través de los años y un mercado interno que jamás privilegió el esfuerzo productivo, más allá de aplicar reglas de juego poco transparentes para la colocación de los productos.

Antes de la aparición de estos mercados, la granja tenía una situación de enorme ajuste estructural. La tecnología que todos los agrónomos, y especialmente los generadores de tecnología, pusieron a disposición del productor, en lugar de haberse transformado en una palanca de desarrollo, terminó transformada en un elemento que les complicó la vida, porque al aumento de productividad no había un aumento concomitante de mercado, ni de los elementos que hacían que ese producto fuera más deseado, porque no había elementos que sustentaran y que promovieran la clasificación, las políticas de marketing, el enfoque vendedor de esos productos. Es decir, se produjo más y se volcó al mercado, un mercado enrarecido, cada vez más pequeño. Obviamente el mercado no absorbió ese volumen de producción que se le volcaba en forma cada vez mayor por la aplicación de técnicas de producción que todos recomendábamos.

Recomendábamos aplicar tales y cuales técnicas productivas, el productor lo asumía y lo aplicaba; cuando tenía que vender esa producción excedentaria no había quien la comprara, por un atosigamiento en un mercado que no privilegiaba la calidad, versus la cantidad. Por lo tanto, como corolario de esa situación, hubo descapitalización, dificultades de asumir un desarrollo empresarial en el sector, empobrecimiento generalizado, sobre todo en los estratos de productores de menor tamaño y en definitiva emigración de los productores del sector productivo a otras actividades.

Eso es una realidad, una realidad objetiva; pero en definitiva, cuando la granja y el país se plantean una política exportadora, parten de la base de esta realidad a la cual hay que agregarle otro factor que es la inexistencia de agroindustrias exportadoras con capacidad de competitividad en el mercado internacional. No teníamos la capacidad de que los consumidores pudieran absorber esas producciones en fresco, tampoco teníamos agroindustrias que fueran eficientes, eficaces, que pudieran competir en el mercado y no tuvieran que manejar su ecuación económica solamente en función de pagar la materia prima y, por lo tanto, producir sobre la base de una materia prima de la peor calidad posible, con lo cual el producto que producían no competía en ningún lado.

Todo eso conjugado, generó desde hace 5 o 6 años, que la granja estuviera en el borde del abismo y, en definitiva, sufriendo el proceso de ajuste estructural más grande. ¿Qué es lo que ocurre con la nueva situación? ¿Qué es lo que ocurre con esto, que hace años venimos hablando, de la necesidad de insertar la granja en el mercado internacional, en la competitividad de los mercados exportadores?.

Hay una serie de barreras que superar y creo que no son barreras productivas ni de mercado, creo que son justamente del tema que este Seminario convoca; barreras que restan en la cabeza del empresario, en la cabeza del productor, derivadas de la pre existencia de políticas proteccionistas que en definitiva el país tiene, y que no permiten exponer a la producción nacional a competencia internacional. Todavía hoy lo estamos manteniendo, y estamos planteando

mantenerlas hasta el último día posible de nuestra inserción al Mercosur; no se si es una práctica razonable o no. Lo que tenemos que hacer es, definitivamente, decidimos a tirarnos al agua y tratar de organizarnos mientras dure la protección, mientras duren los mecanismos de levantar muros y barreras alrededor de nuestro mercado; difícilmente estimularemos la creatividad del empresario, difícilmente estimularemos y generaremos la necesidad que hoy los convoca a todos Uds. aquí, de estar pensando en la organización empresarial de los productores.

Mientras haya un muro de protección, siempre vamos a recostarnos a él; en la medida que el muro desaparezca vamos a tener que buscar formas inteligentes, creativas, de crear mecanismos que nos permitan insertarnos activamente en los mercados internacionales. Abrir la economía es la única alternativa para que el ajuste estructural de la granja termine con un saldo positivo, en lugar de pensar en seguir recostados a muros de protección, que lo único que hacen es agotar un mercado que en sí mismo ya está agotado, y que estaba agotado hace 5, 6, 7 o 10 años.

Creo que esa es la gran diferencia; el mercado ya estaba agotado, no se está agotando ahora; ustedes, los productores, deben tener la vivencia cierta de las dificultades que han tenido desde hace muchos años para poder colocar sus productos en el mercado. Esta política, ésta apertura de la economía va a tener un costo. Quizás estos costos terminen siendo menos doloroso si los manejamos bien, si podemos manejar la crisis y evitar que la crisis nos maneje, si podemos generar, a través de las estructuras empresariales, gremiales, institucionales, del sector público y del sector privado, los instrumentos para generar un proceso que nos permita ubicarnos, para manejar los distintos factores y variables que tenemos que combinar en este enfoque. El proceso no va a ser indoloro, pero el ajuste final será menos doloroso y en definitiva el producto de este ajuste estructural será beneficioso para todos, para los productores granjeros, los industriales, el consumidor, que en definitiva va a tener mejores opciones para cubrir la demanda que él está sugiriendo, y mejor para toda la sociedad que en conjunto va a tener la chance y la posibilidad de generar un mayor producto para todos, que es lo que necesitamos.

Hay algunos factores a tener en cuenta: no hay desarrollo si no hay inversión, y no hay desarrollo si no logramos que los empresarios creen que la inversión en el sector es rentable, tiene chances y oportunidades y que es el elemento motor del desarrollo del mismo. Esto no se hace solo en base a crédito; ese es el otro elemento que tenemos que tomar en cuenta. Si pensamos en un desarrollo de la granja exclusivamente sobre la base de los créditos también ahí estamos generando un futuro incierto para el sector privado, para los productores y las estructuras empresariales que los acompañan. Tiene que haber inversión, tienen que aparecer capitales que, dentro o fuera del sector promuevan, generen las locomotoras que estimulen a la producción y que terminen siendo los grandes succionadores de esa capacidad productiva que hoy tenemos desperdigada y desorientada a nivel de la producción nacional.

Si no tenemos capitales que se inviertan, que generen estas estructuras empresariales, que nos permitan generar el cauce para la salida de la producción, seguramente nos veamos en una dificultad que no la vamos a sentir ahora, pero sí a lo largo de muchos años. El país tiene experiencia en muchos rubros y actividades productivas que se han intentado desarrollar con buenas intenciones, pero sólo sobre la base de programas crediticios. Es imposible pensar en un desarrollo si no hay aporte de capital y si los productores y las organizaciones de productores no lo tienen. Tendrán que salir a buscar socios que les aporten capital para poder encarar emprendimientos conjuntos, porque sin capital, sin inversión, no hay desarrollo. Habrá variables

económicas, macroeconómicas, que seguramente Uds. tendrán que exigir al Gobierno, que se manejen de la manera más adecuada para generar confiabilidad en las inversiones, y sin duda alguna que eso es así; pero también tenemos que ser concientes que necesitamos generar condiciones dentro del propio sector para estimular al inversor para que se arriesgue a incorporar capital en estos emprendimientos conjuntos entre la producción, la industrialización o los procedimientos que nos permitan acceder con nuestros productos al mercado internacional.

La organización empresarial pasa a ser el pivot o uno de los elementos claves para enfocar esta estrategia. Seguramente no se va a dar a corto plazo y los resultados se verán paulatina y pausadamente en el tiempo, en la medida que todos seamos concientes de que para poder desarrollar esta actividad necesitamos organizaciones empresariales eficientes, que apunten a la excelencia en la gestión, ordenadas, que sepan jerarquizar la relación entre producción, industria, mercadeo y presencia del mercado internacional, organizaciones empresariales que más allá de la forma jurídica que tengan sean transparentes a la vista del productor, que logren establecer ese vínculo de la doble confianza necesaria e imprescindible entre el productor y la industria, entre el productor y la central de servicio. Que la central de servicio y la industria estén concientes que pueden programar y planificar su oferta en el mercado interno y que pueden comprometerse con negocios en el mercado internacional, porque la producción que el productor le va a brindar, es de la calidad y la cantidad necesaria y está en el momento necesario. Al mismo tiempo, el productor sabe que esa agroindustria o que esa central de servicio no le va a defraudar, no va a hacer de su materia prima el elemento para recuperar una rentabilidad que no la tiene por otro lado; no lo va a tomar como rehén, sino que le va a dar los elementos justos que acordaron de antemano para realizar el complejo producción-industrialización.

Si no conseguimos que esas empresas sean transparentes, y logren establecer la doble confianza, seguramente ahí también vamos a encontrar dificultades para insertarnos en el mercado internacional. Conocemos experiencias sobradas de esto en el país, relaciones entre industriales y entre productores en litigio, porque en definitiva el industrial no cumplió y acusa al productor de no haber cumplido cuando tenía que entregar, que entregó la calidad que él no esperaba, y por lo tanto, como no pudo pagar no pagó. En lugar de la armonización de los intereses encontrados o no, pero legítimos, del productor y de la industria, ese es el litigio permanente entre dos sectores que más que trabajar en conjunto terminan destrozándose, generando la insatisfacción general en las zonas productivas y un alto costo social.

Lo que tenemos que buscar para fortalecer la relación entre el productor en su chacra o en su quinta y el industrial que genera las condiciones de extracción de esa producción en las mejores condiciones, son empresas eficaces, eficientes, ordenadas, jerarquizadas y transparentes. Hoy todos somos concientes, en materia de la producción agroindustrial o de la exportación de frutas y hortalizas frescas, o procesadas, que el valor de la materia prima no es el principal elemento del valor del producto final; es quizás un porcentaje menor en el consenso de todos los factores que intervienen en la producción de ese producto final que es el que cuenta, porque es el que compra el consumidor.

Ahí hay que cargarle el valor de las comunicaciones, del transporte, de los envases, del empaque, del proceso de clasificación, del de presentación, el valor de la publicidad, el valor de lo que se le ha llamado, globalmente, la estrategia de marketing de las empresas. Eso es lo que hace diferente un producto en la chacra o en la quinta del productor, a uno colocado en un mercado consumidor, en el plato del consumidor, según las demandas y los hábitos de consumo que el consumidor determina. Eso exige la logística y ésta - y eso creo que es una conclusión del

Seminario- no la pueden absorber los productores por sí mismos.

No es la colocación del producto en el mercado tradicional concentrador de Montevideo, ni la colocación en el cajón o en la bolsa, no es la colocación a través de la participación del intermediario, es ir a colocar el producto en la mesa del consumidor. Si el productor en su quinta o en su chacra no trabaja con ese criterio y con ese sentido, y si al mismo tiempo no recibe de estas centrales de servicio, empresas o agroindustrias, los elementos de logística necesarios para poder cumplir con esos requerimientos, seguramente vamos a tener también un problema y es tener distorsionado y dividido al productor por un lado y las posibilidades de acceder al mercado por el otro.

Si el mercado, la demanda y la producción están, ¿por qué no los juntamos?, ¿por qué no logramos establecer las reglas de juego que nos permitan atender la misma con la producción que eventualmente podemos producir? Vale la pena resaltar la indispensable articulación armónica del proceso productivo a nivel de las chacras, de las quintas, de la agroindustria y, eventualmente, también del proceso industrial. Si vamos a pensar en una granja exportadora en fresco, que nuestra opción productiva es la colocación en fresco de una serie de productos en los mercados regionales o internacionales, difícilmente vamos a lograr un desarrollo armonioso, si paralelamente no tenemos industrias procesadoras que puedan absorber los excedentes de producción en fresco que estas mismas empresas van a empezar a generar.

Me preocupa también que el sector de la industria de las pastas, de los dulces, de las conservas, de los jugos, tengan capacidad de respuesta en este desafío. Hay posibilidad de colocación en los mercados para estos productos, pero lo que no tenemos es tecnología, equipamiento, capacidad empresarial para salir a la búsqueda del mercado internacional, ni tampoco conciencia cierta de cuánto pesa la materia prima en términos de la ecuación económica de estas empresas.

Necesitamos promover la aparición de unidades de servicios pero también la aparición de agroindustrias que efectivamente trabajen sanamente en relación con los productores y en relación al mercado internacional. Decíamos hace poco que si analizamos el Mercosur, vamos a tener diferentes tipos de estrategias, no tanto por rubros, o por sub-sector, sino más bien por diferentes tipos y estratos de productores.

No creo que sea válido hacer un análisis técnico y decir que el sector granjero, el lácteo, el forestal o el de la carne van a tener tales y cuales dificultades para insertarse en el mercado internacional; seguramente lo que sí vamos a tener serán determinadas condiciones de funcionamiento de los mercados, con dificultades diferentes, en función de la situación especial de los distintos estratos de productores.

En el sector granjero eso se da claramente, y no sólo a nivel de estrato de productores sino también a nivel de su ubicación geográfica en el país. Aquellos productores granjeros que estén en mejores condiciones de dotarse del insumo agua a través de programas de riego, van a tener mayores ventajas comparativas que los que seguramente no estén sobre ellos. Aquellos productores que estén ubicados en zonas donde el agua sea más barata, (porque el riego es indispensable en este desafío exportador) van a tener seguramente algunas ventajas comparativas respecto a los que no tengan agua barata. Los que estén encima de los acuíferos seguramente van a tener mejores posibilidades que aquellos que no lo estén y van a tener que pensar en generar

-y ahí está la participación con el INIA y con otros organismos e instrumentos del sector público- tecnologías de reserva de agua y de riego que les permita hacer el uso más eficiente del recurso, porque seguramente sus acuíferos van a estar limitados y el costo de acceder al agua por unidad de producto va a ser sin duda mucho más alto. La misma estrategia diversa vamos a tener que aplicar a aquellos productores que hoy tienen un desarrollo empresarial menor que otros que están adelantados o avanzados en su relación con organizaciones de servicio, con empresas o con agroindustrias, o que por sí solos están iniciando experiencias de exportación, o son pequeños embriones de centrales futuras de servicio.

Ahí seguramente va a haber que definir estrategias diferenciales, los famosos costos sociales van a estar presentes, pero nuestra obligación y la de Uds., y me refiero a las organizaciones gremiales de productores, estará en tratar de minimizar en lo posible estos costos que intrínsecamente están en todo proceso de ajuste estructural. Para ello tendremos que definir estrategias distintas, diferenciales, soportes entre los cuales está sin duda alguna, (y los directivos de la Junta de la Granja recordarán que para mí este es un tema recurrente), el tema del fortalecimiento empresarial y el soporte y apoyo para la toma de decisiones en la gestión de los establecimientos.

Creo que el Ministerio, el sector público y la Junta de la Granja, tienen que comprometerse a entregar información, la más completa posible. En un sistema de libre mercado, la información es un insumo básico para que el productor pueda tomar decisiones. Nosotros, como sector público y la Junta Nacional de la Granja como organismo mixto, tenemos la obligación de darle al productor la información del comportamiento de los mercados, de precios, de cómo está funcionando el mercado regional, de tendencias, de dónde están las demandas y las tecnologías que eventualmente están disponibles para atender esa demanda, de la forma más rápida en tiempo real y más transparente posible.

Esa es una obligación, es un cambio que tenemos que asumir. Hoy no tenemos esos canales de información, adecuados, libres, limpios, eficientes, que deseáramos. Ese es un desafío para nosotros y tenemos que comprometernos para hacerlo en el menor tiempo posible, que los productores puedan tener la información en tiempo real para su toma de decisiones. También, cuando sea necesario, la orientación y asistencia en lo que tiene que ver con la formulación de estudios y proyectos de inversión. Habrá productores, organizaciones de productores, empresas y sectores que lo pueden hacer por sí mismos.

Creo que esa es la tendencia. Pero hay otros sectores a los cuales tenemos la obligación de apoyar, de ayudar, de darles los elementos necesarios para poder definir una estrategia de inversión, una estrategia empresarial, para realizar un estudio de inversión, un diagnóstico referido a su colocación y a su posición en ese mercado internacional. Creemos que a través de los servicios del sector público tenemos que ayudar en aquellos estratos de productores que sí lo precisan; también tenemos que fomentar y ya no con este tipo de seminarios, en términos generales, sino con acciones concretas de capacitación, el desarrollo organizacional de las actividades conjuntas o individuales de las empresas y de los productores.

Necesariamente tendremos - creo que los amigos de la Junta de la Granja me lo habrán escuchado decir más de una vez - que abrir en la Junta Nacional de la Granja un departamento basado exclusivamente en el soporte a la gestión empresarial y al desarrollo organizacional de esas empresas agroexportadoras que queremos crear en la granja, donde quizás no tiene que haber un Ingeniero Agrónomo, sí especialistas en gestión, en la conducción de las empresas, en la toma de decisiones, en lo que refiere al apoyo y a la capacitación del productor, para saber como

tiene que reaccionar frente a una instancia de inserción dinámica en el mercado internacional. También cuando haga falta, seguramente, vamos a tener que respaldar a los productores con recursos, no financieros, pero sí con recursos técnicos y con apoyo institucional para que puedan acceder a las líneas de créditos que el país tiene vigente y que tendrá vigente en el futuro, y que quizás librados a su sola suerte les resulte difícil sortear las condiciones que los agentes financieros ponen para acceder a esas líneas de créditos.

Esto tenemos que mejorarlo; hoy ya se está haciendo; hay que estructurar un paquete, una batería de servicios, también una logística donde los productores, las organizaciones, puedan acceder dentro del sector público para dotarse de estos elementos y de estos instrumentos para hacer frente a esta nueva realidad.

Finalmente, hay que asumir el costo social, es decir, asumir que habrá un sector que más allá del esfuerzo que se haga por parte de las organizaciones de productores, del Estado y del Gobierno, tendrá necesariamente que pagar un costo, por no poder reciclarse en este proceso exportador. Habrá que dar soluciones y alternativas de producción, para que ese costo social sea asumido por todo el conjunto de la sociedad, en la medida que el conjunto va a recibir también los beneficios en el futuro, de una inserción dinámica del sector productor y del sector granjero en el mercado internacional.

Estos son elementos que seguramente tenemos que tener en cuenta para poder desarrollar una estrategia, donde no ocultemos los problemas a través de interpretaciones que no son reales. Es decir, no escondemos de los problemas, sino saber que los tenemos por delante y que enfrentándolos, buscándole las soluciones menos dolorosas y los instrumentos que nos permitan aplicar, vamos a generar un sector en expansión legítimo, sano, para que no tengamos, dentro de 15 años, que estar pensando en refinanciarle por enésima vez sus deudas porque no alcanzaron la rentabilidad necesaria para pagar sus créditos.

Creo que esa es la gran lección que el país tiene que aprender. No podemos repetir modelos que hoy la sociedad está pagando, que hoy están pagando los jubilados, los trabajadores, los productores, que en definitiva hoy estamos pagando todos a través del IVA, a través de los impuestos, y a través de las cargas que el Estado tiene que imponemos para cubrir las ineficiencias de otros. Creo que si no logramos partir de un sector nuevo, sano, fuerte, vigoroso, y sin hacernos trampas al solitario, no lo vamos a resolver nosotros, pero quizás otros dentro de 10 o 12 años tengan que definir la refinanciación porque estas empresas no van a poder pagar sus deudas contraídas con los agentes financieros.

Lo que tenemos por delante son oportunidades, no son certezas; ya lo ha dicho el Presidente de la República, refiriéndose al MERCOSUR y creo que es una buena imagen. Acá no tenemos certeza, tenemos oportunidades, tenemos la necesidad imperiosa de reconvertimos productivamente, pero sobre todo reconvertimos desde el punto de vista del enfoque empresarial de nuestra actividad. Reconvertimos acá adentro, en lo que tenemos en la cabeza, cómo enfocar la acción que inteligentemente nos permita insertarnos en el mercado internacional, abriendo la economía, sin temor a la competencia, sin temor a compartir nuestro pequeño mercado. Nuestro objetivo no es ni nuestro pequeño mercado, ni el mercado regional; nuestro objetivo es la inserción internacional, que tengamos que pasar por el mercado interno primero, seguir por el mercado regional después y finalmente llegar al mercado internacional. Esas son metas dentro de la estrategia, pero el objetivo está claro, el objetivo es el más lejos posible. Gracias.

C O O R D I N A C I O N

Por la JUNAGRA:

ING. AGR. SANTIAGO CAYOTA

Director de la División UAPAG

Por el IICA:

ING. AGR. J. LUIS MARAMBIO

*Jefe del Proyecto Fortalecimiento
Institucional de Apoyo a la Granja*

P A R T I C I P A N T E S

EXPOSITORES

Ing. Agr. J. Luis Marambio
Jefe del Proyecto IICA
Fortalecimiento Institucional de
Apoyo a la Granja

Ing. Agr. Roberto Zoppolo
Representante de CAF
en la JUNAGRA

Ing. Agr. Emiliano Ortega
División EPAL/FAO,
Chile

Ing. Agr. Eduardo Sancho
Gerente General de
Bodegas GIOL, Argentina

Ing. Agr. Jorge Krauseman
Subsecretario de Agricultura
y Ganadería de la Prov. de Misiones
Argentina

Ing. Agr. Paulo Zanetti
Director, División Técnica Industrial
de la Cooperativa Agropecuaria
Rolandia Ltda., Brasil

Sr. Gualberto Yegros González
Presidente de CITRUS
PARAGUAYA S.A.
Paraguay

Sr. Justo Vera Díaz
Gerente General de CREDICOOP
Paraguay

Ing. Agr. Hugo Ortega
Director Nacional
del INDAP, Chile

Sr. Raúl Bidart
Gerente de Capacitación
FUNDASOL, Uruguay

PANELISTAS

Sr. Agustín Canessa
Delegado de la Corporación
Nacional para el Desarrollo

Ing. Agr. Gustavo Pardo
Responsable del Area de la
Comisión Nacional de

Ing. Agr. Carlos Pérez Arrarte
Miembro de la Comisión Administradora
del Mercado Modelo

Cr. Ricardo Lombardo
Director del
Banco Central del Uruguay

COMENTARISTAS

Ing. Agr. Juan Morelli
Consultor Privado

Per. Agr. Antonio de la Peña
CALAGUA - Bella Unión

Ing. Agr. Mariano Lastreto
CLAEH

Sr. Luis Salati
Confederación Granjera

Ing. Agr. Reinaido de Luca
JUNAGRA/Canelones

Sr. Pierre Darricarrere
SANDUPAY S.A.

Ing. Agr. Carlos Vasallo
DIPRODEL/MGAP

Dr. José Gimeno
DICOSE/MGAP

Ing. Diego Piñeiro
CIESU

Cdor. José A. Ares
D.G.O. Consultores

Ing. Agr. Luis Romero
MIGRANJA S.A.

Econ. Roberto Horta
Corporación Nacional para el Desarrollo

Ing. Agr. Gastón Rico
Cooperativas Agrarias Federadas

Sr. Silvio Marzarolli
Comisión Nacional de Fomento Rural

Sr. Carlos Gasparri
Presidente de la
Asociación Rural del Uruguay

Sr. Martín Apariquian
MIGRANJA S.A.

Ing. Agr. Eduardo Chiesa
Presidente de JUNAGRA

PARTICIPANTES

Dr. Juan C. Acosta Cordero
FAO/Uruguay

Per. Agr. G. Aishemberg
MGAP-DIPRODEL

Sra. Teresa Aishemberg
Directora Programa de
Promoción Exportación
Unión de Exportadores del
Uruguay

Ing. Agr. Alfredo Albín
INIA "Las Brujas"

Sr. Gerardo Alegresa
Presidente del Instituto
Nacional de Vitivinicultura

Dr. Oscar Algorta
Asociación Cristiana de
Dirigentes de Empresa

Tec. Agr. Alfredo Alvarez S.
Los Surcos S.A.

Sr. Francisco Alvarez S.
PRELEX S.A. y
EL CULTIVO S.C.

Ing. Agr. Gustavo Amir Lotito
Soc. Fom. Rural "La Casilla"

Ing. Agr. Ignacio Ansorena
Particular

Sr. Antonio Arocena Taranco
JUMECAL

Ing. Agr. Gonzalo Arroyo F.
Federación Uruguaya de Grupos
CREA

Sr. Jorge Artagaveytia
Presidente
Cooperativas Agrarias
Federadas - CAF

Ing. Agr. Jorge Artagaveytia
Centro Cooperativista Uruguayo

Ing. Agr. Guillermo Artoia
MGAP/DIPRODEL San José e
Intendencia Mpal. de San José

Ing. Agr. Horacio Baccino
UFRUCA

Ing. Agr. Graciela Badano
Cooperativa Agraria de
Responsabilidad Limitada
"Colonia Estrella"

Ing. Agr. César E. Balaguer
Estancia "Los Mojinetes"

Ing. Agr. Gustavo Balmelli
Particular

Ing. Agr. Horacio Barrios G.
Agropecuaria Reyes

Ing. Agr. Daniel Bazzurro
JUNAGRA/Canelones

Srta. Alexandra Behrens M.
Centro de Estudios para la
Democracia Uruguaya

Ases. Agric. Luis M.
Benvenuto Establecimiento San
José

Ing. Agr. Pedro Bergeret M.
MGAP/DIPRODEL

Sr. José A. Bevilacqua
Santiago Mackrey y Hnos.

Sr. Gabriel Bianco Pires
Bianco Hnos.

Ing. Agr. André Bonino
Particular

Ing. Agr. María A. Bonnafon
MGAP/DIEA

Ing. Agr. Julio O. Borsani
Grupo CREA Viticultores
FUCREA

Tec. Agr. Marlo Borrallo
MGAP/DIEA

Cra. Anabela Bossi
Establecimiento Rubén Bossi

Sr. Marcelo Bossi
Establecimiento Rubén Bossi

Sra. Marta E. Botana Bouzas
Torre El Vigía S.A.

Sr. Rafael Bravo Migliaro
Particular

Ing. Civ. Horacio Bresciano
TAHAL Consulting Engineers

Ing. Agr. Julio Brin
GREENFROZEN S.A.

Ing. Agr. Ovidio Britos
Movim. de la Juventud Agraria

Ing. Agr. Yanil Bruno
Citrus Asistencia Técnica
Consultores Asociados

Cdor. Carlos Bueno Pereyra
DAVYT Hnos. S.A.

Ing. Agr. Gonzalo Bugarín
JUNAGRA/Canelones

Sr. Laureano Buttenbender
AGROINFORME (Canal 5)

Dr. Homero Cabanas Areosa
Dirección de Ciencia y
Tecnología - Ministerio de
Educación y Cultura

Ext. Juan María Cabrera
Intendencia Municipal de
Canelones

Ing. Agr. E. Cabrera Lucas
Instituto Nacional de
Colonización

Ing. Agr. Gianfranca Camussi
Facultad de Agronomía

Ing. Agr. Eduardo Cantos
Comisión Nacional de Fomento
Rural

Sr. Carmelo Capozzoli
Productor
Agrofrutícola "Los Cerrillos"

Ing. Agr. Alberto Carámbuia
UFRUCA

Ing. Agr. Victoriano Cardozo
Gabinete Técnico
Ministerio de Agricultura y
Ganadería del Paraguay

Ing. Agr. Antonio Carvallido
Banco de la República
Sucursal Canelones

Ing. Agr. Avelino Casas
JUNAGRA-CREA

Sr. José M. Castro Torres
Periodista Diario "El País"

Ing. Agr. Santiago Cayota
JUNAGRA/UAPAG

Dr. José Justo Cerdeiras
KRESA

Ing. Agr. Nicolás Chebataroff
MGAP e Intendencia Municipal
de Treinta y Tres

Ing. Agr. Estanislao Chiazzaro
Comisión Nacional de Fomento
Rural

Ing. Agr. Marta E. Claudio
MGAP/Plan Citrícola

Sr. Daniel Coiro
JUNAGRA/Canelones

Ing. Agr. Alvaro Coitlño
Grupo CREA FRUTASUR

Ing. Agr. Carlos Colafranceschi
Particular

Ing. Agr. Daniel Conforte
MGAP/PENTA

Sr. Luis Alberto Cordoba
MGAP/DIPRODEL

Ing. Agr. Alcira Cremona
Cooperativa Agropecuaria de
Young

Ing. Agr. Federico de Arteaga
División de Cooperación
Internacional - Oficina de
Planeamiento y Presupuesto

Sr. Gonzalo de Castro Clulow
Productor Rural
Los Plátanos Ltda.

Ing. Agr. Gonzalo de Castro
Los Plátanos Ltda.

Ing. Agr. Estela de Frutos
Particular

Tec. Apícola Elsa de León
CADYL

Sra. Kirai de León
GRECMU - Federación NEC

Dr. Julio C. Delgado
IICA

Ing. Agr. Ollvia Delgado
Particular

Ing. Agr. Rosanna Dellazoppa
MGAP/DIPRODEL

Tec. Adm Rosina Delleplane
Instituto Nacional de
Colonización

Ing. Agr. Fernando de Torres
MGAP/DIPRODEL y Soc. de
Fomento y Defensa Agraria

Sr. Walter Díaz
Grupo CREA Viticultores Cane-
lones

Sr. Alfonso Díaz García
Colonia Galland y Col. Wilson

Ing. Agr. Eduardo Díaz
JUNAGRA/Canelones

Sr. Gonzalo Díaz Mendoza
Particular

Ing. Agr. Gerardo Díaz Romero
ASEMP S.R.L.

Ing. Agr. Jorge Doglio
JUNAGRA/Canelones

Ing. Quim. Ruben Dotl
INIA

Ing. Agr. Alejandro Duque
JUNAGRA/Canelones

Sr. Juan Carlos Emmenenger
Movimiento Horticultores de
Salto

Ing. Agr. Eduardo Errea
MGAP/OPYPA

Sr. Edgar Espinosa Nova
Particular

Sr. Artigas Espinosa Palta
Particular

Sr. Edgardo Etcheverry
Productor
Establecimiento San José

Ing. Agr. Nestor Eulacio
AGRODATA

Ing. Agr. Alvaro Fagalde
Intendencia Municipal de Flores

Ing. Agr. Ernesto Falchi
UFRUCA

Cdor. Carlos J. Fariás
Intendencia Municipal de
Canelones

Ing. Agr. Jorge Fernández
Granjas y Viñedos del Uruguay
S.R.L.

Sr. Nelson Ferrando Pérez
Granja "Eben-Ezer"

Ing. Agr. Ricardo J. Ferreira
FRINDUR

Ing. Agr. Héctor H. Fiori
Instituto de Promoción
Económico-Social - IPRU

Ing. Agr. Eduardo Florio
Particular

Sr. Sergio D. Frachia
Junta Departamental de
Canelones

Sr. Renato Fratta Rizzo
Granjas y Viveros Babuglia

Ing. Agr. Pablo Fratti Ubilla
Particular

Ing. Agr. Heber E. Freiria
Cooperativas Agrarias
Federadas

Ing. Agr. Zulma E. Gabard
Plantas Certificadas del
Uruguay S.R.L.

Ing. Agr. Laura S. Garcia
Facultad de Agronomía

Dra. Rosario Garcia y Santos
Comisión Nacional de Fomento
Rural de Canelones

**Ing. Agr. Margarita Garcia de
Souza - Facultad de Agronomía**

Sr. Darío Garrido Estramil
Federación del Noreste de
Canelones y Soc. de Fomento
Rural de Mígues

Sr. Cándido Garrone
Sociedad de Fomento Rural de
Rincón del Colorado

Ing. Agr. Raúl Gathier Picaro
Banco de la República O. del
Uruguay

Tec. Lech. Abel R. Geymonat
Asociación Uruguaya de
Técnicos en Lechería - AUTEL, y
Mov. de la Juventud Agraria

Dr. Julio Gil de Muro
IICA/Paraguay

Ing. Agr. Alejandro Gil
MGAP

Ing. Agr. Dante Giosa
JUNAGRA/Canelones

Sr. Jaime Goldansky
Granja Rishon y Soc. Fomento
Rural de Colonia Valdense

Ing. Agr. Daniel Gómez Bono
Cámara Mercantil de
Productos del País

Ing. Agr. Alberto Gómez P.
Intendencia Municipal de
Montevideo

Ing. Agr. Gustavo González
Instituto Nacional de
Vitivinicultura

Ing. Agr. Jorge González
MGAP/DIPRODEL

Ing. Agr. Roberto González
Oficina de Planeamiento y
Presupuesto

Sr. Mauro C. González
Productor

Ing. Agr. Gerardo González
Banco de la República O. del
Uruguay

Sr. Pedro P. González
La Pedrada S.A.

Ing. Agr. Héctor R. González
Comisión Nacional de Fomento
Rural

Sr. Juan A. Grasiuso
Junta Departamental de
Canelones

Sr. Miguel A. Grasso
Empresa Grasso Hnos.

Sr. Héctor Grecco Durán
Movimiento de la
Juventud Agraria

Econ. Pablo Guarino
Centro Cooperativista Uruguay

Ing. Agr. Pablo Guido
JUNAGRA/Mercado Modelo

Ing. Agr. Antonio Guimaraens
Dirección de Proyectos de
Desarrollo - Oficina de
Planeamiento y Presupuesto

Sr. Mario Gutiérrez
Gerente de Producción
FRUTIGRAN

Ing. Agr. Guy Hareau
Intendencia Municipal de
Río Negro

Sr. Juan Pedro Hounlé
INIA

Ing. Agr. Diego Insiburo
Particular

Ing. Agr. Gonzalo Kmaid
Facultad de Agronomía

Dr. Gerardo Kramer
Oficina de Planeamiento y
Presupuesto

Ing. Daniel E. Krygler
Periodista Emisora del Palacio
Programa "DELAGRO"

Sr. Antonio Kuchta Sachko
Granjero Frutícola

Ing. Agr. Daniel Kurz
Periodista Emisora del Palacio

Sr. Alberto Kurz Conijeky
Productor Vitivinícola y
Periodista Emisora del Palacio
Programa "DELAGRO"

Cdor. Roberto Lamela
Estudio Consulta

Tec. Lech. Kai Larsen
Particular

Sr. Alfredo Laureiro
CALFORU

Ing. Agr. Waiter Lemaire
JUNAGRA/Canelones

Srta. Carolina Leoni
Particular
Sr. Francisco Leyndri
Productor

Ing. Agr. Hugo Licandro
Centro Cooperativista Uruguayo

Ing. Agr. Ana Cristina Liñares
Cooperativa Agraria Limitada
"El Colorado"

Ing. Agr. Alvaro Liambías
JUNAGRA/Canelones

Ing. Agr. Amaury Llanes
Asociación de Ingenieros
Agrónomos - Shell Uruguay

Ing. Agr. Hugo Loza de Souza
Mesa Coordinadora de
Promoción Agraria Municipal
Intendencia Municipal de
Tacuarembó

Sr. Juan L. Malán Romero
Productor
Sociedad de Fomento Rural de
Colonia Valdense

Ing. Agr. Alejandro Mac Lean
Personal Emérito del IICA

Ing. Agr. Guillermo Macé
JUNAGRA/Canelones

Sr. Federico Macé Susena
Particular

Ing. Agr. Roberto Malfatti
Consejo de Capacitación
Profesional

Ing. Agr. Betty Mandl
MGAP

Sr. Adrián Marambio Canales
Agricultor-Fruticultor

Sr. Rubén Mariome
Grupo CREA Ing. Luis
Fernández

Ing. Agr. Gustavo
Marisquilrena
Facultad de Agronomía

Soc. Martha Marques San
Martín
Instituto de Ciencias Sociales

Ing. Agr. Daniel Martínez A.
JUNAGRA

Ing. Fernando Martínez Barreix
JUNAGRA/Canelones

Sr. Sergio D. Martínez Regglo
Productor

Sr. José Martínez Savio
Movimiento de Horticultores de
Salto

Ing. Agr. Roberto Matta
Periodista "Agrovisión Nacional"

Enol. Osvaldo Medina Cervetti
INAVI

Ing. Agr. Sergio Medina Toriño
Banco de la República - Sucursal
Las Piedras

Sr. Roberto Mérola Reborati
Dirección General de Comercio
Exterior y Programa PENTA/
MGAP

Ing. Agr. Enrique Mirazo
Grupo CREA "Ing. Luis
Fernández"

Ec. Manuel Millar Cambón
AGROPLAN

Sr. Elbio Modernel Fagúndez
Productor

Ing. Agr. Nolberto Modernel
Comisión Administradora del
Mercado Modelo

Sr. Jorge Moizo Santoro
JUMECAL

Ec. Nelson Moleda P.
Los Nietitos S.A.

Ing. Agr. Mario Mondelli
Insumos Agropecuarios

Ing. Agr. Emilio Montero B.
Personal Emérito del IICA

Enol. Leonardo Montes T.
Toscanini Hnos. S.A.

Ing. Agr. Nahyr Montesdeoca
Soc. Fomento Rural Colonia
Valdense

Sr. Juan José Moraes
GREENFROZEN S.A.

Ing. Agr. Eduardo Morató
JUNAGRA/Canelones

Ing. Agr. Aelita Moreira
ASEMP

Sr. Gonzalo Moreno Notaro
Instituto Nacional de
Colonización

Ing. Agr. Alfredo Morosoli
Particular

Ing. Agr. Leticia Murdocco
DIPRODEL/MGAP

Ing. Agr. Nelson Nakasone
Intendencia Municipal de
Maldonado

Enol. Laura Nervi Menchaca
Viñedos y Bodegas Santa Ana S.A.

Ing. Agr. Alvaro Nin Ríos
Intendencia Municipal de Florida

Sr. Marcelo Norlega
Intendencia Municipal de
Paysandú

Ing. Agr. Juan Notaro Fraga
MGAP

Ing. Agr. Juan José Olivet
Escuela Agrícola Jackson

Ing. Agr. Héldo Orecchia
Consultor Privado

Ing. Agr. José Luis Orrico
INAVI

Sr. José Ortiz de Taranco
Productor

Ing. Agr. Carlos Pagani
Banco República
Paso de la Arena

Sr. Osvaldo Pancini Livio
Pancini Industrial del Sauce S.A.

Enol. Horacio Passadore A.
Bodegas Santa Rosa
Passadore, Carrau y Mutio S.A.

Sr. Juan Pablo Passadore
Productor

Sr. Rafael Pastorino López
Particular

Ing. Agr. Gustavo Pattarino
INAVI

Ing. Agr. Sheila Pereira
CIEDUR

Ing. Agr. María N. Pérez H.
CALPANDO

Sr. Guillermo Pérez Puig
Asociación de Colonos del
Uruguay

Sra. Helvecia Pérez Gómez
Periodista - La República y
Radio Panamericana

Sr. Pedro C. Piaggio
Comisión Nacional de Fomento
Rural

Ing. Agr. Célca Pignataro
Escuela Agraria de Rosario

Sr. Luis Enrique Pitzer
VULCANIA S.A.

Ing. Agr. Alejandro Pizzolón
Univ. de la República,
Cátedra de Horticultura

Ing. Agr. Enrique Podestá
Intendencia Municipal de Cerro
Largo

Dr. Juan P. Puignau Draper
IICA/PROCISUR

Sr. Alberto Puntigliano
Periodista "Mundo Agrario"
CX8 Radio Sarandí

Ing. Agr. Alicia Queiruga
Particular

Sr. Roberto Quercia Oliveira
Alimentos Ecológicos S.A.

Ing. Agr. Domingo Quintans
DIPRODEL/MGAP

Ing. Agr. Héctor J. Racchi
Gabinete Técnico Ministerio de
Agricultura y Ganadería del
Paraguay

Sr. Marcelo Raffaelli V.
Establecimiento Hortifrutícola
"Juan Raffaelli"

Ing. Edgardo Recalde
JUNAGRA

Sr. Gustavo Redín C.
UVICAL - Plantas Certificadas
del Uruguay - INAVI

Enol. Felipe Reyes Cirlo
JUMECAL/Melilla

Ing. Agr. Guillermo Rico M.
Particular

Ing. Agr. Juan A. Rimoldi
IICA

Ing. Agr. Oscar E. Riso C.
Senado - Palacio Legislativo

Ing. Agr. Juan C. Riso C.
Soc. Fomento Rural de
San Bautista

Sr. Marcel Robert García
Granja "Tres Palmas"
CALPASA

Ing. Agr. Medardo Rodríguez
Dirección de Suelos y Aguas
MGAP

Ing. Agr. Manuel Rodríguez Z.
Personal Emérito del IICA

Sr. Mario Rosselló Ariano
Confederación Granjera-
UFRUCA

Ing. Agr. Rafael Rublo
Corporación Nacional para el
Desarrollo

Ing. Agr. Umberto P. Ruggeri
Banco de la República O. del
Uruguay

Ing. Agr. Carlos Sammarco
Cooperativas Agrarias
Federadas - CAF

Enol. Atilio N. Sánchez B.
UTU Las Piedras

Sra. Elina Sánchez Méndez
APROME

Econ. Graciela I. Sanromán
Instituto de Investigación y
Desarrollo - IDES

Ing. Agr. Guillermo Scarlatto
CINVE

Ing. Agr. Daniel Scarone
Dirección General de Comercio
Exterior

Sr. Manuel A. Scarzella
Granja Santa Catalina

Ing. Agr. Susana Schroeder
JUNAGRA/Canelones

Tec. Agrop. Pedro Segovia
DIEA/MGAP

Sr. Guillermo Seré
Particular

Sr. Edgardo Sibille
Soc. Fomento Rural Colonia
Valdense

Ing. Agr. Roberto Sienra Cock
Intendencia Municipal de Colonia

Econ. Lindor Silva
ECONSUL

Ing. Agr. José A. Silva
IICA-PROCISUR

Ing. Agr. Alfredo O. Silva
Los Cerros de San Juan
Grupo CREA "Ing. Luis
Fernández"

ing. Agr. Celia D. Silveira
DIPRODEL/MGAP

Sra. Elena E. Soler Aznarez
Granja Solaz

Ing. Agr. Gregorio Soler A.
Granja Rincón del Gigante

Sr. Jaime Soler Aznarez
Particular

Ing. Agr. Jorge Soria B.
INIA Las Brujas

Ing. Agr. José I. Sosa Díaz
Dirección General de Servicios
Agronómicos

Ing. Agr. Sonia Mabel Sosa
AGROIND S.R.L.

Tec. Adm. Emp. Anibal Sosa
Soc. de Fomento Rural Puente
de Brujas

Ing. Agr. Hugo Soteio Echave
BULEVAR S.A.

ing. Agr. Eduardo Straconi F.
Intendencia Municipal de
Montevideo

Ing. Agr. Wilson Heben Suárez
JUNAGRA-NEC-MGAP

Ing. Agr. Abraham Szyglic
TAHAL de Israel

Sr. Daniel Tachini Negro
Periodista "Informe Granjero"

Ing. Agr. Rodolfo Talice B.
JUNAGRA

Ing. Agr. Isabel Tamburi
JUNAGRA/Canelones

ing. Agr. Carlos Tessore
JUNAGRA/Canelones

Sr. Eduardo Torrens Fontans
Conglomerado Agroindustrial
Hortifrutícola y de Carnes
Diversificadas

Sr. Eduardo Torres Vázquez
Consultora Trithium

Sr. Jorge E. Tourow
Eyherachar
Productor

Ing. Agr. Juan Pedro Traversa
Banco de la República O. del
Uruguay

Ing. Agr. Marcel Vaillant
CEPAL

Sr. Roberto Ramón Varela
Varela Zarranz S.A.

Cdor. María Cristina Varela
Varela Zarranz S.A.

Ing. Agr. Mario W. Vargas
Intendencia Municipal de Rivera

Sr. Eduardo Vázquez Ferrando
JUNAGRA/Progreso

Ing. Agr. Carlos A. Vázquez
Instituto Nacional de
Colonización

Ing. Agr. Carlos Vecino
JUNAGRA/Canelones

Ing. Agr. César E. Vega
Periodista
Programa "DELAGRO"

Econ. Elfo Vera Moreira
Cooperativas Agrarias
Federadas

Econ. Arnaldo I. Veres
Representante IICA/Uruguay

ing. Agr. Jorge A. Vicino
Dirección General de Servicios
Agronómicos/MGAP

Ing. Agr. Alberto Viera
JUNAGRA/Canelones

Ing. Agr. José Villamil Lucas
INIA Las Brujas

Sr. Dante Villarino
Viticultor

Sr. Axel von Walther Forno
Axeal Sociedad Ganadera

Sr. Horst Weber von Heudruck
INAVI

Econ. Sarah Williams de N.
GREENFROZEN S.A.

Sr. Jesús Yanleri Pallante
Vitifructicultor

Cdor. Gualberto Yegros
Citrus Paraguaya S.A.

Ing. Agr. Eduardo Zamora M.
Particular

Ing. Agr. Diego Zavala M.
INAVI

Ing. Agr. Roberto Zeballos M.
JUNAGRA/Canelones

Sr. Hugo N. Zecchi Michetti
Crupe CREA Viticultores de
Canelones

Dr. Víctor Zerbino
Fundación Banco de Boston

Ing. Agr. César J. Zoppolo
Zoppolo e Hijos S.A.



