



---

# **LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y EL DESARROLLO DE LA GRANJA**

## **OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS**

**Editores Técnicos**  
**Ing. Agr. Julio Brin**  
**Cra. Ma. Alejandra Bentancur**

**Montevideo, Uruguay**  
**2006**

---

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda

Primera Edición, 2006.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional [www.iica.int](http://www.iica.int) y en el sitio de la Oficina en Uruguay [www.iica.org.uy](http://www.iica.org.uy)

Las fotos en tapa fueron cedidas por la Ing. Agr. Zulma Gabard del PREDEG y el IICA.

Brin, Julio (ed.)

Las organizaciones de productores y el desarrollo  
de la granja: oportunidades y desafíos / editores técnicos

Julio Brin y Alejandra Bentancur. – Montevideo: IICA/  
JUNAGRA, 2006.

162 p.

ISBN 92-90-39-672-5

/COOPERATIVAS DE PRODUCTORES/ /ASOCIACIONES  
DE PRODUCTORES/ /HORTICULTURA/ /FRUTICULTURA/  
/MIEL/

/SECTOR GRANJERO/

AGRIS E40

CDD 348.46

---

# ÍNDICE

---

PRÓLOGO .....	5
AGRADECIMIENTOS .....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
<b>1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA HORTIFRUTICULTURA Y LA MIEL .....</b>	<b>11</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA HORTIFRUTICULTURA Y LA MIEL .....	12
1.2.1. Zonificación de la producción.....	12
1.2.2. Situación estructural del sub-sector hortifrutícola y apícola.....	13
1.2.3. Importancia social del sub-sector hortifrutícola y apícola.....	15
1.2.4. Valor Bruto de Producción .....	17
1.2.5. Destino de la producción hortifrutícola y apícola.....	19
1.2.6. Contexto en que se desarrolla el sub-sector hortifrutícola.....	23
1.3. PERSPECTIVAS DE LA PRODUCCIÓN HORTIFRUTÍCOLA NACIONAL.....	28
<b>2. MARCO CONCEPTUAL: ASPECTOS IDEOLÓGICOS DEL ASOCIATIVISMO AGRARIO Y EL FENÓMENO COOPERATIVO .....</b>	<b>33</b>
2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	33
2.2. EL COOPERATIVISMO EN LA REGIÓN.....	36
<b>3. LOS EMPRENDIMIENTOS COMERCIALES ASOCIATIVOS DE PRODUCTORES .....</b>	<b>41</b>
3.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO REALIZADO EN LOS SEMINARIOS-TALLER.....	41
3.2. EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS EN EL URUGUAY.....	43
3.2.1. Asociación de Fruticultores de Producción Integrada (AFRUPI).....	43
3.2.2. Cooperativa Agraria Limitada de Agua para Riego (CALAGUA).....	46
3.2.3. Cooperativa Agraria Limitada El Colorado (CALELCO).....	54
3.2.4. Cooperativa Agropecuaria Limitada de Fomento Rural (CALFORU).....	65
3.2.5. Grupo de Exportación de Cebolla Dulce.....	76
3.2.6. Grupo Red de Ajo de Canelón Grande.....	80
3.2.7. Grupo Royal Gala.....	83
3.2.8. Grupo YERBALITO Cooperativa de Producción Limitada.....	89
3.2.9. Mesa Hortícola de Salto (MHS).....	96
3.2.10. Mesas Nacionales Hortícolas.....	101
3.2.11. Red Apícola .....	109
3.2.12. Grupo de Mujeres Rurales del Instituto Nacional de Colonización .....	114
3.3. EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS EN LA REGIÓN.....	121
3.3.1. Asociativismo en el sub-rubro ajo en Argentina .....	121
3.3.2. Asociativismo en el sub-rubro manzana en Brasil .....	125
3.3.3. Asociativismo en la Cooperativa Colonias Unidas de Paraguay.....	128
<b>4. APORTES Y REFLEXIONES PARA LA DISCUSIÓN.....</b>	<b>131</b>
4.1. ANTECEDENTES.....	131
4.2. CONFORMACIÓN INICIAL DEL EMPRENDIMIENTO .....	131
4.3. EL PLAN DE NEGOCIOS.....	136
4.4. GESTIÓN EMPRESARIA.....	139
4.5. APOYO PROFESIONAL.....	139
4.6. PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS.....	139
4.7. PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES.....	139
4.8. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	139
4.9. FINANCIAMIENTO.....	140
4.10. HOMOGENEIDAD.....	140

4.11. SEGUIMIENTO Y ACCIONES CORRECTIVAS.....	141
4.12. CONTROL DE COSTOS.....	142
4.13. PROFESIONALIZACIÓN DE FUNCIONES CLAVE.....	142
4.14. ÁREAS DE APOYO PÚBLICO.....	144
4.15. REFLEXIONES FINALES.....	147
<b>5. PRINCIPALES HALLAZGOS DETECTADOS .....</b>	<b>149</b>
5.1. ELEMENTOS COMUNES IDENTIFICADOS EN LOS EM PRENDIMIENTOS ANALIZADOS.....	149
5.2. ALGUNOS ACIERTOS Y DESACIERTOS.....	149
5.3. EJES TEMÁTICOS PROPUESTOS PARA EL TRABAJO EN PERSPECTIVA.....	152
5.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>159</b>

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Superficie Sembrada Según Principales Cultivos - Cultivos a Campo .....	13
Cuadro 2. Superficie Sembrada Según Principales Cultivos - Cultivos Protegidos .....	14
Cuadro 3. Superficie plantada total y reconvertida de las principales especies frutales de hoja caduca .....	14
Cuadro 4. Número de Plantas Totales y Reconvertidas .....	15
Cuadro 5. Modalidad de Empleo Según Componente de la Cadena .....	15
Cuadro 6. Empleo en el Sector Primario Granjero Según Principal Rubro de Ingreso .....	16
Cuadro 7. Valor Bruto de Producción Promedio por Explotación .....	17
Cuadro 8. Número de Explotaciones y VBP Hortícola por Cuartil Región Sur .....	17
Cuadro 9. Número de Explotaciones y VBP Hortícola por Cuartil Región Norte .....	18
Cuadro 10. Número de Explotaciones y VBP Frutícola Según Cuartiles .....	18
Cuadro 11. Evolución de las Importaciones y Exportaciones de las Principales Hortalizas .....	20
Cuadro 12. Evolución de las Importaciones y Exportaciones de las Principales Frutas .....	21
Cuadro 13. Cebolla Temprana.....	25
Cuadro 14. Zanahoria .....	26
Cuadro 15. Rendimiento de Plantas en Producción por Cuartiles de Valor Bruto de Producción .....	26
Cuadro 16. Número de Productores Según Tramo de Edad .....	27
Cuadro 17. Número de Productores Según Nivel de Instrucción .....	27
Cuadro 18. Número de Productores Hortícolas según Formas de Agrupamiento Actual .....	28
Cuadro 19. Oferta y Necesidad de Algunos Rubros Hortifrutícolas en Uruguay .....	29
Cuadro 20. Rendimientos promedio de algunos rubros hortícolas en la región .....	30
Cuadro 21. Indicadores de Producción .....	52
Cuadro 22. Indicadores de Desarrollo Comercial .....	52
Cuadro 23. Distribución de las parcelas en estratos .....	129
Gráfica 1. Importaciones de Bananas .....	22
Gráfica 2. Exportaciones de Miel .....	23
Gráfica 3. Evolución de la Productividad .....	32
Diagrama 1. Organigrama del GRUPO YERBALITO .....	94
Diagrama 2. Funcionamiento de la Mesa .....	104
Diagrama 3. Síntesis Mesas .....	104

## PRÓLOGO

Uno de los mandatos fundamentales del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) está centrado en la promoción de la prosperidad rural, apoyando los esfuerzos de los países miembros en el diseño de programas y proyectos que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la conservación del ambiente mediante mejoras en el acceso al capital social, financiero y físico, a tecnología adecuada, a mercados y a la información.

El IICA, que cuenta con una trayectoria ininterrumpida de más de cincuenta años en Uruguay, trata de hacer efectivo ese mandato trabajando con las autoridades nacionales y departamentales en la reducción de la brecha social que permita mejorar efectivamente la calidad de vida de aquellos que habitan el medio rural.

En el caso específico del sector granjero, surge con claridad que aquellas acciones dirigidas a promover un desarrollo equitativo y sostenible, debe contemplar procesos asociativos, buscando estructuras de mayor escala a partir de la integración y complementación de esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría de carácter familiar.

La importancia de estos esfuerzos asociativos aumenta en la medida que el cambio tecnológico se traduce en mejoras en la productividad de las principales producciones, situación que es capitalizada por un segmento de productores respecto a otro que muestra rezago, acentuando procesos de exclusión.

Las experiencias referidas a procesos de organización de la granja uruguaya han sido, a través de los años, muchas y con diferente nivel de éxito. Cada una de ellas ha aportado lecciones que es preciso capitalizar a efectos de impulsar procesos de desarrollo sustentables.

En el marco de estas premisas, las acciones concertadas por el IICA a fines de 2004 incluyeron la realización de un Seminario-Taller Nacional, conjuntamente con la JUNAGRA y uno Regional desarrollado con el apoyo de PROCISUR, para analizar el tema de las “Alternativas de Organizaciones Productivo-Comerciales con Objetivo del Desarrollo de la Granja”.

La presente publicación que recoge e integra las presentaciones y debates generados en ambos eventos pretende contribuir al debate nacional aportando insumos para un tema que es fundamental importancia para el futuro de la agropecuaria uruguaya y su inserción en el mundo.

Manuel Otero  
Representante del IICA en Uruguay



## AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de los eventos y la presente publicación no hubieran sido posibles sin el apoyo desinteresado de numerosas Instituciones, técnicos y profesionales del ámbito público y privado que aportaron su tiempo y su conocimiento a esta iniciativa.

Resulta ineludible destacar la contribución del Ing. Agr. Carlos Colafranceschi en el capítulo sobre la situación actual y perspectivas de la hortifruticultura y la miel. Es indispensable a su vez, expresar nuestro agradecimiento al Ing. Agr. Carlos Sammarco del Programa para el Desarrollo de la Granja (PREDEG) por el desarrollo temático realizado en el capítulo sobre aportes y reflexiones para la discusión, así como al Ing. Agr. Gustavo Pardo de la Comisión Nacional de Fomento Rural, por sus comentarios incluidos en Aciertos y Desaciertos.

Asimismo, corresponde agradecer la labor realizada por el Ing. Agr. Guillermo Macé tanto en la preparación de los eventos como en la intermediación con los encargados de redactar las experiencias de cada uno de los emprendimientos asociativos. Por su parte, las personas mencionadas a continuación, permitieron conocer “la interna” de sus instituciones sin reparos, señalando tanto los aspectos positivos como los negativos, buscando con ello socializar lo vivido para aprender de los errores cometidos y capitalizar los aciertos:

- ✍ Sr. Fernando Rabellino de AFRUPI
- ✍ Ing. Agr. Francisco Moraes de CALAGUA
- ✍ Sr. Julio Labarrere de CALELCO
- ✍ Ing. Agr. Héctor Ruben González e Ing. Agr. Joaquín Mangado de CALFORÚ
- ✍ Ing. Agr. Alejandro Pizzolón del Grupo de Exportación de Cebolla Dulce
- ✍ Sr. Ramón Perrone del Grupo Red de Ajo de Canelón Grande
- ✍ Sr. Jorge Tourón del Grupo Royal Gala
- ✍ Téc. Agrop. Bolívar Guillermo e Ing. Agr. Joaquín Mangado de YERBALITO
- ✍ Sr. José Luis Ferreira de la Mesa Hortícola de Salto
- ✍ Ing. Agr. Gonzalo Bugarín de las Mesas Nacionales Hortícolas
- ✍ Sr. Gabriel Rodríguez de la Red Apícola
- ✍ Sra. Nélida Genisans del Grupo de Mujeres Rurales del Instituto Nacional de Colonización

Además, cabe mencionar la destacada participación de los representantes de los emprendimientos asociativos regionales que realizaron sus exposiciones en la Cámara Mercantil, ello son: el Ing. Agr. José Luis Burba de Argentina, el Dr. Luiz Borges de Brasil y el Lic. René Becker Dietze de Paraguay. Así también, la presentación realizada por el Especialista Regional Sur en Tecnología e Innovación del IICA a cargo de la Secretaría del PROCISUR, Dr. Emilio Ruz-Jerez, quien además apoyó la realización del Seminario-Taller Regional.

Finalmente, hemos de expresar nuestro reconocimiento a la Lic. Maritza Vieytes y a la Lic. Natalia Guidobono por el apoyo brindado en la preparación y realización de los talleres.





# INTRODUCCIÓN

En Uruguay se han promovido diversos tipos de emprendimientos asociativos, especialmente en el ámbito agropecuario, procurando alcanzar un desarrollo solidario y fraterno que no siempre fue logrado.

Pasando revista a las diferentes iniciativas colectivas se reconoce, claramente, un mayor número de fracasos que de éxitos y este hecho, sin duda, motiva una reflexión profunda sobre los siguientes puntos:

- ✍ ¿es que se ha “desvalorizado” lo “colectivo” frente a lo “individual”?,
- ✍ ¿no hay conciencia de que en muchas actividades productivas y de agregación de valor, la única forma de alcanzar “escala” es a través del agrupamiento?,
- ✍ ¿es una vez más el “individualismo” de los productores, lo que inhibe estos emprendimientos?,
- ✍ ¿son en definitiva los emprendimientos colectivos una opción sólo “mejoralista”<sup>1</sup> o representan una alternativa por sí mismos?.

Buscando dar respuesta a estas interrogantes y focalizar la reflexión en la temática asociativa, en el mes de noviembre del año 2004 la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) organizaron los Seminarios-Taller “*Alternativas de Organizaciones Productivo-Comerciales para el Desarrollo de la Granja*”, primero a nivel nacional y luego regional.

El Seminario-Taller Nacional, realizado el 3 y 4 de noviembre en el Centro Agustín Ferreiro y en la Cámara Mercantil de Productos del País tuvo, como instancias principales, la exposición sobre la situación actual y perspectivas del sector granjero; las presentaciones de los distintos emprendimientos por sus propios protagonistas y la posterior discusión plenaria. En la misma se intercambiaron impresiones respecto a cada experiencia, recibiendo aportes y reflexiones de destacados especialistas como el Ing. Agr. Carlos Colafranceschi, el Ing. Agr. Carlos Sammarco, el Ing. Agr. César Mari, el Ing. Agr. Gustavo Pardo, el Ing. Agr. Santiago Cayota y el Dr. Manuel Otero.

A su vez, mediante el trabajo en grupo, se procedió a identificar ejes temáticos resultantes de las exposiciones realizadas y posteriormente, a convalidarlos en plenaria.

El Seminario-Taller Regional, efectuado el 15 de diciembre en la Cámara Mercantil de Productos del País, contó con la presencia de importantes representantes de la región y del Especialista Regional Sur en Tecnología e Innovación del IICA, Dr. Emilio Ruz-Jerez. Posteriormente, se intercambiaron impresiones entre el público presente y los profesionales invitados.

Los objetivos perseguidos a través de la labor realizada fueron:

- ✍ Comprender por qué muchos proyectos en horticultura y fruticultura de hoja caduca en Uruguay, correctamente formulados y evaluados, no fueron exitosos en su ejecución. Entender las causas, identificar las restricciones y delinear propuestas para levantarlas.

---

<sup>1</sup> Crítica a los movimientos cooperativos, por más información ver “Aspectos ideológicos del Asociativismo agrario y del fenómeno Cooperativo”.

- ✍ Buscar parte de las respuestas a las interrogantes anteriormente planteadas mediante un enfoque cualitativo.
- ✍ Generar una discusión crítica tendiente a identificar ejes de acción que permitan vislumbrar nuevas modalidades colectivas exitosas, en sí mismas e integradas a su cadena productiva respectiva.
- ✍ Ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones útiles a los decisores públicos y privados del ámbito analizado.

Con la intención de registrar los diferentes aportes efectuados por los diversos asistentes, se comenzó a estructurar esta publicación. Se espera que este trabajo constituya un punto de referencia, a partir del cual puedan ensayarse nuevas alternativas en organizaciones ya existentes o en emprendimientos totalmente nuevos.

Para ello, en primer lugar, se procedió a definir los sub-rubros a estudiar dentro de lo que se conoce en Uruguay como “granja”. Cuando en la publicación se menciona dicho término, se refiere a la producción vegetal hortifrutícola, excluidas la citricultura (por su fuerte orientación al mercado externo y su escala operativa), la vitivinicultura (por tener una dinámica de integración particular) y las producciones animales de granja (suinos, aves y otros).

Dividiendo a la publicación en núcleos temáticos, en el primero se realiza un análisis descriptivo de la situación actual de la hortifruticultura y la miel y de sus perspectivas en base a la información disponible de fuentes secundarias, enriquecida por los aportes de profesionales especializados.

En el segundo, se incluye un marco conceptual referido a los diversos aspectos inherentes a los emprendimientos de carácter asociativo, con un énfasis especial en el modelo cooperativo. Este ha sido, indiscutiblemente, una de las expresiones más ricas en aportes al fenómeno asociativo. Por ello se comentan brevemente los inicios del movimiento en países de la región, así como su evolución específica en Uruguay.

En el tercero, se expone la metodología de trabajo utilizada en los Seminarios-Taller, incluyéndose una síntesis de los emprendimientos asociativos de productores nacionales presentados en los eventos y a continuación se exponen casos de Argentina, Brasil y Paraguay.

Posteriormente, en aportes y reflexiones para la discusión, se señalan diversos elementos que es necesario considerar a la hora de evaluar o programar un emprendimiento asociativo, a la vez que se explicitan un conjunto de pensamientos emanados de la labor desarrollada con diversos grupos de productores, fundamentalmente en el marco del Programa de Desarrollo de la Granja (PREDEG).

En el cuarto, se ofrece una breve síntesis de los principales hallazgos obtenidos en los eventos. Luego, en función de los aportes efectuados por los comentaristas y de las discusiones en plenaria, se transcriben algunos aciertos, desaciertos y reflexiones para la discusión, considerados pertinentes al tema en estudio.

Producto del trabajo en grupo y posterior sesión plenaria, se reseñan algunos ejes temáticos identificados que se estima pueden resultar apropiados para encauzar la acción de las diversas instituciones públicas y privadas vinculadas a la granja.

Finalmente, en el quinto núcleo temático, se exponen las conclusiones y recomendaciones emergentes de la labor realizada por todos los participantes de este proceso.

# 1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA HORTIFRUTICULTURA Y LA MIEL<sup>2</sup>

---

## 1.1. Introducción

Cuando se pretende caracterizar al sector granjero nacional debe tenerse presente que el mismo se desarrolló, básicamente, a los efectos de satisfacer la demanda del mercado interno. Una excepción a este contexto lo constituyen la miel y los cítricos, dado que el volumen creciente de sus producciones se ha destinado al mercado externo fundamentalmente.

Asimismo, gran parte de la producción tiene como principal objetivo la actividad comercial, de modo de dar sustento a la estructura familiar, base fundamental de la producción granjera del país. Dicho aspecto diferencia este sistema de producción respecto al de otras regiones y países en los cuales la estructura productiva responde a una realidad de producción campesina donde el destino principal de los productos es el autoconsumo, base de la subsistencia familiar.

En términos del marco en el que se desarrolla la producción, la reducción arancelaria que se ha dado en el país, producto de su proceso de integración al mercado regional (MERCOSUR), ha tenido como consecuencia el ir poniendo a los diferentes agentes de la cadena en competencia abierta con otros actores de la región. De este modo, por ejemplo la hortifruticultura que se había desarrollado en un mercado protegido, fue exponiéndose, progresivamente, a la competencia.

Al inicio de la década del 80` cobró importancia el abastecimiento de los centros urbanos con calidad y precios competitivos. A esta situación se adecuaron mejor los productores que realizaron una correcta gestión de su empresa, con una producción más eficiente; sea por un mejor uso de los recursos naturales y/o humanos disponibles, por acceso al capital o por cercanía al mercado.

Esto ha determinado el rezago de un importante número de productores en relación a los que concentran el mayor volumen de producto destinado al mercado, estableciéndose, de este modo, una fuerte brecha entre las empresas familiares que han logrado capitalizarse y las que no.

La apertura del mercado sumada a los altos niveles de endeudamiento, a la casi inexistencia de procesos de organización junto a la difícil situación general del país, explican las fuertes restricciones que atraviesan aquellos productores que no estaban preparados tecnológicamente ni económicamente, para desenvolverse en este nuevo escenario.

Por otro lado, hubo un determinado grupo de empresas que intentó salir del esquema de producción familiar tradicional, con fuertes inversiones en infraestructura (tanto para

---

<sup>2</sup> El presente capítulo recoge parte de las contribuciones realizadas por el Ing. Agr. Carlos Colafranceschi en oportunidad del Seminario Internacional "Alternativas de Organizaciones Productivo Comerciales con Objetivo del Desarrollo de la Granja" desarrollado en la Cámara Mercantil de Productos del País, el pasado 15 de Diciembre de 2004.

la fase agrícola como para la pos-agrícola) así como en contratación de mano de obra que, desafortunadamente, por problemas de gestión internos relacionados con su crecimiento, desaparecieron prácticamente del sector.

## **1.2. Situación actual de la hortifruticultura y la miel**

### **1.2.1. Zonificación de la producción**

#### Horticultura

En Uruguay, la producción de hortalizas se realiza en todo el territorio nacional, si bien se concentra fundamentalmente en las zonas Sur y litoral Noroeste.

La zona Sur, siendo la principal en la producción de hortalizas, abarca los departamentos de Montevideo, Canelones y San José, con una menor incidencia en Florida y Maldonado.

El principal mercado consumidor está constituido por la ciudad de Montevideo y en su proximidad se concentra la mayor producción de hortalizas perecedoras, fundamentalmente cultivos de hoja, mientras que las zonas más alejadas tiene lugar la producción de rubros no perecibles como ajo, cebolla, boniato y zapallo.

En la zona mencionada, gran parte de la producción se realiza a campo, proveyendo la mayoría de las hortalizas de época a todo el país, durante la casi totalidad del año. La producción bajo protección se orienta, principalmente a la producción de hortalizas tempranas en primavera, tardías en otoño y algunas hortalizas de hoja, especialmente en invierno.

La zona del litoral Noroeste abarca, principalmente, los departamentos de Salto y Artigas (localidades como Bella Unión y Tomás Gomensoro) especializándose en la producción temprana o de contra-estación bajo protección (producciones de primor o primicia) de cultivos como tomate, pimiento, frutilla, berenjena, chaucha. Dichos productos se destinan al mercado interno, básicamente, en invierno-primavera.

A su vez, se producen otros cultivos a campo como cebolla, zanahoria, zapallo, papa y frutilla.

Otras zonas de producción se caracterizan por el desarrollo de papa y sandía. La papa se desarrolla, prioritariamente, en los Departamentos de San José, Tacuarembó, Rocha y Maldonado, dependiendo de los ciclos de producción y el destino del producto (semilla o consumo), mientras que la sandía lo hace, fundamentalmente, en Rivera.

#### Fruticultura

En cuanto a la fruticultura de hoja caduca, la mayor área de producción se encuentra concentrada en la zona Sur del país, en los departamentos de Canelones, Montevideo, Colonia y San José. En dichas zonas se desarrolla, principalmente, la producción de manzanas, peras, duraznos y ciruelas.

Por otro lado y en una menor proporción, en los departamentos de la zona litoral Norte del país: Artigas, Salto y Paysandú, predomina la producción temprana de duraznos.

## Miel

La producción de miel se encuentra distribuida en el territorio nacional de la siguiente forma: en primer lugar, existe una fuerte concentración en el Litoral (Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia), que alcanza el 40,7% de los productores registrados en el año 2003. Le siguen la región Sur con el 18,5% (San José, Canelones y Montevideo) y la región Norte con el 16,5% (Artigas, Salto, Rivera y Tacuarembó). Por último, las regiones de menor importancia relativa son: la del Este con el 12,9% y la del Centro con el 11,4%.

### **1.2.2. Situación estructural del sub-sector hortifrutícola y apícola**

Se presentan a continuación y en forma resumida algunos cuadros con el objetivo de caracterizar, desde el punto de vista productivo tanto al sub-sector horticola como al frutícola y al apícola a nivel nacional. Para ello se enfatizan principalmente las superficies ocupadas y los volúmenes de los principales rubros analizados.

## Horticultura

Como se aprecia en el Cuadro 1, la superficie total cultivada a campo en la zona Sur, es prácticamente seis veces superior a la del Norte. En hortalizas pesadas y de raíz, la proporción de superficie cultivada en el Sur respecto al Norte es cinco veces mayor, mientras que la de hortalizas de frutos es de cuatro veces pero, en el caso de cultivos de hoja, esta proporción es prácticamente de cien a uno en el Sur respecto al Norte.

**Cuadro 1. Superficie Sembrada Según Principales Cultivos - Cultivos a Campo**

Zafra 2003/04 - Hectáreas

<b>Cultivo</b>	<b>Sur</b>	<b>Norte</b>
<b><i>Hortalizas pesadas y de raíz</i></b>	<b>8.608</b>	<b>1.620</b>
Zapallo	2.688	280
Zanahoria	1.730	307
Boniato	1.952	590
Cebolla	2.022	444
Ajo	216	0.2
<b><i>Hortalizas de fruto</i></b>	<b>1.761</b>	<b>413</b>
Tomate industria	485	12
Otros tomates	329	10
Zapallito	285	202
Maíz dulce	138	141
Pimiento	339	11
Melón	125	36
Frutilla	60	1
<b><i>Hortalizas de hoja</i></b>	<b>1.298</b>	<b>13</b>
Lechuga	550	2
Acelga	345	11
Espinaca	403	-
<b>Total</b>	<b>11.667</b>	<b>2.046</b>

Fuente: DIEA -JUNAGRA . 2004. Encuestas horticolas Sur y Norte modificado.

Como es lógico suponer, en el caso de los cultivos protegidos (véase Cuadro 2) la relación mencionada se invierte y la superficie cultivada en el Sur es un 50% menor que la del Norte.

**Cuadro 2. Superficie Sembrada Según Principales Cultivos - Cultivos Protegidos**  
Zafra 2003/04 - Hectáreas

Cultivo	Sur	Norte
Tomate	54	137
Pimiento	8	91
Frutilla	2	30
Zapallito	1	24
Melón	6	6
Lechuga	88	14
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>302</b>

Fuente: 2004. DIEA-JUNAGRA. Encuestas hortícolas Sur y Norte modificado.

### Fruticultura

Por otro lado, el total de hectáreas plantadas con frutales en el año 2005 alcanzó las 7.057 hectáreas, de las cuales el 52% correspondían a manzana, el 29% a durazno, 14% a pera y el 5% restante a ciruela. De éstas 7.057 hectáreas totales, se ha reconvertido el 31% en el año 2005 (véase Cuadro 3).

**Cuadro 3. Superficie plantada total y reconvertida de las principales especies frutales de hoja caduca**  
Año 2005 - Hectáreas

Especies de frutales de hoja caduca	Superficie	
	Total en el país Año 2005	Reconvertida Período 1998-2004
Manzana	3.664	821
Durazno	2.025	1.175
Pera	984	102
Ciruela	383	88
<b>Total</b>	<b>7.057</b>	<b>2.186</b>

Fuente: Encuesta frutícola 2004 DIEA -PREDEG Ing. Agr. Zulma Gabard. Com Pers.

En relación al número de plantas, la fruticultura cuenta en el año 2005 con un total de 5.423 miles de plantas totales de las cuales se ha reconvertido el 46% de manzana, el 68% de durazno y el 21% de pera, lo que indica un claro reperfilamiento de la composición varietal del monte nacional (véase Cuadro 4).

**Cuadro 4. Número de Plantas Totales y Reconvertidas**

en miles de plantas

Especies de frutales de hoja caduca	Número de plantas	
	Totales en el país Año 2005	Reconvertidas Período 1998-2004
Manzana	2.887	1.327
Durazno	1.634	1.107
Pera	599	128
<b>Total</b>	<b>5.423</b>	<b>2.649</b>

Fuente: Encuesta frutícola 2004 DIEA -PREDEG Ing. Agr. Zulma Gabard. Com Pers.

Miel

Finalmente, en materia apícola, si se observa el número de colmenas por kilómetro cuadrado para el año 2003, se destacan en importancia: en el estrato superior, los departamentos de Soriano con 10,4 colmena/km, Montevideo con 7,9 y Colonia con 7,4; en el estrato medio San José (con 4,2), Rivera (con 4,9), Río Negro y Canelones (con 4,9) y finalmente, Flores con 4,9. Por último, en la última posición del estrato inferior se encuentran Artigas y Lavalleja con 0,4.

**1.2.3. Importancia social del sub-sector hortifrutícola y apícola**

La Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), el Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG), el área de Estadísticas Agropecuarias (DIEA) y el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) realizaron, en el año 2004, el *Primer Estudio Exploratorio del Empleo del Sector Granjero* con la finalidad de analizar la importancia del mismo como generador de empleo, en las diversas fases de sus cadenas agroalimentarias.

Dicho estudio puso de manifiesto la importancia socioeconómica de la cadena granjera dado que la misma genera 45.000 empleos permanentes y 5.000 equivalentes hombre zafrales de los cuales el sector primario granjero ocupa el 72,4 y el 67,7% respectivamente (véase Cuadro 5).

**Cuadro 5. Modalidad de Empleo Según Componente de la Cadena**

Número de empleos y porcentaje

Componente de la cadena	Permanentes		Zafrales (eq. hombre N°)	
	Número	%	Número	%
Sector primario granjero	32.395	72.4	3.549	67.7
Agroindustria granjera	3.532	7.9	274	5.2
Conservación granjera	342	0.8	1.414	27.0
Comercialización granjera	8.485	19.0	5	0.1
<b>Total</b>	<b>44.754</b>	<b>100</b>	<b>5.242</b>	<b>100</b>

Fuente: DIEA -JUNAGRA -PREDEG. 2004.

La horticultura se muestra como el subsector que genera la mayor cantidad de empleos permanentes del sector primario granjero, 14.817 puestos de trabajo que significan el 46% del empleo permanente. Complementariamente, genera 1.089 empleos equivalente hombre de carácter zafral, 31% del trabajo zafral generado en el sector anteriormente mencionado.

Por su lado, la fruticultura de hoja caduca genera 3.000 puestos de trabajo de carácter directo y 271 equivalentes hombre de carácter zafral. A su vez, este último agrega la cuota parte correspondiente a los puestos de trabajo provenientes del sector viverista (véase Cuadro 6).

**Cuadro 6. Empleo en el Sector Primario Granjero Según Principal Rubro de Ingreso**

Número de empleos y porcentaje

Actividad productiva	Empleo permanente		Zafral (eq. hombre Nº)
	Número	%	
Horticultura	14.817	45.7	1.089
Viticultura	4.234	13.1	432
Avicultura	3.958	12.2	50
Suicultura	3.285	10.1	41
Fruticultura	3.005	9.3	271
Citricultura	1.654	5.1	1.508
Apicultura	786	2.4	0
Viveros frutales	656	2.0	68
<b>Total</b>	<b>32.395</b>	<b>100</b>	<b>3.549</b>

Fuente DIEA – JUNAGRA –PREDEG. 2004.

Por último cabe consignar en el sub-rubro apícola, la variación que se ha dado en la distribución etaria dada la importante inserción de jóvenes (de un 11,38% en el 1998 a un 21.24% en 2003) y dentro de éstos, las mujeres jóvenes son las que más han crecido, pasando de un 1,50% en 1998 a 4,23% en 2003.

Lo expuesto no sólo sustenta la importancia actual del sub-sector granjero en general como generador de empleo, sino que además ilustra el impacto que puede producirse cuando se redefinen políticas relacionadas con el mismo.

Otro elemento a considerar es que el empleo, en el sector primario granjero, es una de las pocas alternativas laborales a las que pueden acceder los ciudadanos residentes en el medio rural, muy especialmente los jóvenes, dado que estas zonas de producción no son hoy capaces de generar oportunidades de empleo de carácter no agrícola (ERNA).



## 1.2.4. Valor Bruto de Producción

### Horticultura

Desde el punto de vista económico, las explotaciones hortícolas de la región Norte tienen individualmente un Valor Bruto de Producción promedio mayor a aquellas del Sur (758 millones de pesos contra 172). Esto se explica por el tipo de rubros que cultivan y los sistemas de producción que utilizan, así como por la valorización que reciben sus productos al ser ofrecidos en el mercado en contra-estación (acceden promedialmente a mayores niveles de precio).

Al dividir el VBP de cada zona por tramos en los cuales cada uno acumula la cuarta parte de la producción total valorada, se detecta que en la región Sur una explotación media del cuartil más bajo está contenida 41 veces en una del cuartil más alto, mientras que en la región Norte la relación expresada cae a 32 veces pero con niveles de ingresos mucho mayores (véase Cuadro 7).

**Cuadro 7. Valor Bruto de Producción Promedio por Explotación**

Zafra 2002/03 - en miles de pesos y miles de dólares

Tramos del VBP	ZONA SUR		ZONA NORTE	
	Miles de Pesos	Millones de Dólares	Miles de Pesos	Millones de Dólares
1º	58	3	240	11
2º	271	13	1.422	67
3º	648	31	3.001	141
4º	2.379	112	7.804	368
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>8</b>	<b>758</b>	<b>36</b>

Fuente: DIEA en base a Encuesta Hortícola 2003.

A su vez, se vislumbra que el ingreso se encuentra concentrado en ambas zonas. En la zona Sur, el 2% de las explotaciones se ubican en el cuartil más importante, el cuarto cuartil, mientras que en el otro extremo, el 76% de las explotaciones conforman el primer cuartil. En la zona Norte, el 3% de las explotaciones se encuentran en el cuartil superior mientras que el 78% lo hacen en el inferior (véase Cuadros 8 y 9).

**Cuadro 8. Número de Explotaciones y VBP Hortícola por Cuartil Región Sur**

Zafra 2002/03 - en miles de pesos

VBP Millones de pesos	Tramos del VBP Miles de pesos		Explotaciones	
			Número	%
151	1º	menos de 175	2.600	76
142	2º	de 175 a 440	527	15
148	3º	de 440 a 1.170	228	7
148	4º	más de 1.170	62	2
588	Total		3.417	100

Fuente: DIEA en base a Encuesta Hortícola 2003.

**Cuadro 9. Número de Explotaciones y VBP Hortícola  
por Cuartil Región Norte**

Zafra 2002/03 - en miles de pesos

VBP Millones de pesos	Tramos del VBP Miles de pesos		Explotaciones	
			Número	%
113	1º	menos de 915	468	78
115	2º	de 915 a 2.205	81	14
111	3º	de 2.205 a 4.231	37	6
117	4º	más de 4.231	15	3
456	Total		601	100

Fuente: DIEA en base a Encuesta Hortícola 2003.

En términos generales podemos decir que, entre el 23 y 24% de las explotaciones en cada zona (Norte y Sur respectivamente) concentran el 75% del VBP.

Este análisis pone de manifiesto el fuerte rezago de un importante sector de productores que por diferentes razones (acceso al capital, acceso a la información y otros) ven amenazado su futuro y estabilidad en el sector porque, en la medida que la brecha existente entre el primer cuartil y los restantes se amplíe, el proceso de exclusión de las explotaciones pertenecientes al primer cuartil se profundizará.

Fruticultura

En el caso de la fruticultura, el VBP fluctúa entre 6.500 dólares para las explotaciones del primer cuartil y 791.700 para las del cuartil superior, lo que representa que una explotación media del primer cuartil está contenida 121 veces en una del mayor cuartil. Una expresión exagerada de este hecho es que 10 explotaciones del cuartil superior generan el 25% del VBP total, lo que significa una concentración del ingreso aún más pronunciada que en el caso de la horticultura.

**Cuadro 10. Número de Explotaciones y VBP Frutícola Según Cuartiles**

Miles de dólares

Tramos de VBP		Explotaciones		VBP		Promedio por explotación
Cuartiles (% del VBP)	Miles de dólares	Número	%	Miles de dólares	%	Miles de dólares
1º	menos de 35	1.165	84.2	7.520	24.2	6.5
2º	de 35 a 93	150	10.8	7.817	25.1	52.1
3º	de 93 a 274	60	4.3	7.825	25.2	130.4
4º	más de 274	10	0.7	7.917	25.5	791.7
<b>Total</b>		<b>1.385</b>	<b>100</b>	<b>31.079</b>	<b>100</b>	<b>22.4</b>

Fuente: DIEA en base a Encuesta Hortícola 2002.

A partir del ingreso de un número importante de pequeños y medianos productores frutícolas al Programa de Reconversión de la Granja (PREDEG) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), se espera que se produzca, en los próximos años, un importante pasaje de productores del primer cuartil hacia el segundo,

desconcentrando la oferta de productos tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

### **1.2.5. Destino de la producción hortifrutícola y apícola**

#### Hortifruticultura

Con excepción de los sub-sectores cítrico y apícola, los diferentes rubros de la producción granjera uruguaya y muy especialmente, hortifrutícola han destinado su producción al mercado interno.

Los elementos que han llevado a concentrar las expectativas de venta casi exclusivamente en el mercado doméstico durante los últimos años, fueron:

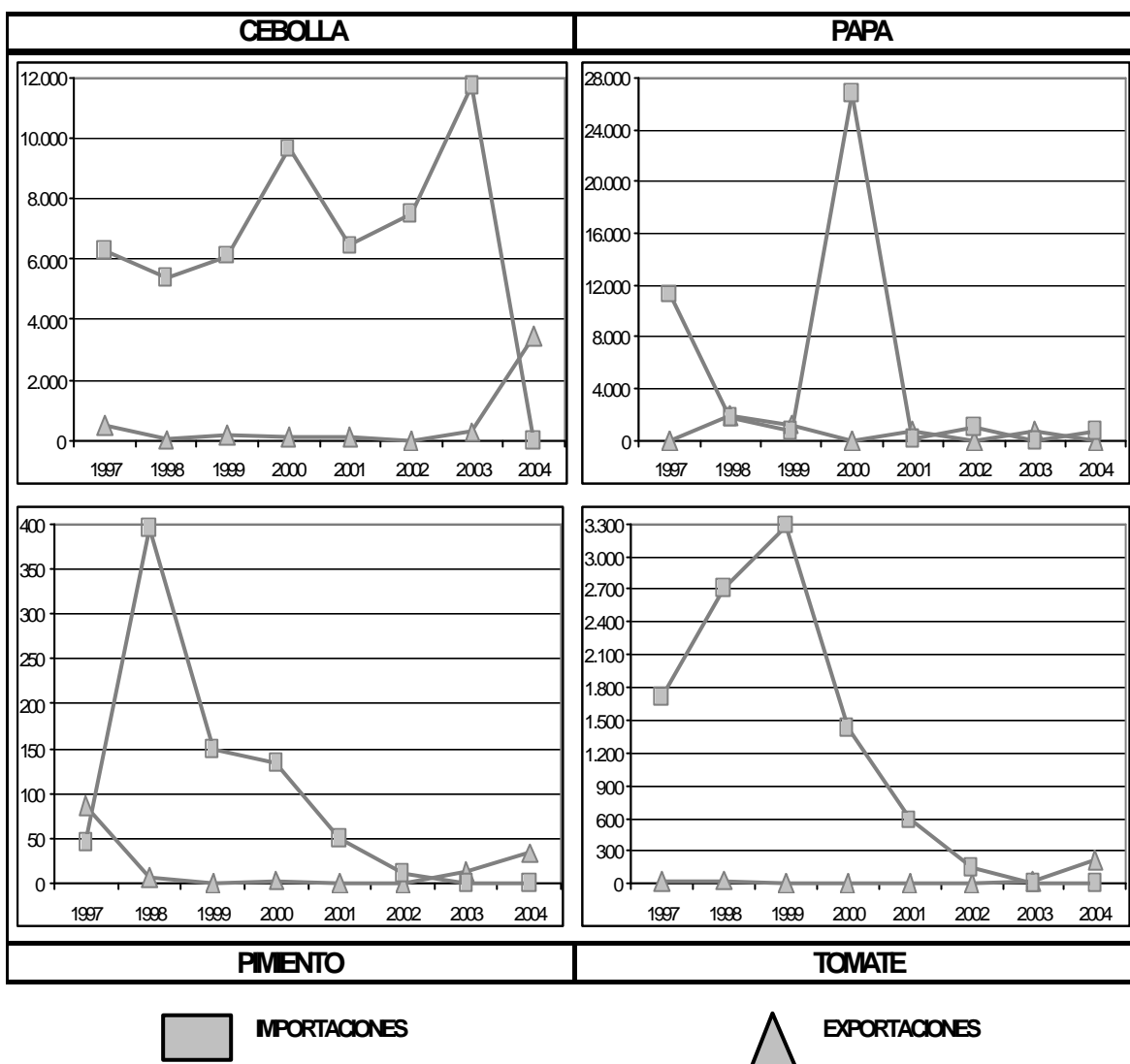
- ✍ las asimetrías en política tributaria y cambiaria a nivel del mercado regional,
- ✍ las medidas de protección,
- ✍ los precios de referencia,
- ✍ la inexistencia de procesos de organización,
- ✍ las restricciones en cuanto a volumen y calidad de productos,
- ✍ la carencia de profesionalidad en la gestión empresarial,
- ✍ las experiencias fallidas,
- ✍ las limitaciones logísticas,
- ✍ la limitación de infraestructura disponible tanto en calidad como localización.

Estos elementos han impedido (salvo algunas excepciones) la concreción de una corriente exportadora sostenida en el tiempo que diversificara mercados promoviendo una ampliación de la base productiva y permitiendo mitigar el proceso de exclusión generado en el mercado doméstico por la competencia desigual existente.

La siguiente gráfica muestra el efecto que la evolución del tipo de cambio ocurrida entre 1997 y 2005 generó en el comercio hortícola importador y exportador apreciándose una tendencia creciente en la importación de hortalizas hasta el año 2002. En dicho año, se produce una importante devaluación del peso uruguayo, generando un incremento progresivo en las exportaciones y una concomitante disminución en las importaciones.

Al analizar los principales rubros se observa que las importaciones de cebolla aumentan en 2003 y desaparecen en 2004, mientras que los demás rubros se ven drásticamente disminuidos. Por otro lado, las exportaciones se intensifican notoriamente en el caso de cebolla y tomate.

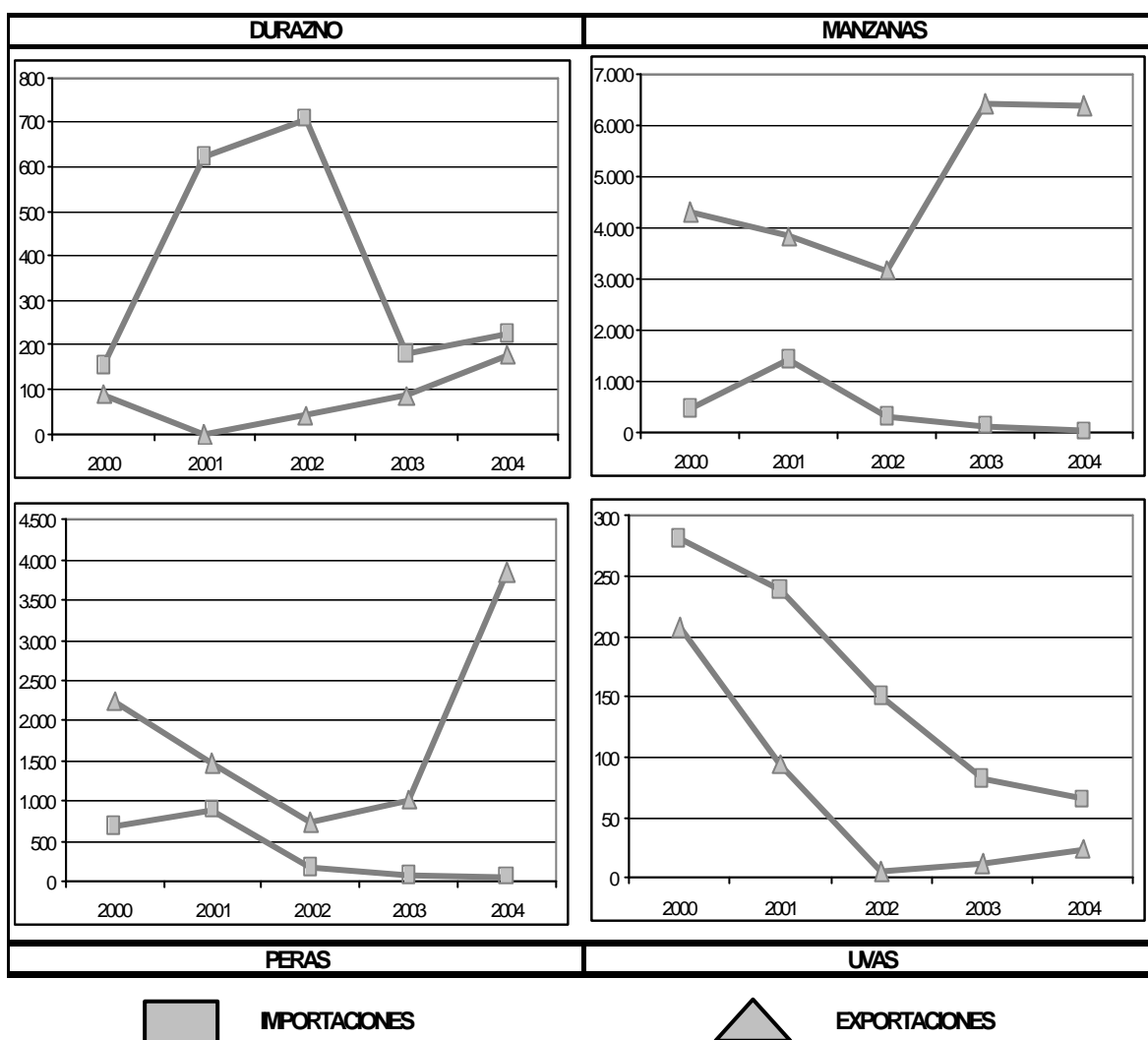
**Cuadro 11. Evolución de las Importaciones y Exportaciones de las Principales Hortalizas**  
Período 1997/2004 - en Toneladas



Fuente: DPC/JUNAGRA

Por otro lado, el efecto de la devaluación del peso uruguayo del año 2002 no provoca incrementos sustanciales de las importaciones de frutas de hoja caduca. Al analizar los principales rubros se observa que las importaciones de bananas, como es dable esperar, permanecen en volúmenes constantes, mientras que las de duraznos disminuyen.

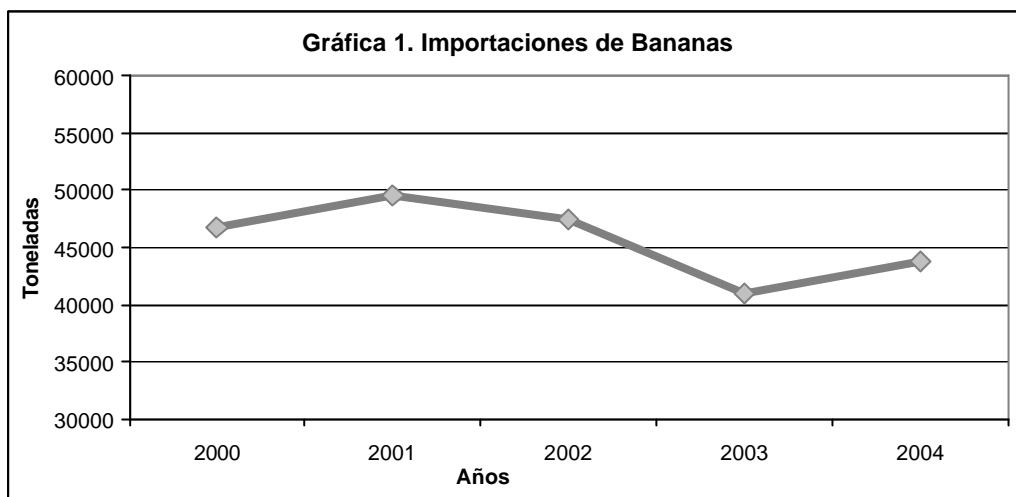
**Cuadro 12. Evolución de las Importaciones y Exportaciones de las Principales Frutas**  
Período 2000/2004 - en Toneladas



Fuente: DPC/JUNAGRA.

En cuanto al rubro bananas (véase Gráfica 1), el proceso de devaluación generó principalmente un cambio en el origen del producto y no en los volúmenes anuales importados. En efecto, disminuyó la participación de las bananas procedentes de Ecuador, incrementándose las provenientes de Brasil y llegando incluso a importarse de Paraguay.

Asimismo, es destacable la firmeza de la demanda del producto frente a las variaciones en el tipo de cambio, siendo la variable de ajuste el sacrificio en la calidad.



Fuente: DPC JUNAGRA.

En lo que refiere a las exportaciones, las mismas se concentran principalmente en los rubros de pera y manzana, con una fuerte incidencia de este último. El efecto de la devaluación del año 2002 determinó un incremento importante del nivel de exportaciones de ambas especies, lo que se manifestó claramente en el caso de la manzana a partir del año 2003 y en el caso de la pera, a partir del año 2004.

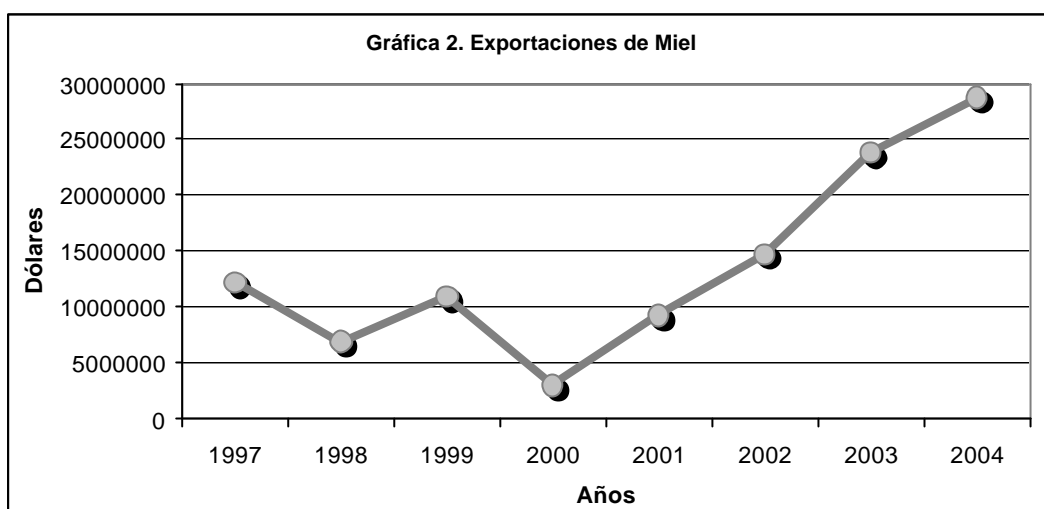
Si bien podemos considerar que la situación cambiaria ha sido un factor altamente perjudicial para la concreción de exportaciones, debe reconocerse que no ha sido permanente a través de los años, por lo que no puede considerarse como el único factor históricamente limitante de este proceso. Incluso al analizar las estadísticas de exportación de los años en que exportar al mercado regional era una buena alternativa, se constata que los volúmenes comercializados en el exterior fueron bajos y erráticos.

De lo expuesto se concluye que además del atraso cambiario, existieron otros factores que orientaron fuertemente la comercialización de los productos analizados hacia el mercado interno, entre ellos se destaca la falta de profesionalidad del sector productor, principalmente, de su inmadurez empresarial que condujo, incluso, a experiencias de exportación negativas que constituyen, aún hoy, un lastre difícil de eliminar.

A partir del año 2002, la situación comienza a revertirse como consecuencia del proceso de actualización que el sub-sector hortifrutícola viene realizando unido a la incidencia que han tenido, entre otros, el Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG), la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) y la nueva situación cambiaria. Estos aspectos, unidos a la puesta en marcha de nuevas organizaciones generadas a partir del Programa de Fortalecimiento de Agrupamientos de Productores (PROFAP) y de la propia JUNAGRA, han favorecido procesos incipientes de exportación que se desarrollaron con un nivel de profesionalidad superior al vivido en décadas pasadas.

### Miel

En el caso de la miel, entre los años 1997 y 2004 ha experimentado un crecimiento de 2,4 veces en dólares y 1,7 veces en volumen físico, registrándose precios promedio singularmente elevados en los años 2003 y 2004 (véase Gráfica 2).



Fuente: DPC JUNAGRA.

En términos generales, los aspectos que han promovido procesos asociativos dirigidos a la exportación del sector granjero y no solamente al abastecimiento del mercado interno, han estado vinculados a:

- ✍ la mejora de la gestión de las organizaciones de productores,
- ✍ los mejores niveles de productividad y calidad de los rubros a comercializar,
- ✍ la adecuación del material genético especialmente en fruticultura,
- ✍ el cumplimiento a las exigencias de los clientes en relación a las normativas internacionales,
- ✍ la profesionalización de la gestión de los negocios,
- ✍ la toma de conciencia en relación a los riesgos asociados a la exclusión frente a un desarrollo productivo sin alternativas comerciales externas.

Muchas de estas organizaciones que internalizaron estos aspectos, involucran a pequeños y medianos productores, los que reconocen en esta alternativa una posibilidad real de permanencia en el sector. A esto se agrega una sustancial mejora en la calidad de los productos comercializados en el mercado interno, fruto de las fuertes presiones ejercidas desde el sector minorista que procura abastecer la demanda con productos de calidad, durante todo el año.

### **1.2.6. Contexto en que se desarrolla el sub-sector hortifrutícola**

Tomando como base para este análisis los trabajos realizados por las Mesas Nacionales Hortícolas, y en la medida que la gran mayoría de los elementos manejados en los mismos, se ajustan en términos generales al sub-sector frutícola se plantea la siguiente situación marco dentro de la cual se desarrolla la producción vegetal granjera.

#### Pérdida de competitividad

En primer lugar, se destaca la importante pérdida de competitividad registrada en el sector hortifrutícola y manifestada a través de:

- ✍ la intensificación en el proceso de exclusión de los productores menos competitivos,

- ✍ el incremento en el nivel de endeudamiento de buena parte de los productores,
- ✍ el estancamiento o disminución de las áreas destinadas a determinados cultivos.

A continuación se realiza una breve enumeración de las causas que han provocado, con algunos matices, dicha pérdida de competitividad:

- 1) restricciones inherentes a la calidad y el volumen del producto a comercializar como consecuencia de:
  - ✍ la falta de programas sobre gestión de la calidad, de la escala de producción y del negocio,
  - ✍ las restricciones en la infraestructura necesaria, especialmente en la fase pos-agrícola (conservación frigorífica, facilidades de *packing* y transporte adecuado).
- 2) cadenas productivo-comerciales no articuladas de manera sistémica debido a:
  - ✍ la atomización de la oferta,
  - ✍ la falta de estructuras de organización,
  - ✍ las ineficiencias en los sistemas de información (nacionales e internacionales),
  - ✍ los problemas de actitud y poca profesionalidad de varios agentes del sector (productores y operadores comerciales),
  - ✍ pocas empresas comerciales capaces de generar negocios de envergadura que logren revertir la actual situación del sector.
- 3) baja demanda actual del mercado interno con pocas posibilidades de crecimiento, dadas las siguientes características:
  - ✍ el nivel de población prácticamente se ha mantenido en los últimos 70 años,
  - ✍ la estructura etaria del país envejecida,
  - ✍ la falta de hábito de consumo frecuente de frutas y hortalizas.
- 4) costo elevado de los servicios del país (transporte, almacenamiento, *packing*),
- 5) existencia de comercio no registrado,
- 6) existencia de barreras no arancelarias,
- 7) dificultades de inserción a mercados ampliados como el MERCOSUR, por asimetría en las variables macroeconómicas,
- 8) elevado costo del dinero reflejo de los costos implícitos en las actividades de intermediación financiera,
- 9) ausencia de líneas de crédito bancario específicas para capital de giro, lo que lleva a procurarlo a nivel de intermediarios comerciales aumentando el grado de dependencia con respecto a ellos,
- 10) políticas sectoriales que, en cualquiera de estos escenarios descriptos, generan una incertidumbre tal que limitan, en los decisores, la asunción de riesgos adicionales como los que se dan, por ejemplo, en los negocios vinculados a la exportación:



- ✍ correctamente diseñadas para un determinado escenario pero que, al momento de ejecutarlas, cambios en las reglas de juego determinaron su invalidez,
- ✍ no claramente pre-definidas y cambiantes que, en los momentos clave, inducen a los productores a tomar decisiones equivocadas,
- ✍ incorrectamente diseñadas para el entorno en que serán aplicadas.

### Transferencia del conocimiento

En segundo lugar, es necesario consignar que existe una brecha muy importante entre la oferta de conocimiento (tecnológico, mercados, precios, costos, capacitación, gestión, servicios) y el grado de aprovechamiento del mismo por diversas razones tales como el desconocimiento, la falta de recursos y la ausencia de mecanismos de transferencia adecuados.

En relación a este último punto, el problema en los mecanismos de transferencia no estaría en la cantidad de instancias desarrolladas sino en la calidad de los mecanismos utilizados.

Las actividades de transferencia tradicionalmente se han centrado en aspectos de carácter tecnológico pero tal vez no planificadas de la mejor manera sumado a que se ha trabajado con criterio zonal y para un público masivo, no reflejando ni el aprovechamiento de estas actividades ni el esfuerzo humano y económico realizado.

Para estudiar la brecha existente entre los distintos grupos de productores (agrupados por volumen de producción) y la tecnología productiva que utilizan, como causa de diferentes niveles de rendimiento, se presentan a continuación los siguientes cuadros de cebolla y zanahoria.

**Cuadro 13. Cebolla Temprana**  
Número de productores, superficie, producción y rendimiento

Volumen de Producción Toneladas	Número de Productores		Superficie		Producción		Rendimiento Ton/ha
	Número	%	Hectáreas	Promedio	Toneladas	%	
Menos de 12	333	56	180	0,5	1.418	36	7,9
De 12 a 24	186	31	102	0,5	1.590	40	15,5
Más de 24	76	13	35	0,5	954	24	27,6
<b>Total Región Sur</b>	<b>595</b>	<b>100</b>	<b>317</b>	<b>0,5</b>	<b>3.962</b>	<b>100</b>	<b>125,0</b>
Menos de 12	48	33	133	2,8	1.115	12	8,4
De 12 a 24	67	46	264	3,9	3.948	43	15,0
Más de 24	32	21	144	4,5	4.228	4,5	29,4
<b>Total Región Norte</b>	<b>147</b>	<b>100</b>	<b>540</b>	<b>3,7</b>	<b>9.290</b>	<b>100</b>	<b>17,2</b>

Fuente: Encuesta Hortícola 2002-2003, DIEA -MGAP.

El cuadro nos muestra que, en el caso de la cebolla, el nivel de productividad de un productor del estrato más eficiente de la Región Sur respecto a uno del estrato menos eficiente de la misma región es de 3,49 veces, situación que se repite en el Norte con 3,5 veces.

### Cuadro 14. Zanahoria

Número de productores, superficie, producción y rendimiento

Volumen de producción	Número de productores		Superficie		Producción		Rendimiento Ton/ha
	Número	%	Hectáreas	Promedio	Toneladas	%	
Menos de 8	300	36	676	2,3	2.622	9	3,9
De 8 a 15	326	39	1.143	3,5	12.727	45	11,1
Más de 15	204	25	604	3	12.766	46	21,1
<b>Total R. Sur</b>	<b>830</b>	<b>100</b>	<b>2.423</b>	<b>2,9</b>	<b>28.115</b>	<b>100</b>	<b>11,6</b>
Menos de 8	16	22	22	1,4	80	2	3,6
De 8 a 15	32	43	139	4,3	1.792	41	12,9
Más de 15	26	35	127	4,9	2.522	57	19,8
<b>Total R. Norte</b>	<b>74</b>	<b>100</b>	<b>288</b>	<b>3,9</b>	<b>4.394</b>	<b>100</b>	<b>15,3</b>

Fuente: DIEA -MGAP. Encuesta Hortícola 2001-2002.

En el caso de la zanahoria se mantiene la misma tendencia dado que el nivel de productividad de un productor del estrato más eficiente de la Región Sur es de 5,41 veces así como en la Región Norte la relación se mantiene en 5,5 veces.

A modo de conclusión, podría inferirse que las brechas existentes entre ambas regiones son similares y responden a la existencia de conocimiento tecnológico disponible que no está siendo aprovechado porque no está siendo correctamente transferido, así como a restricciones económicas que limitan la aplicación de la tecnología transferida.

En el caso de la fruticultura, analizando los sub-rubros manzana y durazno la tendencia se mantiene, dado que los productores ubicados en el cuarto cuartil de VBP obtienen un rendimiento por planta 1,68 y 2,29 veces mayor, respectivamente, que los ubicados en el primer tramo (véase Cuadro 15).

### Cuadro 15. Rendimiento de Plantas en Producción por Cuartiles de Valor Bruto de Producción

Cuartiles de VBP	Rendimiento en Kg/planta	
	Manzana	Durazno
1er. Cuartil	25	7
2do. Cuartil	37	11
3er. Cuartil	36	11
4to. Cuartil	42	16

Fuente: DIEA -MGAP. Zafra de frutales 2002-2003 (modificado).

Es necesario destacar que, en el caso de la fruticultura, dentro del conocimiento tecnológico a transferir es necesario profundizar en las técnicas de manejo cuya adopción no implica, necesariamente, inversiones adicionales de significación.

#### Características de la población objetivo

En tercer lugar, al momento de llevar adelante un proceso de transferencia de conocimiento, es indispensable considerar el público destinatario del esfuerzo a desarrollar. Al hacerlo, surgen dos evidentes restricciones: la composición etaria y el nivel de instrucción.

La composición etaria del período 1999-2001, según puede observarse en el cuadro siguiente, está fuertemente concentrada en la población de más de 50 años: 52,9% en la Región Sur y 34% en la Región Norte. Pero lo que debe ser motivo de preocupación es que el tramo de 18 a 30 años (la “generación de reemplazo”) es de 2% en la Región Sur y 10% en la Norte.

**Cuadro 16. Número de Productores Según Tramo de Edad**

Tramos de edad	Región Sur		Región Norte	
	Productores	%	Productores	%
Menos de 18	30	0,5	-	
De 18 a 30	108	2,0	87	10,0
De 31 a 40	833	15,2	266	31,0
De 41 a 50	1.617	29,5	219	25,0
De 51 a 60	1.580	28,8	192	22,0
Más de 60	1.322	24,1	104	12,0
<b>Total</b>	<b>5.490</b>	<b>100</b>	<b>868</b>	<b>100</b>

Fuente: DIEA -MGAP. Encuesta Hortícola 1999-2001.

El nivel de instrucción al año 2001 evidencia también un problema estructural. El 92% de la población de la Región Sur no ha ingresado a secundaria (ninguna enseñanza o primaria incompleta) así como el 58% de la población de la Región Norte (véase Cuadro 17).

**Cuadro 17. Número de Productores Según Nivel de Instrucción**

Nivel de instrucción	Productores	
	Sur	Norte
Ninguno o primaria incompleta	92	58
Secundaria/UTU	6	37
Universidad incompleta/completa	2	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: DIEA -MGAP. Encuesta hortícola 1999 Sur.

En función de la estructura etaria y del nivel de formación, puede inferirse que el tiempo transcurrido entre la asistencia a centros escolares y el presente, implica, en muchos casos, un considerable proceso de alejamiento de actividades formales de capacitación, si bien existe un sector de los productores que a través de diferentes mecanismos de educación informal (redes, vínculos, cursos, acceso al mercado, acceso a la información) han podido capacitarse para manejar e interpretar la información disponible, pudiendo así desarrollarse eficazmente en el sector.

La situación expuesta sería extensible a la fruticultura, aunque no se cuenta con información estadística que permita legitimar definitivamente dicha suposición. Ello determina un entorno para el sub-sector hortifrutícola adverso, a la hora de promover cambios de actitud, adaptándose a un nuevo escenario productivo-comercial que obliga a adecuar las estrategias de transferencia y el nivel de procesamiento de la información, a niveles más accesibles para el público receptor.

El proceso de adaptación del sub-sector hortifrutícola al mundo actual (doméstico e internacional), requiere de la participación de los productores como así también de los técnicos, operadores y empresarios que interactúan en el desarrollo del negocio, porque estos últimos tampoco están preparados para enfrentar el desafío de la globalización de los mercados. Si bien para ello es necesario superar el carácter individualista que ha caracterizado al sub-sector en estudio, es determinante señalar que no existen procesos de organización sostenibles en el tiempo, si no existe un mínimo de masa crítica para impulsar esta iniciativa.

### Niveles de articulación

En cuarto lugar, el sector hortifrutícola uruguayo se muestra fuertemente atomizado, con pocas estructuras de organización productiva, con un sistema comercial no adecuadamente articulado con el sector productivo y con problemas de escala a nivel de los emprendimientos individualmente considerados.

Esta iniciativa se enfrenta a las dificultades existentes para consolidar procesos asociativos que se evidencian en el cuadro siguiente, donde apenas el 8% de los productores ha participado en experiencias asociativas de exportación y porcentajes aún menores lo han hecho en agrupamientos para otros fines. Pero este 8% se considera que responde a la experiencia desarrollada con la comercialización de cebolla dulce al mercado americano, lo que indicaría que, al día de hoy, dicho valor sería aún menor.

**Cuadro 18. Número de Productores Hortícolas según Formas de Agrupamiento Actual**

Formas de agrupamiento	Productores	
	Número	%
Exportaciones	437	8,0
Producción	347	6,3
Compras	264	4,8
Financiamiento	106	1,9
Ventas	45	0,8
No han realizado ninguna de estas actividades	4.291	78,2
<b>Total de Productores</b>	<b>5.490</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: DIEA-MGAP. Encuesta Hortícola 1999 Región Sur.

### **1.3. Perspectivas de la Producción Hortifrutícola Nacional**

Con el propósito de proyectar la evolución comparativa probable de producción y consumo, se procedió a elaborar el cuadro siguiente. El mismo compara la oferta potencial de los rubros hortifrutícolas en el país, en toneladas por año, con los valores de necesidad en toneladas por año, estimados para la totalidad de sus habitantes bajo los siguientes supuestos:

- a) la población de Uruguay ha de permanecer en valores cercanos a los tres millones y medio de habitantes,
- b) no han de darse, en el corto plazo, cambios en los hábitos de consumo de la población, que impliquen un aumento sustantivo en el consumo de frutas y hortalizas,

- c) una eventual mejora en el poder adquisitivo de la población no va a determinar cambios tan espectaculares en el consumo de frutas y hortalizas en Uruguay, que puedan modificar las tendencias analizadas,
- d) la agroindustria nacional no tiene, en el corto plazo, capacidad instalada para procesar los excesos de producción de los rubros indicados y por otro lado, no existe una demanda interna que pueda absorberlos.

**Cuadro 19. Oferta y Necesidad de Algunos Rubros Hortifrutícolas en Uruguay**

Ton./Año - 2004

Rubros	Necesidad	Oferta Nacional	Oferta - Necesidad
Papa	128.640	173.812	45.172
Manzana	58.377	66.744	8.367
Morrón	4.992	13.138	8.146
Boniato	18.432	25.899	7.467
Zanahoria	26.112	32.509	6.397
Pera	14.330	19.164	4.834
Tomate	36.096	37.625	1.529
Zapallo	19.200	18.756	-444
Espinaca	3.840	3.260	-580
Durazno	15.316	13.197	-2.119
Cebolla	29.568	26.944	-2.624

Fuente: UAPAG (JUNAGRA).

Del análisis del cuadro precedente se desprende que en los rubros zapallo, espinaca, durazno y cebolla se presenta un déficit en cuanto a la relación oferta - necesidad<sup>3</sup>. Esta situación se revierte en los casos de papa, manzana, morrón y boniato. De este último grupo de rubros serán analizados con mayor detenimiento boniato, papa y manzana porque, además de ser muy importantes para la economía de este sector, han evolucionado de manera comparable a otros productos hortifrutícolas.

Los excesos de producción mencionados podrían incrementarse significativamente en tanto las productividades promedio se acerquen a las alcanzadas por productores que hoy día trabajan con un nivel tecnológico medianamente razonable.

En el caso de la manzana, esta situación tiene como componente adicional la participación del PREDEG a través de su proceso de reconversión que generará en el mediano y largo plazo un incremento de la oferta mayor a las necesidades, en la medida que dichos montes jóvenes estabilicen su producción con niveles de desempeño más elevados que los actuales.

En tanto el propósito de mejora se restrinja únicamente a los aspectos productivos, olvidando el necesario desarrollo de mercados alternativos, la situación descrita podrá tornarse, paulatinamente, más compleja. A su vez, debe considerarse que los incrementos de producción no generan un volumen homogéneo (tamaño, calidad, madurez, color) sino que resultan compuestos por distintas categorías de producto que requieren de la detección de segmentos de mercado específicos, para su colocación

<sup>3</sup> Si bien esta situación puede variar en años particulares, especialmente por condiciones climáticas o mercadológicas, el escenario descrito en el cuadro podría tender a mantenerse o profundizarse.

oportuna. De lo contrario, el aumento de la producción puede tornarse contraproducente para los intereses económicos del conjunto de los productores.

En sentido inverso, no mejorando los niveles de productividad de los emprendimientos que hoy ya presentan rezago respecto de los “de punta”, seguramente habrán de darse una o las dos situaciones, no necesariamente excluyentes:

- a) una profundización de la brecha productiva que separa a unos de otros independientemente de la aplicación de políticas “asistencialistas” y/o proteccionistas que busquen proteger el mercado interno a través de aranceles o del tipo de cambio,
- b) una intensificación competitiva producto de una apertura del mercado que facilite, cuando no estimule, los procesos de importación de productos generando así una mayor competencia de los importadores con los productores “de punta” y una menor porción de mercado para los rezagados. En el siguiente cuadro se aportan datos, que si bien son fragmentarios, apoyan la afirmación anterior.

**Cuadro 20. Rendimientos promedio de algunos rubros hortícolas en la región**

Rubros	Cebolla	Zanahoria	Ajo
Argentina	25.179	30.000	7.000
Brasil	17.488	27.000	7.326
Uruguay	13.500	11.027	2.320

Fuente: Mesas Nacionales Hortícolas (Zafra 2001-2002).

Como se observa, en los rubros cebolla, zanahoria y ajo los rendimientos promedio de Uruguay son notoriamente inferiores a los obtenidos en los países competidores de la región. Ello implica que, ante eventuales desabastecimientos del mercado doméstico y no existiendo medidas de protección, el incremento de importaciones resultante no favorecería a los productores menos competitivos.

Esta asimetría productiva se ha visto atenuada en la fruticultura de hoja caduca por las mejoras generadas, en los niveles de productividad, por el proceso de reconversión que ha introducido cambios tecnológicos vinculados a nuevos materiales genéticos, riego y densidades de plantación.

Retomando el Cuadro 19 y el análisis de los rubros boniato, papa y manzana caben las siguientes apreciaciones:

#### Boniato

La producción actual de boniato en Uruguay alcanza un volumen aproximado de 25.899 toneladas obtenidas en un área cercana a las 2.490 hectáreas con una productividad promedio de 10,43 toneladas por hectárea. Frente a una necesidad nacional de 18.432 toneladas, este volumen genera un superávit anual de 7.467 toneladas para el año 2004.

Por otra parte, si se observa la Encuesta Hortícola de DIEA del año 1999 se constata que la productividad media para el cultivo de boniato en dicha época se ubicaba en 7,2 toneladas por hectárea, generándose un exceso de producción de 4.860 toneladas en

una superficie de 3.235 hectáreas. Esto significa que la necesidad nacional se mantiene incambiada.

De lo expuesto se concluye que en el período 1999-2004 tuvo lugar una reducción del área de boniato cercana a las 745 hectáreas pero un aumento de producción en exceso, de aproximadamente 2.600 toneladas.

Por lo tanto, si la productividad promedio aumentara a 15 toneladas por hectárea (nivel fácilmente alcanzable) y suponiendo que el volumen de la oferta tendiera a alinearse con la necesidad (de aproximadamente 18.432), ocurriría una reducción del área productiva de, aproximadamente, 2.006 hectáreas frente a 1999 y de 1.254 hectáreas frente a 2004.

### Papa

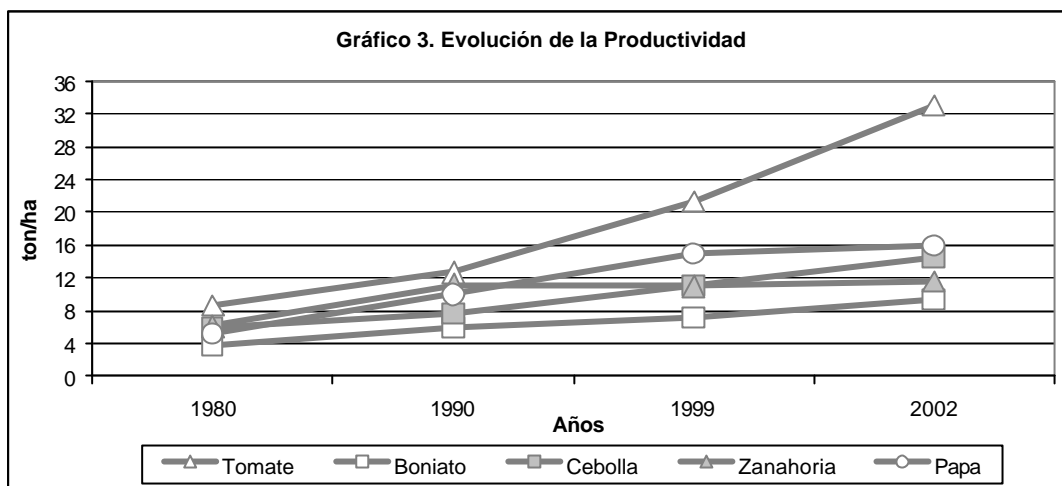
En el caso de la papa, aún con sus particularidades, el razonamiento es prácticamente el mismo que para el boniato. En la década del 70 este rubro ocupaba cerca de 24.000 hectáreas que, con una productividad de 5 toneladas por hectárea, generaba una producción total cercana a 120.000 toneladas que se encontraba alineada con la demanda interna existente.

En el cuadro 19 se observa que, para el año 2004, el país tiene un exceso de producción del orden de las 45.000 toneladas producto de un rendimiento medio de 16 toneladas por hectárea, una producción total de 173.812 toneladas y un consumo anual de papa que en los últimos treinta años no ha variado sustancialmente, situándose en las 128.000 toneladas.

Por lo tanto, si la productividad de las variedades que actualmente se plantan en Uruguay alcanzara las 20 toneladas por hectárea y suponiendo también que la oferta tendiera a alinearse con la necesidad actual, en virtud de la baja competitividad en el contexto regional, ocurriría una reducción del área productiva aproximadamente de 17.600 hectáreas frente a la década del 70 y de 4.280 hectáreas frente a 2004.

La reducción del área cultivada podría llegar a ser más drástica si se llevaran adelante en Uruguay, programas de producción con variedades de mayor potencial productivo que las actuales.

Si bien parte de la producción del tubérculo se destina a semilla, incluso cuando toda el área de papa del país se plantara con esa semilla nacional, el exceso de producción aún sería importante.



Fuente: IICA/JUNAGRA.1999.Información Básica de la Granja.

El gráfico anterior modificado según la información proveniente de las Mesas Nacionales Hortícolas, muestra como en Uruguay los rendimientos en varios rubros hortícolas, se han ido incrementando paulatinamente en las últimas décadas, si bien con mayor o menor intensidad. Este hecho explica, en buena medida, los incrementos generales de producción, aún ante la reducción de casi un 34% (3.600 productores) en el período 1980 – 2002.

### Manzana

En el caso de la manzana, el razonamiento es prácticamente el mismo que para el boniato y la papa. A principios de la década del 90<sup>4</sup> el cultivo de este rubro ocupaba una superficie aproximada de 4.300 hectáreas que, con una productividad aproximada de 6.441 kilos por hectárea, generaban una producción total de 27.696 toneladas.

En el cuadro 19 se observa que, para el año 2004, 3.178 hectáreas con una productividad media de, aproximadamente, 21 toneladas por hectárea, generan una producción total de 66.744 toneladas por año. Dicha oferta sobrepasa las necesidades del mercado interno en 8.367 toneladas.

Aplicando tecnología media, con una productividad esperada de 30 toneladas por hectárea (si bien pudieran ser alcanzadas las 40), los requerimientos del mercado interno se cubrirían únicamente con 1.946 hectáreas en lugar de las actuales 3.178.

En términos generales, del análisis efectuado se concluye que, de no consolidarse una importante corriente exportadora y de seguirse destinando la producción al mercado interno, ocurriría una apreciable exclusión de los productores menos competitivos.

En el caso de la miel, la amplia demanda del rubro por parte del mercado externo y la incapacidad de absorber la oferta disponible por parte del mercado interno, hacen innecesario un análisis detallado al respecto.

<sup>4</sup> Los datos de producción y plantas totales fueron extraídos de la Encuesta Frutícola Zafra 1999/00 mientras que el número de hectáreas en producción de la publicación IICA-JUNAGRA. 1999. Información Básica de la Granja.



## 2. MARCO CONCEPTUAL: ASPECTOS IDEOLÓGICOS DEL ASOCIATIVISMO AGRARIO Y EL FENÓMENO COOPERATIVO

---

### 2.1. Origen y evolución

Las ideas cooperativas surgieron luego de la Revolución Industrial y contribuyeron a atenuar, en parte, las secuelas del capitalismo “salvaje” que se implantaba en esos tiempos. En cierta manera, constituyeron un reemplazo social posible, ante modelos que parecían agotarse en sus posibilidades.

Los emprendimientos cooperativos fueron desarrollados bajo diferentes concepciones, entre las que se destacaron:

- ✍ los de finalidad exclusivamente económica, que buscaban disminuir el grado de intermediación y abaratar los precios de muchas mercancías,
- ✍ aquellos que trataron de impulsar un modelo de cooperativismo no directamente politizado, basándose en que la economía política debía enfocarse “desde el consumidor”,
- ✍ quienes lo vieron como una fórmula provisoria para mejorar las condiciones de vida de una parte importante de la sociedad, incluyendo la clase trabajadora en el sistema capitalista.

Estas ideas se desarrollaron y perfeccionaron durante el siglo diecinueve tanto en Europa como en los Estados Unidos.

Robert Owen (1771-1858) ha sido considerado por muchos como padre del cooperativismo y es fundamental resaltar la aplicación práctica, en su fábrica de New Lanark, de innovaciones que llevaron al aumento de la producción como la jornada de 10 horas; la eliminación del trabajo infantil; los seguros de enfermedad y desocupación (Jacob, 1984); los almacenes cooperativos y las escuelas para los hijos de los obreros. Posteriormente, Owen actuó también como dirigente de las Trade Union y promovió la creación de cooperativas de producción y consumo.

Una concepción económica solidaria y cercana al movimiento cooperativo fue la de los llamados socialistas “utópicos” como Saint Simon, Blanc y Fourier, quienes se basaron en una concepción próxima a los principios de los “pioneros”, Los Tejedores de Rochdale.

### Los Tejedores de Rochdale

Este grupo nace el 24 de octubre de 1844 en el pueblo de Rochdale (Condado de Lancashire) cerca de Manchester, Inglaterra, cuando la industria textil se encontraba en su apogeo pero, por otro lado, la clase trabajadora se encontraba desamparada, con un sueldo promedio por trabajador, de 23 centavos por día de 14 horas de labor y de 6 centavos, en el caso de que fuera un niño. Los 28 miembros fundaron la entidad Rochdale Society of Equitable Pioneers basados en los principios de libre ingreso y retiro; control democrático; neutralidad política, racial y religiosa; ventas al contado; devolución de excedentes; interés limitado sobre el capital y educación continua.

En opinión de calificados autores como R. Jacob el pensamiento cooperativo puede enmarcarse dentro alguno de los siguientes enfoques:

- ✍ quienes lo plantean como forma de mejorar la condición económica y de vida de sus adherentes (mejoralistas),
- ✍ los que perciben en este movimiento una importante capacidad transformadora para cambiar la sociedad y crear otra, nueva y más justa,
- ✍ quienes lo conciben como medio para lograr un fin, pero integrándolo a organizaciones político-partidarias o adhiriendo a filosofías como el marxismo, cristianismo o liberalismo.

Posteriormente, en 1855, se fundó en Londres la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Dirigida inicialmente por líderes ingleses y franceses, fue fundada por delegados de Inglaterra, Francia e Italia.

Inicialmente fue liderada por los ingleses Neale y Greening, junto a los franceses Boyve y Robert que le imprimieron una orientación predominantemente moral, que se ilustra claramente en las palabras del delegado holandés Elías que en el congreso de 1896 establecía: “...*Las cooperativas son las amigas de la paz y el orden y no hay mejor dique contra los excesos del partido revolucionario que la cooperación...*”.

### La Alianza Cooperativa Internacional

Tiene sede en Suiza y asocia la mayoría de las organizaciones cooperativas del mundo. Se interesa por arribar a una formulación de carácter universal de los principios cooperativos.

En su Congreso de París de 1937 enunció los principios cooperativos, formulándolos posteriormente en el Congreso de Viena de 1966.

Su más reciente revisión comenzó en 1988 y fue culminada el 23 de setiembre de 1995 en el Congreso de Manchester, dejándolos redactados con arreglo al siguiente orden temático: adhesión voluntaria y abierta; control democrático por los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia, educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad.

En Europa, en las primeras décadas del 1900, se comienza a manejar la idea de las “Régies Coopératives”, entidades creadas a través de instrumentos normativos legales que debían funcionar con aportes de capitales públicos y privados, compartiendo o no la administración.

En esa época se intenta aproximar la Institución cooperativa al Modelo belga vinculado al socialismo, pero finalmente se entiende más conveniente adoptar una forma de cooperación neutra y entonces, la llamada Escuela de Nîmes, es la que pasa a definir la tónica imperante en la dirección de la ACI.

#### El Modelo Belga y la Escuela de Nîmes

La cooperación en Bélgica tuvo como característica propia una vinculación estrecha con el Partido Socialista al que, incluso, llegó a apoyar económicamente.

En realidad, el movimiento cooperativo siempre ha debido enfrentar una concepción radical de muchos socialistas que lo han caracterizado históricamente como “pequeño burgués”.

Estas situaciones llegaron a ser casi extremas en Francia y Alemania, cabiendo mencionar como ejemplo elocuente la oportunidad en que Jules Guesde, en el Congreso del Partido Socialista de Marsella, en 1879, hizo aprobar una moción que declaraba el cooperativismo “impotente” para los fines socialistas. Frente a las situaciones mencionadas, el cooperativismo se defendió acusando al socialismo de “estatista”.

Precisamente, la oposición al pensamiento belga expuesto, profundamente politizado, se expresó en Francia -desde las filas cooperativistas- a través de la llamada Escuela de Nîmes. Esta fue iniciada por las cooperativas de consumo, lo que originó una corriente ideológica que se identificó como Socialismo Cooperativista.

La Escuela debe su nombre a que sus principales impulsores habitaban en la ciudad francesa del mismo nombre o en sus alrededores. Ellos fueron M. De Boyve, S. Fabre y quien puede considerarse el conductor intelectual del grupo, el Profesor Charles Guide.

Charles Guide sostenía que la Economía Política debía ser tratada desde el punto de vista del consumidor, subordinando los intereses privados a los sociales y el productor al consumidor.

Esta forma de pensar constituía una filosofía de liberación social que daba un enfoque finalmente socialista a la praxis del cooperativismo. Los adherentes a la Escuela de Nîmes eran de la idea de aplicar las utilidades cooperativas, en el porcentaje que no se devolvía a los asociados, para ampliar las mismas cooperativas e incrementar el alcance del movimiento.

En cambio, las cooperativas propiciadas por los socialistas, entregaban parte de sus beneficios para la propaganda de su colectividad política, con fines proselitistas.

Hacia 1890 estas dos corrientes provocaron una escisión al interior del movimiento cooperativo pero, en 1912, se volvieron a unificar bajo el predominio del pensamiento de la Escuela de Nîmes, proclamando finalmente que no podían ser admitidas como miembros de la Federación, las cooperativas que impusieran a sus miembros la adhesión a una organización de tipo político o confesional.

En la sociedad contemporánea, las cooperativas son vistas como:

- ✍ un camino alternativo hacia una economía más solidaria,
- ✍ una solución para la agricultura de tipo familiar,
- ✍ una forma de sobrevivir para muchos integrantes de la sociedad que de otra manera mueren o resultan excluidos.

## **2.2. El Cooperativismo en la Región**

### *Argentina*

El cooperativismo adquiere fuerza a principios del siglo XX y se señala que algunos de sus logros tuvieron repercusión en territorio uruguayo, generando similares experiencias como el caso de la Sociedad Cooperativa Saladeril de Concordia en el año 1922 o el Frigorífico Cooperativo de Gualaguaychú. Parece importante destacar estas iniciativas pues confirman la validez, desde entonces, de un enfoque sistémico del agronegocio cárnico pues, como señala Jacob (1984), surgen del lado de los productores como respuesta a la trustificación de la industria frigorífica.

Hacia 1926 se reglamentó legislativamente el funcionamiento de cooperativas en la Argentina.

### *Brasil*

Respecto a la difusión de estas ideas en la región, Brasil realiza sus primeras experiencias cooperativas a principios del siglo y en 1932, la legislación brasilera consagra el cooperativismo en base a los principios de los Pioneros de Rochdale.

### *Uruguay*

En lo concerniente a Uruguay, la adopción de las ideas cooperativas debe asociarse a los aportes inmigratorios, siendo ineludible, además, mencionar a la Iglesia que, por su parte, actualizaba su pensamiento social al efecto, probablemente de la Encíclica "Rerum Novarum" del Papa León XIII (1891). Dicha Encíclica se ocupaba de los males de la sociedad, condenando la usura, la miseria obrera y el monopolio del trabajo. En 1895 Mariano Soler, Arzobispo de Montevideo, en "la Cuestión Social" menciona la necesidad de promover cooperativas de producción, crédito y consumo que se harían a semejanza de las europeas.

El fomento del cooperativismo pasa a ser una constante de la acción católica en el país. A partir de 1912 se desarrollan las "Cajas Rurales" y merece destacarse posteriormente, en lo rural, la actividad del salesiano Horacio Meriggi que fundaría el Sindicato Cristiano Agrícola de Paysandú.

Paralelamente existieron otro tipo de apuntalamientos de fuentes diferentes, por ejemplo, cuando se apoyó la fundación de la Comisión Nacional de Fomento Rural por parte del Ferrocarril Central, en el Primer Congreso Rural Trimestral de 1915, promoviendo la transformación de las Sociedades de Fomento en sindicatos simples con finalidades de carácter económico, lo cual se basaba en elementos del cooperativismo inglés. De esta manera, esta modalidad de accionar colectivo toma un enfoque económico y mejoralista, que parece predominar en el país hasta el momento actual.

Cabe mencionar, a título de referencia, que la primera Colonia Agrícola de Uruguay fue San Javier, fundada el 27 de julio de 1913, durante la presidencia de José Batlle y Ordóñez por iniciativa del Dr. Espalter, entonces Ministro de Ganadería, a instancias de la presencia de rusos del Cáucaso, perseguidos por razones ideológicas en su país.

En 1918 el Sexto Congreso Rural Nacional declaraba que *“...existe verdadera conveniencia que las Sociedades y Comisiones de Fomento, se preocupen de constituir agrupaciones con fines cooperativos, para lo cual solicita todo el apoyo del superior Gobierno...”*

La Federación Rural -por su parte- adhirió constantemente, al menos en el discurso, a los ideales cooperativos y a su praxis, pero siguiendo con preferencia y de cerca el modelo norteamericano que mediante el acopio de productos y la comercialización conjunta, prometía revolucionar el tablero comercial de los Estados Unidos hacia 1920.

En realidad, en aquel entonces se planteó al cooperativismo como una alternativa “mejoralista” que intentaba diluir los temores emergentes del clima posterior a la revolución soviética.

En los primeros años de la década del veinte, existieron en Uruguay proyectos como el de creación de la “Cooperativa Agraria de la República” de Gabriel Terra, que no prosperó, en opinión de Jacob (1984), por rozar los intereses de la industria frigorífica de entonces y por su financiación mediante recaudación tributaria que gravaba la tierra.

Durante las primeras décadas del siglo XX se consolidan diferentes experiencias cooperativas en distintos ámbitos de la actividad nacional, como se expone a continuación:

- ✍ Sociedad Agrícola Cooperativa Nueva Palmira en 1910,
- ✍ Sociedad Cooperativa Regional de Viticultores de Colón en 1917,
- ✍ Sindicato Agrícola Cristiano en Paysandú en 1922 y posteriormente la Federación de Sindicatos Cristianos Agrícolas,
- ✍ Sociedad Cooperativa de Cañada Nieto en 1923,
- ✍ Sociedad Cooperativa Unión de Fruticultores del Uruguay, hacia fines de la década del veinte.

En la actividad netamente ganadera tienen lugar discusiones de tipo ideológico entre productores, BROU, Federación Rural y Gobierno, pero no logran unificar una línea de pensamiento.

Un emprendimiento práctico y relativamente exitoso fue el de la Sociedad Rural de Sopas en Salto, que alcanzó un triple objetivo de remate de haciendas, almacenaje de frutos y suministros de insumos a sus miembros, siendo, en opinión de Jacob (1984), un anticipo de cooperativa agropecuaria “posible”.

A comienzos de 1920 tiene lugar el nacimiento de la Sociedad Saladeril Salteña con la finalidad de adquirir al empresario Dickinson el saladero “La Caballada” de Salto.

Con relación al enfoque sistémico, incluyendo etapas de carácter industrial, a comienzos de la década del veinte se creó la Sociedad Anónima Ganaderos Unidos del Norte, que encaró, posteriormente, la compra del Saladero Casa Blanca cerca de Paysandú.

Luego se constituyó la “Unión de Productores de Río Negro” y posteriormente, en 1936, el Parlamento comenzó a estudiar una emisión de títulos de deuda pública para un préstamo a la “Sociedad Anónima Industrias Unidas Casablanca”.

La experiencia de mayor importancia fue la creación, en 1928, del Frigorífico Nacional. Para gerenciar dicho emprendimiento, pugaban entonces dos concepciones: por un lado, una estatal y batllista y por otro, una empresaria y liberal defendida por los hacendados a través de la Federación Rural.

En 1935, después de muchos vaivenes, se aprueba la creación de CONAPROLE que, en realidad, fue capitalizada por los consumidores.

Una referencia importante ocurre en el año 1939 cuando la Unión de Productores Agrarios, organiza con el Frigorífico Nacional la primera exportación de lana a Londres.

Es necesario consignar que desde el ámbito político, prácticamente las tres colectividades mayoritarias del país de entonces, el Partido Nacional, el Batllismo y la Unión Cívica vieron -de una u otra manera- con simpatía la doctrina cooperativa, cada una de acuerdo a su propia filosofía.

La característica de las cooperativas que parecía resultar más atractiva es la forma de reparto de utilidades que ellas promovían dado que, de alguna manera, confirmaba la perspectiva “mejoralista” con que se enfocaba este movimiento, viéndosele como un atenuador de las diferencias sociales que generaba la acumulación de riqueza por parte de algunos grupos sociales.

Importa mencionar algunos otros aspectos ideológicos surgidos en torno al tema asociativismo y movimiento cooperativo, que son:

- ✍ El enfoque de tipo asociativo desarrollado por Gabriel Terra que promovió, en la práctica, la creación de empresas con algunas características propias del sistema cooperativo a las que denominó “Sociedades Cooperativas” aplicando un criterio redistributivo a través del concepto cooperativo de “reparto de utilidades”.
- ✍ Una aparente oposición entre el modelo cooperativista y el Estado, señalado preferentemente desde filas del Partido Nacional y dentro del mismo por el Herrerismo, en oposición a la visión “estatista” del Batllismo. De esta forma los sectores más conservadores encontraban una manera de oponerse al surgimiento de nuevos entes estatales administrados por el poder político.
- ✍ La posición de los partidos políticos de tendencia izquierda que vieron en general, de una u otra manera, con simpatía, la difusión de las ideas cooperativas.

Entre los sustentos histórico-ideológicos del fenómeno asociativo en Uruguay pueden ser identificados, entre otros, los siguientes:

- ✍ las ideas vinculadas al Sindicalismo agrario de origen europeo, con raíces en el socialismo utópico y el cristiano, que toman como ejes los conceptos de unión, cooperación y fomento,
- ✍ el asociacionismo de raigambre netamente cooperativo, basado en los principios de Rochdale como libre adhesión, igualdad entre los socios y democracia económica,
- ✍ el asociacionismo construido sobre nexos de tipo ideológico religioso como el de las Colonias Menonitas, Valdenses y otros,

- ✍ aquel construido con el propósito de defender intereses “comunes” de los involucrados, como negociar mejor la compra de insumos o la defensa mancomunada para una mejor venta de sus productos,
- ✍ finalmente, el asociacionismo, que tiene como objetivo básico la defensa lisa y llana de intereses gremiales o sectoriales.

Recién en 1932 se aprueba en Uruguay -en la Cámara de Representantes- un proyecto de ley en el sentido expuesto, que queda sin sanción del Senado tras el Golpe de Estado de 1933 y es en 1941 que la ley de creación de cooperativas agropecuarias es, finalmente, aprobada.

A partir del sustento jurídico brindado por la ley del año 1941, tuvo lugar la creación de cooperativas agropecuarias en toda la extensión del territorio nacional, ocurriendo así un proceso desordenado que era necesario coordinar en términos de una estrategia sectorial.

Cada entidad trabajaba naturalmente en su área de influencia pero era necesario dar coherencia y coordinación al movimiento como un todo. Entonces, la Mesa Permanente de Cooperativas Agropecuarias promovió la realización de un Congreso de todas las cooperativas para unificar su labor. El mismo tuvo lugar en 1955 en Rivera y abordó temas como la unificación del movimiento y la necesidad de obtener apoyo gubernamental.

La idea de crear una cooperativa de cooperativas que coordinara en los aspectos económicos e ideológicos al cooperativismo agropecuario, dio lugar a la creación en 1956 de la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias FENACOA que unió 19 cooperativas que representaban unos 4.800 establecimientos rurales.

Hacia 1961 FENACOA tenía ochenta cooperativas afiliadas que representaban más de 15.000 establecimientos rurales. Posteriormente, el movimiento cooperativo agrario continuó creciendo y sufrió diversos vaivenes, donde FENACOA estuvo en crisis, lo que en opinión de Jacob (1984), hizo que, junto a los cambios de política económica, el movimiento cooperativo perdiera vigor temporalmente.

En la actualidad pueden ser mencionadas, dentro del ámbito cooperativo, algunas experiencias que si bien no se han desarrollado en los sectores objeto de este estudio, merecen ser mencionadas por la trayectoria alcanzada en sus ámbitos de actividad. Ellas son: Central Lanera Uruguaya (CLU) y Cooperativa Agraria Nacional (COPAGRAN).

La primera, maneja el 10% de la zafra nacional de lana, nuclea a 40 cooperativas y Sociedades de Fomento Rural, comercializando e industrializando lana de 2.500 productores. CENTEX, su marca comercial, es conocida en más de 25 mercados del mundo.

La segunda resultó de la fusión de 11 cooperativas agrarias del litoral uruguayo, nuclea a 1.500 productores agrícolas, manejando una capacidad de almacenamiento de 300.000 toneladas de grano.

De los hechos anotados pueden extraerse los siguientes elementos:

- ✍ el concepto en términos asociativos de “lo cooperativo” tiene vigencia por sí mismo y basado en sus principios fundamentales, ofrece un camino de acción claro y diferente en actividades como la producción, industrialización y comercialización de productos en las cadenas de agronegocio,
- ✍ desde el punto de vista de la percepción social colectiva se tiene un juicio en general positivo, respecto al fenómeno cooperativo,
- ✍ según se observe desde un ámbito “conservador” o desde uno “progresista”, se le asignará respectivamente un papel “mejoralista” o de “factor de progreso social”,
- ✍ en el intento de acción cooperativa en Uruguay han sido ensayados básicamente dos modelos que, si bien tienen una raíz común, implican diferentes visiones, el americano y el europeo,
- ✍ en forma concomitante al desarrollo del cooperativismo agrario de “base” que constituye el de primer grado, fue desarrollándose un cooperativismo de segundo grado que reconoce sus primeras iniciativas en la Comisión Nacional de Fomento Rural y Calforú,
- ✍ el concepto subyacente que genera estas innovaciones en el pensamiento relativo a la economía de la sociedad, parece ser la organización del intercambio y la generación de valor, en términos de una mayor eficiencia social.



## 3. LOS EMPRENDIMIENTOS COMERCIALES ASOCIATIVOS DE PRODUCTORES

---

### 3.1. Metodología del trabajo realizado en los Seminarios-Taller

El propósito fundamental del Seminario-Taller “Alternativas de Organizaciones Productivo-Comerciales para el Desarrollo de la Granja”, si bien no el único, era el de comprender por qué los proyectos en horticultura y fruticultura de hoja caduca en Uruguay, correctamente formulados y evaluados, luego no fueron exitosos en su ejecución.

Para ello se aplicó una metodología de tipo cualitativo, no generalizable, con la participación de los protagonistas de los emprendimientos analizados, requiriendo a su vez el apoyo de técnicos que han trabajado con ellos y tienen una importante trayectoria en el sub-sector.

En primer lugar, se identificaron 13 emprendimientos asociativos destacados, cuyos protagonistas aceptaron participar del proceso de análisis previo a los Seminarios-Taller. La selección de dichos emprendimientos no respondió a un criterio de muestreo sino a la posibilidad de la investigación, dado que cada organización participante debía realizar un reporte pre-estructurado sobre el emprendimiento, desde sus inicios al presente, así como relatar en forma franca y predispuesta los sucesos e insucesos vividos en dicho período. En consecuencia, indiscutiblemente existen organizaciones que se han destacado (por el éxito o el fracaso) pero que no ha sido posible incluirlas en el estudio.

Para intentar homogeneizar los relatos de las diversas experiencias y hacerlas así comparables, se les indicó previamente un ordenamiento temático que comprendía los siguientes puntos:

- ✍ los antecedentes históricos de la formación de cada grupo,
- ✍ el marco socioeconómico en que se había originado,
- ✍ si se tenían objetivos claros cuando inició sus actividades,
- ✍ qué características tenían los participantes,
- ✍ si se había definido “un negocio” y cómo se había abordado el problema del gerenciamiento,
- ✍ cómo se había previsto el apoyo técnico en las fases agrícola y post agrícola,
- ✍ si se habían previsto los aspectos logísticos del negocio,
- ✍ si se había previsto manejar el tema calidad,
- ✍ cómo se había obtenido el financiamiento,
- ✍ qué fortalezas se habían encontrado en el negocio,
- ✍ qué debilidades tenía el negocio,
- ✍ cuáles se consideraban los logros alcanzados
- ✍ cuáles eran sus comentarios finales.

A su vez, se trabajó en igualar códigos y generar un adecuado ambiente de comunicación que permitiera la apertura necesaria a los fines perseguidos.

Como se refleja en lo anteriormente expuesto, la labor realizada no constituyó un análisis exhaustivo de cada emprendimiento ni un “estudio de casos” en sentido estricto ya que, por ejemplo, muchos grupos no disponían siquiera de registros contables con los cuales realizar un análisis económico-financiero.

Otro aspecto no menos importante a destacar es que el análisis se refiere a la situación de las entidades tal cual eran en el momento en que se relevó la información, previo a los eventos, lo cual puede no reflejar necesariamente su situación actual.

Con los reportes de los emprendimientos se realizaron mapas mentales que esquematizaban la información, facilitando su rápida comprensión y comparación.

El día 3 de noviembre de 2004, reunidos los representantes de cada emprendimiento en el Centro Agustín Ferreira, cada grupo realizó su presentación en sesión plenaria, procediéndose luego a un intercambio de ideas, impresiones y preguntas de los demás asistentes.

Una vez completada dicha etapa, un grupo de panelistas seleccionados procedió a comentar los casos con el propósito de comenzar a identificar ejes temáticos comunes, emergentes de la percepción colectiva.

Al día siguiente, en las instalaciones de la Cámara Mercantil de Productos del País, comenzó la actividad con una presentación a cargo del Ing. Agr. Julio Brin, quien resumió los factores comunes identificados el día anterior, proponiendo luego ejes temáticos a trabajar en la jornada, a través de la conformación de grupos.

Cada grupo de trabajo reflexionó específicamente sobre un eje temático e identificó posibles cursos de acción para levantar las restricciones inherentes al mismo y luego exponerlas en sesión plenaria, a la consideración del colectivo.

Con fecha 15 de diciembre de 2004 se realizó en la Cámara Mercantil de Productos del País, el Seminario-Taller de alcance regional cuyo objetivo era el de interiorizarse con experiencias asociativas exitosas llevadas a cabo en Argentina, Brasil y Paraguay.

El lapso durante el cual se realizaron los Seminarios-Taller y la posterior elaboración del presente documento, coincidieron con el fin de un Gobierno y el inicio de otro por lo cual, los cursos de acción identificados por los protagonistas, los técnicos y los panelistas representan un aporte adicional a disposición de los nuevos responsables del desarrollo de la granja en Uruguay.

A continuación se presentan los reportes realizados por los propios protagonistas de los 13 emprendimientos seleccionados y las transcripciones de las presentaciones de los invitados regionales.

## **3.2. Emprendimientos Asociativos en el Uruguay**

### **3.2.1. Asociación de Fruticultores de Producción Integrada (AFRUPI)**

La Asociación de Fruticultores de Producción Integrada (AFRUPI) está compuesta por un grupo de productores frutícolas que se unen para producir fruta bajo normas de Producción Integrada, buscando con ello producir en una forma razonada, cuidando la ecología, respetando el ambiente y los recursos naturales, pudiendo llegar al consumidor con un producto certificado y con bajos residuos.

#### **a) Antecedentes e historia**

En el año 1997, un grupo de productores, con la participación de la Facultad de Agronomía, INIA, JUNAGRA y PREDEG-GTZ realizaron un taller y acordaron comenzar con un Plan Piloto de Producción Integrada. Es así que, en el mes de setiembre de 1997, un grupo de 24 productores frutícolas comenzaron a producir de acuerdo a las normas de Producción Integrada.

#### **b) Marco socio económico**

El desarrollo de este emprendimiento lleva a que los productores sean capacitados para trabajar con esta modalidad de producción, llegando así a la creación de una Asociación que nuclea a todos los productores. Dicha Asociación comenzó a funcionar el 31 de agosto de 1999 denominándose AFRUPI, organización sin fines de lucro, que tiempo después y ante diversas gestiones logra la sanción, por parte de las autoridades, del Marco Regulatorio de Producción Integrada.

#### **c) Objetivos del emprendimiento**

Consolidadas las prácticas de Producción Integrada con su correspondiente certificación, se aborda la etapa comercial que funciona en sus comienzos de manera adecuada sólo esporádicamente, si bien existen logros importantes en el caso de pera y uva a nivel de "Grandes Superficies" y en la exportación. De cierta forma se procura estar en posición de ofrecer productos de buena calidad para el consumidor, mediante una producción sustentable y respetuosa del ambiente.

#### **d) Características de los participantes**

En el Programa de Producción Integrada (PPI) los actores son varios. Por un lado los productores, que son la figura central, quienes cuentan, además, con un Comité Técnico formado por Ingenieros Agrónomos de Facultad de Agronomía, INIA y JUNAGRA. Además, está la figura de la Secretaría Técnica que evalúa el cumplimiento de las normas, llenado del cuaderno de campo y la trazabilidad, para así obtener la certificación. Por otro lado, se cuenta con un grupo de personas que cumplen el papel de monitores. Asimismo, los productores deben contar con asesoramiento técnico. Cumplidos los requisitos exigidos, su producción podrá ser comercializada bajo la denominación de Producción Integrada.

#### **e) Definición del negocio**

Originalmente el negocio se plantea en términos de ofrecer al mercado productos diferenciados, pero el problema al cual se debe dar solución es que los consumidores comprendan en qué consiste esa diferenciación, que la "entiendan" y "perciban".

**f) Dirección y gerenciamiento del negocio**

En el año 2004 se reordenan las actividades y se realiza un Estudio de Mercado. Se recibe apoyo del PREDEG y se contrata un Gerente Comercial para trabajar en el área hortifrutícola, que investiga los canales de distribución y detecta el interés por el producto en el ámbito local.

**g) Apoyo técnico del negocio**

Se pone en acción una campaña comercial informando e interesando a las "Grandes Superficies" a que en sus góndolas exista el producto de Producción Integrada y es así que se posiciona la marca "Cosecha Premium" que hace la diferencia.

**h) Logística del negocio**

Se establece una nueva logística comercial, a cargo de un productor integrante del grupo. La misma implica fraccionamiento, presentación en cajas de cartón y diferenciación mediante la marca "Cosecha Premium" y el logotipo de los controles de calidad efectuados por la certificadora SGS Uruguay Ltda.

**i) Aspectos de calidad**

El producto ofrecido cuenta con la calidad necesaria para llevar tranquilidad al consumidor, es fruta elaborada y empacada bajo la norma MERCOSUR. Además, ofrece la seguridad de cumplir con todos los requisitos exigidos por el Programa de Producción Integrada, contando con el aval de la certificadora, quien otorga una oblea con el sello de SGS y un número que da la trazabilidad al producto.

**j) Financiamiento**

A los efectos de llevar a cabo este emprendimiento, se pone en ejecución un PROFAP y se realiza un convenio entre PREDEG-Producción Integrada, para aportar la financiación adecuada al proyecto.

**k) Fortalezas de la organización**

Aceptación del producto y su envase, tanto por la distribución minorista como por los consumidores.

**l) Debilidades de la organización**

Como en el Mercado Interno (MI) no se exige la aplicación de normas de calidad, el productor frutícola de Producción Integrada cumple y realiza todo correctamente, pero finalmente no se ve compensado económicamente por todo su esfuerzo. No existe una canasta integrada de Producción Integrada.

**m) Logros alcanzados**

En base al esfuerzo realizado, se consigue que el producto "Cosecha Premium" sea reconocido y aceptado por los Hiper y Supermercados. Este logro anima a los productores, quienes forman una sociedad comercial que en la actualidad realiza toda la venta de la producción, tanto en lo interno como en la exportación, especialmente a Brasil, donde se ha comercializado pera y se está enviando manzana Red delicious con gran expectativa. Este hecho genera el interés de nuevos productores que se están uniendo al PPI.

**n) Comentarios finales**

Las actuales características de los consumidores, especialmente en el exterior, a los cuales se les debe garantizar la inocuidad del producto y su trazabilidad, hace sentir a los productores que están en el buen camino, viendo con agrado que día a día van tomando conciencia de la importancia en la aplicación de las normas de producción y comercialización. Este proceso está colocando a la producción nacional al nivel de los mercados internacionales más exigentes.

### **3.2.2. Cooperativa Agraria Limitada de Agua para Riego (CALAGUA)**

#### **a) Antecedentes e historia**

A inicios de la década del 50 y durante toda la segunda mitad del siglo XX, el país desarrolla una política azucarera de fuerte intervencionismo y regulación del sector, otorgando créditos a la producción con tasas de preferencia, subsidios directos, exoneraciones fiscales, fijación administrativa de precios de las materias primas sacarígenas (remolacha y caña de azúcar), así como del azúcar refinado en el mercado interno, protegiéndolo del ingreso de azúcar desde el exterior.

A principios de la década del 60, el Gobierno ratifica su objetivo y complementando el marco normativo existente, fija metas específicas y destina recursos a las mismas. Se decide entonces el autoabastecimiento del mercado interno con azúcar refinada de materia prima nacional, bajo el modelo de sustitución de importaciones y se llama a interesados a presentar proyectos de instalación de ingenios azucareros.

Los empresarios de la Compañía Azucarera Artigas S.A. (CAASA), con actividad en la zona desde la década del 40, deciden retirarse de la actividad y venden la fábrica a los productores cañeros que, para hacer frente a ese desafío, en 1963 crean en Bella Unión la cooperativa llamada Cooperativa Agraria Limitada de Producción e Industrialización de Caña de Azúcar (CALPICA). La cooperativa entonces comienza su actividad haciéndose cargo del ingenio cañero de la ex CAASA.

Este es un hecho histórico que va a marcar fuertemente el destino productivo de Bella Unión y sus alrededores, pues los productores acceden a la propiedad de la planta industrial rompiendo la dicotomía planteada hasta ese entonces entre industriales y productores agrícolas y uniendo ambos eslabones en una agroindustria que articula objetivos comunes bajo una forma cooperativa. Este es el embrión del desarrollo local de Bella Unión.

Nacen así tres cooperativas: la Cooperativa Agraria Limitada Norte Uruguayo (CALNU), para la producción e industrialización de sacarígenas; la Cooperativa Agraria Limitada de Electrificación Rural del Norte Uruguayo (CALERNU), para la electrificación rural y la Cooperativa Agraria Limitada de Agua para Riego (CALAGUA), para el desarrollo del riego.

La primera zafra de CALNU se realiza en 1970 y su abastecimiento pleno se logra a partir de 1977. El esfuerzo requerido para la ejecución y puesta en marcha de CALNU hace que las otras dos cooperativas, CALAGUA y CALERNU, no operen durante ese período.

#### **b) Marco socio económico**

CALAGUA fue fundada el 8 de diciembre de 1968 a instancia de 47 pequeños productores propietarios de chacras de los alrededores de la ciudad de Bella Unión, en el departamento de Artigas. Su misión era la de suministrar agua para el riego del cultivo de caña, materia prima sacarígena para la elaboración de azúcar.

A fines de la década del setenta y comienzos de la década de los ochenta, un grupo de productores de CALNU identifica la necesidad de diversificar la producción y ampliar las oportunidades a otro tipo de productores que habían quedado al margen del proceso azucarero.

Así se retoma la idea original del Movimiento “El Norte Uruguayo en Marcha” y se procede a reformular la cooperativa CALAGUA, asignándole nuevos objetivos. Para ello, se convoca a productores interesados en participar de un proyecto de riego comunitario, asociándose a la cooperativa. El padrón social original de 47 socios crece a 200.

Se realiza un censo socioeconómico del padrón social de la cooperativa, obteniéndose la superficie productiva total y la de cada uno de los productores, incluyendo su situación de riego. De las más de 3.000 hectáreas totales, menos de la mitad de la superficie producía caña de azúcar porque tenían riego propio, a partir de bombeos individuales de los ríos Uruguay y Cuareim o, eventualmente, con un pozo artesiano.

Los restantes no cañeros, con más de la mitad de la superficie total, quedaban con tierra improductiva fundamentalmente por falta de agua para riego. A su vez, quienes tenían alguna disponibilidad de agua la destinaban a producciones de granja (horticultura y viña) de tipo familiar. En este esquema, la superficie de producción de caña quedaba concentrada en pocas manos.

Por otra parte, dado que la cooperativa recién comenzaba su actividad, requería aportes de capital, los que fueron realizados por los productores de caña socios de CALAGUA que remitían su producción a CALNU. Esta última retenía del pago a estos productores el 1% del VBP de azúcar para capitalizar a CALAGUA.

A su vez, respaldada por los productores de caña, realiza un estudio de suelos, un relevamiento topográfico y un estudio y recopilación de datos del clima del área de influencia de la cooperativa, gracias al apoyo de la Inter American Foundation (IAF) que le otorga fondos no reembolsables.

A partir de estos estudios de base, que se realizan para formular un proyecto de riego comunitario y habida cuenta del tipo de productores y tamaño de las parcelas, se identifica a la producción hortícola como la actividad más apropiada para complementar la caña de azúcar existente en el área de la cooperativa.

Posteriormente, CALAGUA obtiene el apoyo de CALNU para realizar un estudio de mercado internacional de hortalizas frescas y congeladas y entre ambas cooperativas se logra formular, entre los años 1982 y 1983, el Proyecto Integrado de Desarrollo Agroindustrial de CALAGUA (PIDAC). Este proyecto integrado, compuesto por un complejo agroindustrial hortícola, constaba de cinco subproyectos, a saber:

- ✍ Subproyecto de Riego, para 3.500 hectáreas con 50% de caña de azúcar y 50% de cultivos hortícolas anuales para congelado,
- ✍ Subproyecto de Maquinaria Agrícola, parque comunitario para labores culturales que contemplaban desde la preparación y nivelación de suelos hasta la siembra, la aplicación de agroquímicos y el transporte de insumos, así como la cosecha (64 tractores y 470 implementos agrícolas),
- ✍ Subproyecto de Planta Industrial, para congelado de vegetales con el sistema IQF (Individual Quick Frozen), con una capacidad de proceso de 10.000 t/año de materia prima, con un túnel de congelado con capacidad de 3 t/h base arveja, con líneas de proceso (de espárrago, frutilla, chaucha, crucíferas brócoli y coliflor, papa, zanahoria, arveja, maíz dulce y espinaca) y con una capacidad de conservación en frío instalada de 400 toneladas de producto final,
- ✍ Subproyecto de Producción, consistente en la ejecución de Planes Anuales de Producción articulando el funcionamiento de los tres subproyectos anteriores con los productores,

- ✍ Subproyecto de Apoyo a la Producción, consistente en un plan de ajuste de los paquetes tecnológicos a las condiciones agroclimáticas locales (investigación aplicada) del menú de cultivos hortícolas seleccionados en función de los estudios de mercado. En dicho plan a su vez se establecía la forma en que la tecnología ajustada, sería transferida a los productores para el logro de los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional, así como para la mejora de la productividad y la rentabilidad a nivel predial. Para lograr los objetivos anteriormente mencionados se creó la Estación Experimental Dr. Evaristo Lazo (EEEL) con un laboratorio de suelos y de protección vegetal y un equipo técnico formado por un Director General y un conjunto de especialistas en cultivos hortícolas; suelos y riego; entomología y fitopatología, así como por cuatro extensionistas. Desafortunadamente, este subproyecto estaba acotado a los primeros cinco años de operación, por lo cual actualmente no se encuentra operativo.

Este proyecto integrado de CALAGUA fue gestionado por las autoridades de la cooperativa ante la Unidad Vértice Noroeste (VERNO) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) hoy día, Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE). Dicha Oficina fue quien implementó y ejecutó el “Programa de Desarrollo de las Cooperativas Agroindustriales del Vértice Noroeste” del cual el PIDAC de CALAGUA formó parte junto a otros dos proyectos: el de la Cooperativa Agraria Limitada Vitivinífera del Norte (CALVINOR) y el de remodelación del sistema de riego, de CALPICA.

La cooperativa CALAGUA se reservó para sí, como tarea para sus productores asociados, la producción de materias primas con destino a la planta de congelado y la prestación de servicios de riego y maquinaria agrícola. Sin embargo, para la industrialización y comercialización de la producción se creó una sociedad anónima con CALNU, GREENFROZEN S.A. de la cual CALAGUA es accionista minoritario.

De esta forma, los productores de CALAGUA son los propietarios de sus tierras así como los copropietarios del sistema de riego, de la maquinaria agrícola y de la planta industrial a través de la cooperativa. Igualmente, coparticipan en proporción minoritaria de la gestión y explotación de la planta industrial y de la comercialización de congelados a través de GREENFROZEN S.A.

#### **c) Objetivos de la organización**

El objetivo primordial que se propuso la organización era elevar la calidad de vida de los productores y trabajadores beneficiarios del proyecto, a través de su incorporación a una cadena de producción de hortalizas congeladas con destino a la exportación.

El PIDAC procuraba levantar las restricciones que impedían hasta ese momento, el acceso de los pequeños productores a la producción granjera como medio de vida (riego, tecnología, maquinaria, planta industrial, crédito) a través de una asistencia integral en la que el productor articulaba entre y con CALAGUA/GREENFROZEN S.A.

#### **d) Características del emprendimiento**

Los participantes de la organización son pequeños productores y el tamaño promedio de sus predios oscila entre 12 y 15 hectáreas. Casi la totalidad son propietarios de la tierra aunque muchos de ellos son asalariados de predios cañeros.



#### **e) Definición del negocio**

Desde 1991, GREENFROZEN S.A. procesa, congela, envasa y comercializa vegetales congelados de alta calidad para el mercado interno y externo, atendiendo tres segmentos de mercado claramente diferenciados: *retailing*, *food service* e industrias. La principal fuente de negocios es el procesamiento, envasado, distribución y venta de hortalizas congeladas IQF con la marca CALAGUA, líder indiscutido en el mercado uruguayo con una participación superior al 70%.

Entre los principales productos congelados se destacan: brócoli, coliflor, maíz dulce, chaucha, espinaca, zanahoria, cebolla, arveja, morrón, frutilla y ensaladas varias. Los principales destinos de las exportaciones son: Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Reino Unido, Canadá y Lejano Oriente.

Para el abastecimiento y la calidad de las materias primas establecen determinadas políticas en acuerdo entre los productores y CALAGUA.

En la selección de los productores que participan en los planes de producción tienen prioridad los socios de CALAGUA y CALNU. A su vez, dentro de éstos, tienen preferencia los que hayan obtenido mejor desempeño productivo y tecnológico en el último trienio, así como los que no tengan deudas ni con GREENFROZEN S.A., CALNU o CALAGUA. Para poder identificar a estos productores que combinan caña que remiten a CALNU con hortalizas que remiten a GREENFROZEN S.A. y/o además utilizan los servicios de CALAGUA, las administradoras, a través de una comisión vinculante, descuentan del pago al productor, indistintamente, los saldos deudores generados en cualquiera de las tres entidades.

#### **f) Dirección y gerenciamiento**

GREENFROZEN S.A. posee un Directorio conformado por tres miembros: dos del accionista mayoritario, CALNU y uno del minoritario, CALAGUA. Adicionalmente, cuenta con un Gerente General que es un profesional (en este caso Contador Público con especialización en Marketing), un Gerente de Planta que es un Ingeniero Agrónomo y un Gerente de Administración que es un Contador Público. El servicio de Asistencia Técnica se encuentra tercerizado en dos Ingenieros Agrónomos.

#### **g) Apoyo técnico**

A los efectos de optimizar la calidad del producto y de aprovechar eficientemente las instalaciones en función de su capacidad de proceso industrial, el plan de producción se elabora coordinadamente entre técnicos de campo y de fábrica. Así, cada productor participante del plan recibe con antelación, una nota en la que se le indica la fecha y el área que debe sembrar en cada época del año. Del mismo modo, para la cosecha, un coordinador de cosecha le comunica por escrito al productor el día que debe realizar la misma.

#### **h) Logística**

La financiación de insumos, la asistencia técnica y la forma de pago es actualmente operada mediante seis cheques de pago diferido a 30, 60, 90, 120, 150 y 180 días. La ubicación de los cultivos generalmente es en Bella Unión y alrededores (7<sup>ma</sup>. Sección Judicial de Artigas) aunque a veces se adquieren materias primas en el sur (especialmente aquellas de difícil producción en el norte) como, por ejemplo, papa en San José y espinaca en Montevideo.

Se realizan dos planes de producción agrícola por año, uno en otoño y otro en primavera, variando su tamaño en función de aspectos comerciales. En el plan de otoño se efectúan los cultivos de chaucha, brócoli, coliflor, zanahoria, espinaca y arveja en tanto que en el plan de primavera, se producen chaucha y maíz dulce. Actualmente, se están ajustando las normas de “Producción Integrada” dando prioridad a métodos ecológicamente más seguros, minimizando los efectos colaterales no deseados del uso de pesticidas en el ambiente.

La producción es individual y no existen predios comunitarios. GREENFROZEN S.A. le financia al productor la semilla o plantín; los fertilizantes, herbicidas y pesticidas; la asistencia técnica y la mano de obra para trasplante (en el caso de crucíferas) así como la cosecha de todos los cultivos. CALAGUA financia a los productores el riego y la maquinaria, descontando los importes correspondientes a ambos de pospagos por concepto de materia prima en GREENFROZEN S.A. Por su parte, el productor debe financiarse el gasoil y la mano de obra que no sea de trasplante o cosecha.

Para su proceso industrial, la materia prima es transportada en bins hasta la planta de congelado, de acuerdo a los más altos estándares de calidad. Las materias primas son recibidas, pesadas, identificadas en lotes y sometidas a un estricto control de calidad, que asegura que sólo los lotes que se ajustan a las normas de calidad de la empresa, pasen al proceso industrial.

#### **i) Aspectos de calidad**

La producción de hortalizas para congelado se realiza bajo contrato entre el productor y GREENFROZEN S.A. En dicho contrato se establece la cantidad de materia prima a adquirir, así como las normas de calidad a exigir y el precio a pagar (en US\$/kg) aceptado en Planta.

A cada envío se le extrae una muestra equivalente a la raíz cúbica del peso total del mismo, la que pasa al servicio de control de calidad para confirmar si el lote se ajusta a las normas establecidas en el contrato para cada cultivo. Si el análisis de control de calidad determina defectos menores al 30%, el lote es aceptado, descontando del pago la fracción de defectos encontrados. Si por el contrario, el resultado supera el 30%, el lote es rechazado y no ingresa a planta. Si el porcentaje de defectos es menor al 5% el lote es aceptado en su totalidad.

Luego de ingresado el lote, se le realiza una profunda limpieza y desinfección que elimina la actividad microbiana y en caso de ser necesario, se procede al corte del producto con una posterior precocción al vapor que asegura la inhibición de la actividad enzimática. Finalmente, ingresa al túnel de congelado IQF, donde cada grano, florete, trozo o cubo es congelado en forma individual mediante aire forzado a una temperatura de -40°C. El producto ya congelado va directamente a la envasadora automática que procesa 50 paquetes por minuto, con el peso exacto y en el envase que llegará a las manos del cliente.

#### **j) Financiamiento**

La Unidad Ejecutora de la OPP obtuvo el financiamiento para el PIDAC, a través de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la cooperativa CALAGUA, con garantía del Estado uruguayo. Además, obtuvo la garantía solidaria de todos los asociados, por hasta el 80% de las inversiones totales, siendo el 20% restante aportado por CALNU como contrapartida local exigida por el BID.

Con la misión de explotar en común la planta industrial y comercializar nacional e internacionalmente la producción, así como para solucionar la situación descrita anteriormente, CALNU y CALAGUA crean el 7 de febrero de 1991, una sociedad anónima en participación, GREENFROZEN, pero para que la nueva sociedad pueda comenzar a operar necesita capital de trabajo, el cual es provisto por CALNU dado que el BID sólo financia capital de inversiones.

En resumen, GREENFROZEN S.A. tiene como únicos accionistas a CALNU (con un 70% del capital accionario) y a CALAGUA (con un 30% del mismo) luego de haber aportado la primera el capital de trabajo y la segunda la Planta Industrial. Mientras ésta no pudiera ser transferida de manera definitiva, se realizó un contrato de comodato gratuito por el cual CALAGUA le transfería a CALNU el usufructo de la Planta Industrial.

#### **k) Fortalezas de la organización**

- ✍ alto grado de integración vertical, lo cual permite asegurar estándares de alta calidad de los productos,
- ✍ imagen de la marca CALAGUA que puede ser utilizada, incluso, para otros productos,
- ✍ mayor poder de negociación frente a los clientes,
- ✍ tecnología IQF exclusiva en el mercado interno, ya que es el único túnel de congelado de vegetales existente en el país,
- ✍ infraestructura productiva agroindustrial instalada de gran versatilidad,
- ✍ personal comprometido y capacitado.

#### **l) Debilidades de la organización**

- ✍ dada la incidencia económica que tiene CALNU en el emprendimiento, queda atado a los avatares del sector azucarero,
- ✍ falta de rentabilidad estructural, lo cual atenta contra la sustentabilidad del negocio,
- ✍ falta de recursos financieros, lo cual limita severamente el aprovechamiento de las oportunidades de negocios, así como también imposibilita crecer e invertir,
- ✍ altos costos fijos en relación con el volumen de ventas,
- ✍ obsolescencia de algunos equipos de proceso industrial, al no haberse realizado las reinversiones mínimas necesarias desde la puesta en marcha de la Planta,
- ✍ reducida base de productores de materia prima, la cual debe ser ampliada y especializada en un marco de aumento de la eficiencia y productividad,
- ✍ equipo comercial débil, con bajo volumen de ventas y sub-aprovechamiento de las oportunidades del Mercado Interno (MI) y Externo (ME),
- ✍ portafolio de productos incompleto, lo que hace necesario importar algunos productos.

### m) Logros alcanzados

Desde el año 1991 al año 1998, el emprendimiento tiene una fase de crecimiento sostenido cuyos indicadores son los siguientes:

**Cuadro 21. Indicadores de Producción**

Ejercicio	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
Área (en ha)	79	260	83	160	232	373	521	760
M. Prima (en t)	115	765	530	1.101	1.687	2.487	3.034	4.458

Fuente: Greenfrozen S.A.

**Cuadro 22. Indicadores de Desarrollo Comercial**

Ventas en toneladas	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
Mercado Interno	99	410	665	820	918	1.437	1.804
Mercado Externo	72	269	401	330	413	497	1.627
<b>Total</b>	171	679	1.066	1.150	1.331	1.934	3.431

Fuente: Greenfrozen S.A.

Debe señalarse que, si bien las exportaciones se realizan a los mercados de la región, la mayor parte de las mismas (el 80%) tiene como destino a Brasil, (especialmente a San Pablo) aunque GREENFROZEN S.A. participa de ALIMUR S.A. (Alimentos de Uruguay) en Porto Alegre, que es un emprendimiento que reúne a empresas uruguayas para vender en esa ciudad.

En cuanto al impacto social, esta iniciativa involucra a un número de productores que fueron alrededor de 60 en el año 1991 y alcanzó a más de 100 en el año 1998. Con relación al empleo, en la industria se generan unos 200 puestos de trabajo entre personal permanente, jornaleros y zafrales, así como aproximadamente 350 en el campo.

En 1991, apenas culminadas las obras en GREENFROZEN S.A., se crea el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). De existir libre competencia con Brasil, que es el principal productor y exportador del mundo o con Argentina o Paraguay, sería el sostenimiento de la industria azucarera nacional dadas las asimetrías existentes con estos países.

En 1992, el Gobierno Nacional, en el marco de una política de integración regional y apertura de la economía y manteniendo un régimen arancelario de protección externa, pone en marcha un mecanismo de reconversión del sector azucarero por la vía de la exoneración fiscal a la importación de azúcar crudo para refinar, que compite con la materia prima nacional, con lo cual se reduce drásticamente el área de caña de azúcar de 9.000 a 3.000 hectáreas y se deja de plantar remolacha en Paysandú, provocando desajustes en la estructura de costos de CALNU. Dicha exoneración o beneficio fiscal, alimenta un Fondo de Reconversión administrado por la OPP que se destina a financiar emprendimientos de reconversión de las zonas azucareras.

Desde 1992 hasta 1998 GREENFROZEN S.A. recibe apoyo financiero de dicho Fondo, lo cual le permite alcanzar los b́rgros productivos y comerciales descritos anteriormente pero en enero del año 1999 se produce la devaluación del real en Brasil. Esto trae como consecuencia directa la pérdida de la totalidad de ese mercado, hecho que provoca un severo desajuste en la escala de producción y sus costos, generándose una brusca caída de la producción y comenzando así un período de recesión que no se ha podido revertir, no sólo por el problema de la pérdida del mercado brasileño sino, además, por la acumulación de contingencias que han afectado a todas las agroindustrias de la región debido a la forma en que interactúan. A ello se debe agregar la severa crisis en la que se encuentra el sector azucarero.

En el año 2000, el Gobierno Nacional elimina el mecanismo de protección existente a pesar de la creación del MERCOSUR y fija un arancel de 35% para la importación de azúcar refinado, de 0% para azúcar crudo para refinar y de 0% para azúcar refinado con destino industrial. A su vez, fija por Ley el Impuesto Específico Interno (IMESI) a la importación de azúcar de consumo durante cuatro años y crea un nuevo Fondo de Reconversión, esta vez administrado por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). Este nuevo marco agrava aún más la precaria situación de las empresas azucareras y genera una situación de colapso económico y financiero en CALNU, que es el accionista mayoritario de GREENFROZEN S.A.

Esta determinación tiene fuertes repercusiones en la empresa, llegando a su máxima expresión en el año 2002, cuando no se puede realizar el plan de otoño de tan sólo 120 hectáreas, por falta de recursos. A partir de allí, una nueva pero muy modesta asistencia financiera del nuevo Fondo de Reconversión mantiene en funcionamiento la empresa hasta el presente, con un nivel de actividad que permite abastecer el mercado interno y exportar un volumen poco significativo de producto.

#### **n) Comentarios finales**

Ante esta situación y ante la falta de recursos propios para invertir, ambas cooperativas, CALNU y CALAGUA, acuerdan con el Poder Ejecutivo la venta y/o asociación de la empresa GREENFROZEN S.A. con un inversor privado que tenga posibilidades de desarrollo comercial exportador y capital de trabajo para hacerla funcionar a plena capacidad.

### 3.2.3. Cooperativa Agraria Limitada El Colorado (CALELCO)

#### a) Antecedentes, historia y marco socio económico

CALELCO es una cooperativa fundada en 1967 y desde sus inicios tiene como meta la exportación de productos hortifrutícolas. Entre 1965 y 1967 exportó durazno, considerándola una experiencia exitosa en su momento. El primer año a Brasil y el segundo a Inglaterra. Problemas de calidad y buenos precios internos hicieron que esta experiencia no prosperara. Desde ese momento hasta 1989, la cooperativa tiene poca actividad y se dedica casi exclusivamente a la venta de productos químicos.

En 1990 empezó la etapa de producción, conformándose grupos de productores hortícolas y frutícolas. En ese momento comenzó un movimiento importante de productores de la cooperativa (entre 40 y 60) que tienen la expectativa de exportar. Ello posibilitó que en los años 1991/1992 se formaran grupos de ajo y morrón para exportación. En este contexto existió una experiencia piloto de exportación de morrón a Suecia. Paralelamente, funcionaron los grupos frutícolas de los rubros de pera, ciruela y durazno, también orientados, principalmente, a la exportación.

Entre los años 1991 y 1994, ya eran 25 los productores con asesoramiento de CALELCO y vinculados comercialmente a la cooperativa, pasando a 40 “fuertes y activos” entre 1993 y 1994. En dicho período la cooperativa llevó adelante el proyecto de inversión que actualmente está vigente (galpón, equipos, cámaras de enfriamiento rápido), luego de que en los años 1991 y 1992 JUNAGRA realizara un relevamiento de la zona detectando las necesidades de cámaras de frío y *packing*. La compra de equipamiento se realiza con apoyo de la Unión Europea y el Centro Cooperativista Sueco, mientras que la infraestructura se financia con un crédito del Pronappa/Fida. El proyecto es presentado a través de la CNFR.

Dicho proyecto contempla tres componentes: a) crédito para inversión en infraestructura, b) recursos para apoyo a la gestión y c) capital de giro. Finalmente, sólo se contempla la parte de crédito, con lo cual el proyecto se debilita en sus posibilidades de gestionarse debidamente y crecer comercialmente.

El 15 de diciembre de 1998 se inauguran las actividades de la cooperativa en la “Central de Servicios” (actuales instalaciones), brindando desde ese momento servicios de *packing*, frío y comercialización por mayor y menor. Pero luego, entre el 1998 y agosto de 2000, en el mejor momento de ventas (aproximadamente \$ 400.000 mensuales), existieron serios problemas administrativos unidos a una inadecuada política de ventas que generaron un efecto negativo sobre los “resultados económicos” y la imagen de la organización. En ese momento, se hizo imposible cumplir con los pagos a los productores dadas las fuertes pérdidas de las actividades comerciales. A su vez, existieron casos de mercadería vendida que no fue posible cobrar.

En agosto de 2000, una vez detectados “serios problemas administrativos”, se detienen temporalmente las actividades de la central de servicios, retomándolas en diciembre.

Desde el año 1999 CALELCO participa, con resultados dispares, de varias iniciativas del PREDEG. Durante este período existe en la dirigencia de la organización una evaluación crítica sobre el impacto y los resultados logrados por los instrumentos del programa, indicando que hay éxitos y fracasos que marcan mucho a la cooperativa y a sus productores.

## b) Definición de los Objetivos

Hacer crecer los ingresos de los predios mediante el desarrollo de un proyecto grupal que atienda los aspectos productivos y comerciales de los integrantes del grupo. Mejorar la producción en cantidad y calidad y contar con un mejor canal de ventas.

Mejorar las condiciones de producción, haciendo uso de las ventajas asociativas para acceder a los recursos necesarios para la producción y facilitar el acceso a la asistencia técnica.

Contar con un ámbito de discusión e intercambio de experiencias y de defensa gremial de los intereses del sector.

Desarrollar una infraestructura de servicios clave para la producción granjera, muy difícil de alcanzar para productores pequeños, en forma individual.

## c) Inversiones

CALELCO cuenta actualmente con una infraestructura aceptable, en lo que refiere a área techada, cámaras de frío, oficina administrativa, vestuarios y equipos de packing. Tomando en cuenta el tamaño y perfil productivo que hoy ostenta la organización, puede decirse que existe capacidad ociosa durante buena parte del año.

La cooperativa que hoy muestra un definido perfil hortícola, fue inicialmente diseñada con uno frutícola, lo que, unido a la situación productiva (más posibilidades y combinación de rubros) y a los valores del dólar al momento de adquirir los compromisos financieros, ha dificultado el repago de las deudas contraídas para dichas inversiones.

## d) Características del emprendimiento

Los integrantes del grupo se muestran en el cuadro siguiente:

Nombre	P/T/E	H/F	Edad
Julio Labarrere (Presidente de CALELCO)	P	H	51
Daniel Pérez	P	H	36
Antonio Oxandabarat	P	H	43
Marcelo Clérico	P	H	40
Edgardo Acosta	P	H	35
Fernando López (directivo, está al frente de la central de servicios junto a J. Labarrere, por delegación de la directiva)	P	H/F	
Javier Labarrere (cumple funciones la central de servicios en temas de packing y comerciales)	E	-	25
Sebastián Peluffo (asesor técnico de campo, área hortícola)	T	-	29
Luis Aldabe (asesor de la directiva)	T	-	55
Alejandro Arias (asesor técnico de campo, área hortícola)	T	-	37
Mario Costa (asesor de la directiva, especialista en cooperativismo)	T	-	50

Fuente: CALELCO.

P/T/E: P = productor, T = técnico asesor, E = empleado

H/F: H = productor hortícola, F = productor frutícola, H/F = productor hortifrutícola

Las similitudes y diferencias entre los integrantes del grupo, más allá del cultivo, se presentan a continuación, aunque por el alcance de los encuestados no podrían ser generalizadas para el resto de la organización.

#### Similitudes

- ✍ comparten una “generación”,
- ✍ todos eran muy jóvenes cuando iniciaron este proyecto a mediados de los 80` ,
- ✍ comparten una actitud solidaria en el grupo y el sentido cooperativo, trabajo conjunto por el bien de todos,
- ✍ estilo de vida humilde,
- ✍ tradición cultural de familias de granjeros,
- ✍ productores pequeños,
- ✍ no usan mano de obra de fuera del predio (o muy poca y puntualmente).

#### Diferencias

- ✍ ciertas aptitudes o capacidades para manejar temas distintos (unos más “políticos” con relacionamiento hacia fuera y otros más hacia la interna),
- ✍ muy pocos llevan registros de costos de producción,
- ✍ el tiempo dedicado a los temas de la cooperativa no es homogéneo.

### **e) Definición y operaciones del negocio**

CALELCO es una cooperativa que produce y vende productos hortofrutícolas frescos en el mercado interno. El único agregado de valor que tiene la producción es a partir de su clasificación y empaque en envases de madera (planchas y cajones), en el *packing* de la cooperativa.

Para analizar la capacidad de producción de la cooperativa CALELCO, se toman los siguientes criterios:

*Producción frutícola*\_ se consideran que son unos 13-15 productores que manejan entre 130-140 ha de distintos rubros frutales y vid.

En cuanto al valor agregado que el grupo genera, en el trabajo con la directiva se identifican los siguientes elementos:

- ✍ ser parte de una organización que tiene un posicionamiento en el sector y representa un proyecto más grande, creíble y posible,
- ✍ disponer de servicios de frío, *packing* y comercialización, aspectos muchas veces difíciles de obtener individualmente,
- ✍ facilitar el acceso a recursos para la producción (insumos, servicios técnicos, capacitación, información),
- ✍ compartir información y aprender a partir de la experiencia de otros miembros del grupo,
- ✍ fortalecer las capacidades individuales a partir de integrar un proyecto grupal más grande,
- ✍ contar con asistencia técnica de alto nivel que no es posible en muchos casos individuales,
- ✍ posibilitar vinculaciones con organizaciones y otros grupos de productores habiendo conocido otras experiencias productivas en el país y en el exterior,
- ✍ sentir la protección de un grupo humano con fuerte sentido de pertenencia, solidario y capaz de comprometerse.



*Producción hortícola\_* se toma como base la producción de los integrantes de los dos grupos hortícolas relacionados con la cooperativa, compuestos -entre ambos- por aproximadamente 30 productores.

Rubro	Total kg/producidos	Venta por CALELCO kg/ rubro	% CALELCO
Ajo	6.000	1.800	30
Boniato	80.000	26.000	33
Calabacín	10.000	10.000	100
Cebolla	178.500	97.650	55
Cebolla colorada	700	350	50
Coliflor	1.000	200	20
Chauca	7.500	0	0
Chauca invierno	4.500	200	4
Frutilla	6.500	6.500	100
Kabutiá	130.000	65.000	50
Lechuga	3.500	2.500	71
Lechuga invernáculo	7.750	2.610	34
Melón invierno	19.000	6.200	33
Morrón	25.000	17.500	70
Papa	70.000	14.000	20
Puerro	600	300	50
Repollo	2.500	650	26
Tomate	45.000	45.000	100
Tomate invierno	144.200	50.400	35
<i>Vivero hortifrutícola</i>			
Zapallito	14.000	4.000	29

Fuente: CALELCO.

#### f) Desarrollo de actividades alternativas

Nombre	SI	NO
Julio Labarrere (Presidente de CALELCO)	X	
Daniel Pérez		X
Antonio Oxandabarat		X
Marcelo Clérico		X
Edgardo Acosta		X
Fernando López (directivo, está al frente de la central de servicios junto a J. Labarrere, por delegación de la directiva)	X	
Javier Labarrere (empleado, cumple funciones la central de servicios en temas de packing y comerciales)		X
Sebastián Peluffo (asesor técnico de campo, área hortícola)	X	
Luis Aldabe (asesor de la directiva)	X	
Alejandro Arias (asesor técnico de campo, área hortícola)	X	
Mario Costa (asesor de la directiva, especialista en cooperativismo)	X	

Fuente: CALELCO.

## **g) Asistencia técnica**

Desde el año 1989, los socios de la cooperativa tienen la posibilidad de acceder a la asistencia técnica agronómica con el fin de mejorar la producción de frutas y hortalizas. Desde hace ya varios años, CALELCO cuenta con el apoyo de programas oficiales para mejorar los niveles tecnológicos de los predios.

Actualmente, la asistencia técnica en los rubros hortícolas es realizada por dos ingenieros agrónomos que reportan directamente a la Directiva, visitan los predios cada quince días y realizan reuniones grupales con visita a predios cada cuarenta y cinco días aproximadamente. En este momento, uno de los grupos del área hortícola está siendo apoyado por el Programa Uruguay Rural, que paga la asistencia técnica que recibe el grupo.

Actualmente, la relación de CALELCO con los productores del área frutícola y los técnicos asesores no es directa y no está institucionalizada (no es formal) como asistencia técnica que brinda la cooperativa.

## **h) Estructura organizacional y formas de gestión**

CALELCO es una cooperativa cuyos estatutos vigentes son del año 1986. Los órganos son:

- ✍ una directiva conformada por cinco miembros (productores) que es renovada cada dos años por decisión de la asamblea de socios,
- ✍ una asamblea de socios que se reúne una vez al año, por lo general en el mes de octubre.

La directiva se reúne semanalmente en la sede de la cooperativa.

## **i) Dirección y gerenciamiento del negocio**

El grupo cuenta con dos liderazgos diferentes y a la vez complementarios. Los mismos son claramente identificados y aceptados por los restantes miembros del grupo (directiva ampliada).

Por un lado, está el liderazgo del señor Fernando López (41 años) quién ha madurado personalmente en la actividad gremial y se destaca en el grupo por su influencia en la formación de opinión y en la toma de decisiones. Su actuación tiene un perfil gremial, posee una buena capacidad negociadora y buenos contactos con organizaciones nacionales y externas. Es una persona clave en el rumbo del tema comercial de la cooperativa.

Por otro lado, está la influencia del liderazgo del señor Julio Labarrere (51 años), más maduro, con un perfil más productivo, a quién se le reconoce una alta vocación de servicio hacia la cooperativa, honestidad y transparencia. Aparece como una figura paterna en la organización, que inspira confianza y respeto.

Este doble liderazgo compartido y complementario en varios aspectos ya lleva varios años e incide en las características y actuaciones de la organización.

La Dirección tiene un estilo participativo. Pueden notarse riveles de cooperación y compromiso en los temas clave de la organización que no son homogéneos.

La Directiva ha definido un alto nivel de delegación en los temas de funcionamiento de la “central de servicios” y esa delegación ha permitido generar un ámbito de actuación con alto nivel de flexibilidad en la toma de decisiones y capacidad propia para definir objetivos y criterios de mejora.

La capacidad de decisión de la organización radica en la Directiva. Los técnicos asesores tienen incidencia en la formación de opinión de la misma. Hay consenso en que las decisiones deben ir en el mismo sentido de la opinión de los productores, aunque en ciertos casos no estén asociadas a una visión “desde lo técnico”.

#### **j) Calidad de la producción, certificaciones**

Los niveles de calidad de la producción son, en términos generales, medio-alto y muestran un nivel de homogeneidad entre los productores; no hay marcadas diferencias de calidad entre los productores. Los niveles de calidad han mostrado un comportamiento ascendente, aunque la organización no cuenta con un programa de mejora de la calidad de la producción (no hay pautas o estándares de calidad específicos para la organización).

En la mayoría de los rubros, con algunos ajustes, sería posible contar con productos con calidad de exportación. Se observan algunos problemas de calidad puntuales, en los casos de tomate a campo tardío y en cebolla producida en seco.

Actualmente no hay entre los productores asesorados por CALELCO, programas de certificación o de mejora de la calidad.

Consultados los técnicos, éstos entienden que hay una buena correlación entre el nivel tecnológico de los predios asesorados por CALELCO y los niveles de calidad logrados en la producción.

El 40% de los productores, sobre todo los ligados a los rubros intensivos, cuentan con sistemas de riego en sus predios. La zona de influencia de CALELCO no posee una buena disponibilidad de agua.

#### **k) Área económico financiera**

Los miembros del grupo analizado manifiestan que actualmente financian sus producciones con recursos propios o con fondos que provee CALELCO para algunos insumos y gastos de producción.

Las dificultades financieras y la escasez de crédito para financiar la producción actúan como elementos negativos a la hora de planificar la producción y tomar decisiones en tiempo y forma. Muchas veces el productor decide qué y cómo plantar guiado por lo que puede hacer con los recursos de que dispone y no guiado por criterios técnicos o de rentabilidad.

No hay costumbre de analizar las rentabilidades de los predios o hacerlo por cultivos (“si hacemos cuentas, vendemos las chacras y no sabemos hacer otra cosa”). Los predios que llevan registros adecuados y actualizados son la minoría. En la mayoría de los casos, la rentabilidad no es un elemento tomado en cuenta por los productores a la hora de decidir qué y cuánto plantar.

La idea que prima entre los miembros del grupo es que actualmente lo que se busca es que la actividad permita pagar el jornal (sueldo) del productor y la parte de su familia que trabaja en el predio. Casi todas son consideradas economías familiares.

## I) Área Comercial

La actividad comercial de CALELCO está ligada a la venta de servicios para la producción granjera, en tres áreas:

- ✍ comercialización (compra y venta) de productos hortofrutícolas frescos para el mercado interno,
- ✍ servicios de frío (fundamentalmente para manzana y desde la zafra pasada para papa semilla),
- ✍ servicios de *packing* (clasificación por tamaño y calidad ).

CALELCO no posee canales propios de distribución. Los clientes y operadores de mercado que se proveen de productos de CALELCO, usan sus propios canales de distribución para las mercaderías. Debe destacarse la dificultad extra que tiene la cooperativa al no contar con flete propio, aspecto que es visto por la Directiva como una fuerte debilidad frente a la competencia.

Lograr la identificación de canales de distribución que le permitan a CALELCO colocar sus productos hortofrutícolas, podría ser un área de análisis y mejora hacia el futuro con el propósito de ampliar el volumen del negocio que lleva adelante la organización.

Desde sus inicios CALELCO ha tenido como objetivo exportar productos hortifrutícolas. En el pasado hubo experiencias de exportación de duraznos con destino a Brasil e Inglaterra. También se tuvo la oportunidad de participar en una experiencia de exportación de morrón a Suecia. En tiempos más recientes CALELCO ha participado en alguna experiencia exportadora, como fueron las de durazno a USA (que luego falló) y la de brócoli para Argentina a través de URUCOOP.

Las últimas experiencias no cuentan con una valoración positiva entre los integrantes del grupo, ya sea porque en algunos casos se registraron dificultades para cobrar o porque en otros casos fallaron por distintas razones y no fue posible realizar una adecuada evaluación.

CALELCO es una organización con una actitud abierta y con manifiesta voluntad de sumarse a un proyecto exportador en la medida que el mismo tenga, tanto en su definición como en su operativa, una fuerte participación de los productores y técnicos con alto conocimiento en la temática.

Se entiende que la exportación puede ser un buen complemento para el mercado interno, no tanto por los altos precios logrados, sino por generar un nuevo canal de venta que pueda capturar volúmenes interesantes a precios razonables. La ecuación que debe dar es que la combinación de exportación y mercado interno debe permitir estabilizar los volúmenes de producción y los precios obtenidos para los productos.

CALELCO sufrió un deterioro importante de su imagen cuando a mediados del año 2000 debió interrumpir sus actividades comerciales ante la imposibilidad de cumplir con los pagos a los productores y a los proveedores de mercaderías. Desde ese momento la Directiva ha tenido como uno de sus principales objetivos, revertir esa imagen y volver a posicionar a la cooperativa como una organización confiable y transparente.

Actualmente se entiende que la imagen hacia fuera ha mejorado notoriamente.

CALELCO no tiene una política de imagen corporativa en lo que refiere a qué tipo de valores y servicios quiere hacer llegar a los productores y clientes en su zona de influencia. No tiene definido con qué imagen presentarse externamente (valores, servicios, *slogans*, colores, logos, folletería, material impreso, publicidad)

Poder definir una adecuada imagen corporativa coherente con la esencia de la organización y que logre comunicar con sencillez y claridad lo que CALELCO realmente es y hace, a una población objetivo claramente identificada, surge como un objetivo de mejora a futuro para lograr un reposicionamiento de la organización en la región y el país.

El tema de la imagen de la cooperativa es algo que preocupa mucho a los directivos de la organización en tanto entienden están sus propios nombres y prestigio personal en juego.

La organización no cuenta con una estrategia de promoción o difusión de los servicios o actividades que lleva adelante. No se cuenta con material impreso para difundir los cometidos de la organización y sus metas de corto, mediano y largo plazo.

No hay una valoración de la importancia de una adecuada estrategia de promoción y evaluación de cometidos y finalidades por lo cual, la mayoría de las veces los esfuerzos quedan “entre casa” (excesivo internismo), perdiendo así la oportunidad de lograr un impacto mayor involucrando y comprometiendo a más actores.

Debiera desarrollarse una estrategia de promoción y difusión procurando facilitar la concreción de negocios con la idea de “ganar-ganar”, entre CALELCO y los productores de la zona.

Un altísimo porcentaje de las ventas de frutas y hortalizas se realizan en la central de la cooperativa, al contado o a plazo (cheques).

Los criterios generales de la política de ventas son definidas por la Directiva de la cooperativa. La organización no cuenta con una fuerza de venta propia que promueva las mismas hacia fuera según clientes objetivos predefinidos.

Los canales de venta utilizados son de tipo tradicional y tienen como característica común el conocimiento de los servicios comerciales que presta la organización, condiciones propias para resolver el tema de flete y no “manejar” un número demasiado importante de bultos.

El desarrollo de una política de ventas, que defina con claridad qué vender, cómo hacerlo y a quién, es un tema claramente identificado a mejorar dentro de la organización.

#### **m) Plan de acción**

El objetivo general que persigue es lograr la consolidación definitiva de CALELCO como organización cooperativa capaz de:

- ✍ brindar servicios competitivos en calidad y precio tanto para el mercado interno como para la exportación de productos hortifrutícolas,
- ✍ apoyar a los productores proveyéndoles de asistencia técnica, insumos, materiales y otros medios para la producción,

- ✗ posicionar a Calelco como una organización con una imagen institucional y gremial alineada con los intereses del productor granjero y su familia,
- ✗ realizar una planificación basada en objetivos, estrategias e indicadores de resultado asociados.

#### n) Fortalezas y debilidades de la organización

##### Fortalezas

- ✗ existe una estructura formal (estatuto),
- ✗ se posee un fuerte compromiso y sentido de pertenencia de los directivos,
- ✗ comparten una generación,
- ✗ mantiene un fuerte consenso en la idea de aumentar la producción y mejorar los aspectos comerciales,
- ✗ existen liderazgos claros y un “sentido del rumbo”, aunque sin objetivos y estrategias definidas claramente,
- ✗ prima la idea de grupo abierto que busca sumar más productores,
- ✗ capacidad para gestionar una central de servicios de frío, *packing* y comercialización,
- ✗ los resultados de la central han mejorado, los costos operativos han bajado considerablemente y ha sido posible cumplir con los pagos a los productores, mejorando la imagen de CALELCO,
- ✗ es un proyecto maduro con aprendizajes efectuados y elementos válidos para transferir a otros grupos,
- ✗ ha desarrollado actividades de capacitación con participación de sus directores,
- ✗ se ha generado un proceso de aprendizaje fruto de las experiencias compartidas,
- ✗ realiza salidas de campo a otras zonas de producción (tanto en el país como en el exterior),
- ✗ desarrolla jornadas de planificación,
- ✗ gestiona un punto de venta mayorista y minorista,
- ✗ existe delegación en algunas actividades de la cooperativa,
- ✗ la defensa de intereses gremiales a través de la cooperativa,
- ✗ alto conocimiento mutuo, buenos niveles de confianza y tolerancia,
- ✗ experiencia conjunta de varios años (evolución de las personas en conjunto),
- ✗ aceptación del papel y aporte de los asesores,
- ✗ niveles medio-alto de calidad de la producción y homogeneidad,
- ✗ rendimientos promedios aceptables,
- ✗ el servicio de *packing* centralizado ha contribuido a uniformizar criterios de calidad,
- ✗ los volúmenes manejados por CALELCO se han incrementado,
- ✗ mejora de las calidades y los rendimientos en promedio gracias a la asistencia técnica en rubros hortícolas,
- ✗ buena infraestructura,
- ✗ precios competitivos (baja comisión),
- ✗ gestión mejorada y con registros,
- ✗ ubicación estratégica,
- ✗ bajos costos operativos,
- ✗ operativa sencilla y rápida,
- ✗ conocimiento de la zona,
- ✗ alta flexibilidad y capacidad de cambio (estructura versátil),
- ✗ existen balances contables,
- ✗ se ha ido equilibrando el presupuesto de la central de servicios,
- ✗ se cumple con los pagos a los productores.

## Debilidades

- ✗ poca claridad en los papeles y funciones que deben cumplir las personas en las distintas áreas clave de la organización (directiva, central de servicios, asistencia técnica, asesorías),
- ✗ pocas herramientas gerenciales y falta de metodología de trabajo,
- ✗ gente con poca formación en temas comerciales y de gestión,
- ✗ débil imagen tanto hacia adentro como hacia afuera de la cooperativa,
- ✗ falta de definición sobre objetivos y metas estratégicas (de mediano y largo plazo) e instrumentos para lograrlo (planes anuales),
- ✗ alto nivel de endeudamiento, lo que condiciona al grupo en su capacidad de acción y poco capital de giro que limita las posibilidades de la organización para mejorar y ampliar su negocio,
- ✗ falta de transporte,
- ✗ falta de capacitación en temas comerciales y de gestión,
- ✗ existe tendencia en los miembros del grupo a focalizar su tiempo y su preocupación en los temas de producción de sus predios, dedicándole un menor tiempo a los temas de la organización,
- ✗ pocas actividades organizadas por el grupo con impacto interno y externo en la organización y poca sistematización y evaluación de las que se hacen;
- ✗ poco impacto a nivel de los predios o la producción,
- ✗ poco impacto hacia afuera (número de productores que afecta, comunidad),
- ✗ algunos fracasos provocaron el alejamiento de productores,
- ✗ dedicación insuficiente para algunos temas,
- ✗ falta estrategia para lograr un “recambio” de dirigentes y nuevos ingresos de productores (sobre todo en el área frutícola),
- ✗ procesos a veces lentos que recargan a algunas personas,
- ✗ falta de coordinación entre áreas (directiva, comercial, producción, asistencia técnica),
- ✗ aún bajos los volúmenes colocados a través de CALELCO,
- ✗ aún realizan *packing* en sus propios predios,
- ✗ debilitamiento de los grupos hortícolas,
- ✗ no funcionan los grupos frutícolas,
- ✗ algunos problemas de disponibilidad de agua,
- ✗ predios pequeños, uso intensivo del suelo,
- ✗ poca planificación y coordinación entre AT y *packing* (estimaciones de cosecha-necesidades de la central),
- ✗ baja producción protegida (problemas para tener productos “propios” en ciertos momentos del año),
- ✗ zona no muy propicia para lograr precocidad,
- ✗ alto endeudamiento de la cooperativa,
- ✗ baja facturación por venta de servicio (dificulta equilibrar los costos),
- ✗ falta de capital de giro (limita las posibilidades de negocio),
- ✗ alta dependencia de los ingresos generados por la central,
- ✗ baja capacidad de inversión,
- ✗ se mantiene deuda con los productores más cercanos a la organización;
- ✗ dependencia del mercado interno,
- ✗ falta de flete propio,
- ✗ baja disponibilidad de envases,
- ✗ falta de mercadería en contra-estación (primor del Norte);
- ✗ oferta incompleta a lo largo del año,
- ✗ dificultad para captar nuevos adherentes,
- ✗ escasa fuerza de venta,
- ✗ atomización de la oferta y concentración de la demanda,
- ✗ poca imagen corporativa,

- ✗ falta de promoción de ventas,
- ✗ no hay marca CALELCO,
- ✗ existen momentos en el año con alta capacidad ociosa,
- ✗ no se llevan actas de las reuniones de directiva y las resoluciones no quedan por escrito (al menos de un año a la fecha),
- ✗ no existen descripciones de funciones, ni manuales de operaciones en ninguna de las áreas de la organización,
- ✗ no existen planes de mantenimiento de los equipos,
- ✗ no existe inventario actualizado,
- ✗ la organización no cuenta con un sistema de información que facilite la toma de decisiones y una gestión integrada.



### 3.2.4. Cooperativa Agropecuaria Limitada de Fomento Rural (CALFORU)

CALFORU dejó de operar a comienzos de los años noventa, con un rico historial y con el mérito de haber sido una de las cooperativas más importantes del sector agropecuario.

#### a) Antecedentes e historia

CALFORU fue creada en la década del 50 al mismo tiempo que se producía la escisión entre la Federación Rural del Uruguay (FRU) y la Liga Federal de Acción Ruralista. Esta última adoptó un estilo reivindicativo agresivo que contrastaba con el pacífico y participativo de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR). Sin embargo, la prédica de la Liga Federal cayó en terreno fértil y produjo un alejamiento progresivo de los productores de la CNFR.

Así, finalizando la década de los 50 la CNFR se encontraba prácticamente sin adherentes y con pocas actividades a desarrollar. Para evitar su desaparición, el 11 de diciembre de 1960 se decidió crear la Cooperativa Agropecuaria Limitada de Fomento Rural (CALFORU). La idea original fue nuclear en esta cooperativa a todas las entidades de base: las Sociedades de Fomento Rural (SFR) y las Cooperativas Agrarias Limitadas (CAL). Sin embargo, en esos momentos la legislación no tenía prevista tal posibilidad, por lo que la representación de CALFORU debía ser asumida por los Directivos de las entidades de base.

CALFORU nació como una cooperativa integrada por socios a título individual, principalmente directivos de distintas SFR y algunos productores muy allegados a ellas. Dicha situación se mantuvo hasta el 19 de diciembre de 1974, momento en que se aprueba la Ley 14.330 de Sociedades de Fomento Rural. Este hecho introdujo dos variantes fundamentales:

- ✍ se confirió a las SFR la facultad de participar en actividades comerciales tales como el aprovisionamiento de insumos a los productores y la comercialización de sus cosechas,
- ✍ se estableció que, desde esa fecha, las SFR podían hacerse socias de CALFORU en forma directa.

A partir de ese momento CALFORU pasó por un período de transición durante el cual jurídicamente seguía siendo una “cooperativa de primer grado”, es decir, una cooperativa cuyos socios eran productores. En 1976 se reformaron sus Estatutos y pasó a ser una “cooperativa de segundo grado”, es decir, una cooperativa formada por socios ya no productores individuales sino asociados, por lo tanto, podían afiliarse otras cooperativas agropecuarias siempre que cumplieran con los requisitos de la Ley 10.008 de cooperativas agrarias.

De esta forma, CALFORU consolida un sistema complejo conocido como el "Sistema de Fomento Rural", integrado por:

- ✍ los productores rurales (sobre todo medianos y pequeños) que agrupaban actividades, recursos y necesidades para resolver en común los problemas de producción y de comercialización que los afectaban,
- ✍ las SFR y las CAL que agrupaban establecimientos locales para encarar actividades y emprendimientos en común,
- ✍ las instituciones “centrales” de alcance nacional, es decir la CNFR (entidad madre del sistema y con un enfoque gremial) y CALFORU (la herramienta económico- comercial del sistema).

## **b) Marco socio económico**

La cooperativa nace, se desarrolla y en cierto modo se consolida en un período de dos décadas. En la década del 60, se da un proceso de desarrollo “hacia adentro” y el Estado se orienta a fomentar el autoabastecimiento del mercado interno alimentario mediante una protección que alcanza, con intensidad diversa, a los diferentes rubros productivos y mediante la sustitución de importaciones.

A mediados de los 70, específicamente a partir de 1978, la nueva conducción económica adopta una estrategia de desarrollo caracterizada por la apertura de la economía, la disminución brusca de los niveles de protección y el retiro del Estado como regulador, quedando los precios de mercado como determinantes únicos de la asignación de los recursos productivos. El modelo, de inspiración liberal, se caracterizaba por un proceso de concentración del ingreso que tenía como objetivo provocar un incremento de la inversión. Esta filosofía implicaba la permanencia de aquellos sectores que pudieran colocar sus producciones en el mercado mundial o, lo que es lo mismo, aquellos que pudieran seguir atendiendo el mercado interno en competencia con la importación. Así, para que los productores se mantuvieran y desarrollaran, debían ser capaces de soportar los avatares del mercado internacional.

La liberalización se produjo gradualmente pero las incipientes importaciones comenzaron a afectar las expectativas de algunos sectores estrechamente vinculados al mercado interno. El sector de los pequeños y medianos productores, base social y grupo destinatario de las acciones de la Institución, no encontró posibilidades de respuesta a esta política aperturista y de promoción de exportaciones.

## **c) Objetivos de la organización**

El gran objetivo del Sistema de Fomento Rural y por ende, de CALFORU, fue dinamizar la agricultura del país y en particular, promover y fomentar el desarrollo del pequeño y mediano productor familiar mediante:

- ✍ el aumento de la producción de bienes en cantidad y calidad, mejorando el rendimiento de los factores productivos empleados a través de la incorporación de nuevas tecnologías,
- ✍ la diversificación de los rubros exportables como medio de fortalecer la economía de los agricultores y del país,
- ✍ el incremento de los ingresos del productor, preferentemente pequeño y mediano, como modo de elevarlo social y culturalmente para que sea capaz de conocer y aplicar tecnologías más eficientes que le permitan capitalizar su empresa rural.

El apoyo y vinculación de CALFORU con la CNFR quedó evidenciado en el hecho de que ambas entidades compartieron por un largo período un Presidente común, el Dr. Silvio F. Angüilla, en sus Comisiones Directivas.

En una enumeración rápida, de las principales actividades desarrolladas por el "Sistema" en ese período se pueden mencionar:

- ✍ las actividades gremiales y de representación,
- ✍ el respaldo, asesoramiento y control de las SFR de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 14.330,
- ✍ las actividades de comunicación e información mediante audiciones radiales diarias, revistas (“Noticiero”, “Cassette Foro Rural” y “Rueda de Productores”),

- herramientas tendientes a favorecer la comunicación y el intercambio de los productores entre sí y entre ellos y sus organizaciones,
- ✍ la puesta en funcionamiento del Programa de Promoción Agraria (PPA), a partir del año 1974, consistente en la programación e implementación de rubros agrícolas mediante un sistema de cultivos contratados.

La estrecha vinculación y unidad de criterios entre las dos entidades de nivel nacional dentro del sistema, hizo que las actividades de ambas instituciones no quedaran delimitadas claramente, lo que generó un solapamiento de actividades y por ende cierto grado de confusión en aspectos como la atribución de responsabilidades y el financiamiento. Por ello, se hizo imprescindible una delimitación de campos de actividad y uso de recursos, así como de líneas de mando y órganos de administración.

La separación funcional de ambas instituciones comenzó a gestarse en 1976 cuando CALFORU recibe un préstamo de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) del Gobierno de los Estados Unidos y procede a la reforma de sus Estatutos y la CNFR obtiene en 1979, un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La separación total se concretó a partir de 1980 cuando CALFORU tuvo acceso y se instaló en la planta del ex Frigorífico Nacional, en el Cerro de Montevideo.

#### **d) Características de los participantes**

Si bien CALFORU llegó a contar con entidades socias en todo el país, el grupo más sustantivo de ellas se encontraba localizado en las regiones Sur y Litoral Oeste. Las entidades de las regiones Sur se dedicaban específicamente a la producción granjera (Montevideo, Canelones y parte de San José) mientras que las segundas eran más bien agrícolas.

Los productores asociados a las SFR y CAL eran básicamente medianos y pequeños agricultores que, en el caso de los granjeros, trabajaban en predios de 15 hectáreas en promedio. La mano de obra utilizada era, mayoritariamente, familiar.

Habitualmente los productores más pequeños manejaban dos ciclos productivos que operaban con relativa independencia en la asignación de recursos, contribuyendo ambos a los ingresos del predio, uno con destino comercial y otro de autoconsumo. No obstante ello, en el uso de los recursos el ciclo comercial tenía preeminencia sobre el de autoconsumo.

En general, estos pequeños granjeros estaban plenamente integrados al mercado y el riesgo emergente de las dificultades de comercialización de la producción era un factor de importancia en la decisión de la extensión y composición de los cultivos comerciales. Los factores que limitaban la producción comercial eran la mano de obra, el capital y la tierra.

#### **e) Definición del negocio**

A partir del gran objetivo de promover y fomentar el desarrollo del pequeño y mediano agricultor familiar, el negocio abarcaba desde la producción hasta la comercialización, pasando por la asistencia técnica, el crédito y el equipamiento en infraestructura.

CALFORU es así concebida como la herramienta comercial del Sistema de Fomento Rural y en consecuencia se constituye como empresa importadora, exportadora, procesadora de productos, distribuidora de insumos y vendedora de servicios (frigoríficos, almacenajes, entre otros).

#### **f) Dirección y gerenciamiento**

CALFORU llegó a ser una empresa con una facturación millonaria en dólares y fue generando una gestión profesional basada en un aparato administrativo, un departamento comercial e industrial integrado por personal especializado y contando con profesionales universitarios en los cargos gerenciales. Sin embargo, el Consejo Directivo estaba integrado básicamente por productores rurales que no poseían, en muchos casos, la preparación necesaria para conducir una empresa de esa dimensión, lo que generó, en varias oportunidades, dificultades de funcionamiento y confusión de papeles (directivo-gerente).

En tal sentido es importante señalar el esfuerzo que se realizó para tratar de operar con una administración por objetivos sobre la base de presupuestos anuales.

#### **g) Apoyo técnico**

En la faz técnica, este Sistema también contó con un aparato especializado integrado por Ingenieros Agrónomos que se encargaban de los aspectos vinculados a la producción agrícola, cubriendo todas las etapas inherentes a la misma desde la siembra hasta la post-cosecha, incluyendo selección, acondicionamiento, almacenamiento y empaque para su posterior comercialización, a través de la cooperativa, en el mercado interno o de exportación.

Esta función, cumplida y desarrollada apoyándose también en la CNFR, dio lugar al Programa de Promoción Agraria (PPA) también llamado Planes o Programas de Producción, lo que sin duda constituyó uno de los puntos fuertes del Sistema en la década de los 70.

#### **h) Logística**

Los aspectos logísticos constituyeron una de las grandes carencias y limitantes a resolver en la cooperativa. En tal sentido, se procuró fortalecer y capacitar a las entidades de base para que ellas mismas fueran capaces de enfrentar y resolver problemas de esa índole.

Cuando ello no fue posible, las propias cooperativas primarias, solas o asociadas con otras instituciones o empresas, debieron resolver de la mejor manera posible sus problemas de organización, equipamiento e infraestructura de locales, galpones y demás aspectos inherentes a sus actividades. En este sentido, cabe destacar la importancia de la Comisión Técnica Ejecutora del Plan Nacional de Silos (CTEPNS) que en esos momentos permitió a muchas SFR y CAL contar con infraestructura para el almacenaje de las cosechas de cereales. En lo que se refiere al sector frutícola, corresponde destacar el apoyo público e internacional brindado a la cooperativa Juventud de Melilla Cooperativa Agraria Limitada (JUMECAL) y a la Unión de Fruticultores de Canelones (UFRUCA) que les permitió duplicar sus capacidades de almacenamiento frigorífico, así como la instalación de modernas plantas de empaque.

#### **i) Aspectos de calidad**

Aunque CALFORU no contó con una estructura formal encargada de los aspectos de calidad, tanto de procesos como de los productos gestionados por la cooperativa, el concepto de calidad estuvo presente y muy arraigado, sobre todo en las producciones cuyo destino era la exportación.

Los responsables técnicos de las diferentes plantas de empaque eran los encargados de hacer respetar y cumplir los parámetros de calidad exigidos por los compradores de los bienes a exportar. En tal sentido colaboraron también otras instituciones del ámbito público, pudiendo mencionarse, a modo de ejemplo, la oficina de Contralor Técnico y Promoción Hortofrutícola (COTEPRO), la Comisión Honoraria Nacional del Plan Granjero (CHNPG) del MGAP y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) que, a través de sus sistemas de inspección, realizaban controles de los bienes a exportar, avalando los estándares de calidad logrados en productos como miel, frutas y hortalizas.

#### **j) Financiamiento**

CALFORU y el Sistema de Fomento Rural recibieron financiamiento, de cuantías variadas, provenientes de diversas fuentes. Dichos recursos financieros fueron obtenidos en la modalidad de crédito a través de la elaboración, presentación y aprobación de Proyectos de Fomento y Desarrollo.

El primer préstamo importante que permitió a CALFORU incrementar sustancialmente sus actividades, tanto de importación de insumos como de exportación de productos, fue el otorgado en 1976 por la AID, por un importe de US\$ 2.000.000.

Una parte sustancial de dicho crédito se aplicó a obras de infraestructura en las dos plantas de empaque instaladas, una en la Unión de Fruticultores de Canelones (UFRUCA) y otra en Juventud de Melilla Cooperativa Agraria Limitada (JUMECAL). En ambas se procedió a ampliar la capacidad de almacenamiento frigorífico en 1.000.000 de kilos, mientras que los fondos remanentes fueron destinados básicamente al incremento de la operación de importación de fertilizantes, semillas, plaguicidas, arpillera, maquinaria y otros insumos.

Una operación de una cuantía menor se realizó en 1978 mediante un convenio entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Instituto Nacional de Colonización y CALFORU. A través de dicho convenio se constituyó un fondo de US\$ 80.000 destinado al desarrollo de las Cooperativas Avícolas. En este caso la proveedora de los fondos fue DANCHURCHAID, ONG de Dinamarca, operando a través de FAO.

Otro importante préstamo se obtuvo en 1981/82 a partir del proyecto BID-CALFORU, por un importe total de US\$ 490.000, que se destinaron a crear un Fondo Rotatorio para financiar la instalación de servicios de maquinaria cooperativa, asistencia técnica y comercialización para pequeños agricultores.

En 1982 surgió la posibilidad de obtener una donación proveniente de la Inter American Fundation (IAF) por un monto de US\$ 1:000.000 que podría haber constituido un significativo aporte al financiamiento de la cooperativa. Dicho fondo, destinado a implementar el "Proyecto de Planta de Congelado de Hortalizas para la Exportación" y "Conservas y Jugos de Frutas" no llegó a concretarse al no obtenerse la Declaratoria de Interés Nacional para Proyecto mencionado.

Finalmente cabe consignar que, de manera adicional, se obtuvo financiamiento de fuentes nacionales a través de la Banca Privada y fundamentalmente del BROU, por importes de significación.

## k) Fortalezas de la organización

El Sistema fue capaz de generar el crecimiento y la consolidación de la cooperativa a partir de dos hitos fundamentales:

- ✍ la sanción de la Ley N° 14.330 del 19/12/1974 que proporcionó a muchas de las SFR del Sistema una apoyatura legal y una opción de crecimiento a las actividades de aprovisionamiento de insumos y comercialización de cosechas que ya realizaban excediendo el marco de su competencia legal,
- ✍ la concesión por parte de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) a CALFORU, de un préstamo por dos millones de dólares (\$ 4.600:000.000,00) a largo plazo y en condiciones ventajosas en cuanto a interés y amortización, para ser aplicado al fortalecimiento de sus actividades.

Además de estos dos hechos clave otras fortalezas fueron:

- ✍ un importante grupo de dirigentes que actuando al nivel de las organizaciones locales (SFR y CAL) y nacionales (CALFORU/CNFR) conjugaron todos sus esfuerzos para desarrollar y sacar adelante el Sistema,
- ✍ un número importante de productores conscientes que respaldaron y apoyaron el trabajo y esfuerzo de los dirigentes,
- ✍ una experiencia acumulada en materia comercial que ayudaba a ver y definir las posibilidades y limitaciones de la exportación de una variada gama de productos,
- ✍ otros créditos y donaciones recibidos de organizaciones extranjeras,
- ✍ apoyo económico importante del BROU y de la banca privada en la financiación de las exportaciones,
- ✍ una estructura técnico-administrativa y de dirección eficiente y poco burocrática con gastos de funcionamiento, al menos en las primeras etapas, inferiores al 5% del presupuesto total,
- ✍ el mecanismo del PPA (Planes de Producción) permitió la integración de las actividades de distribución de insumos, comercialización de productos, asistencia técnica (y eventualmente crediticia) y promoción de entidades locales, así como la puesta a punto de diferentes formas de participación de los productores en la gestión,
- ✍ la integración de un sistema complejo de organizaciones que complementaban sus actividades y donde se fomentaba la participación de los productores en la gestión (comité de productores por rubro).

## l) Debilidades de la organización

- ✍ La escasa o casi nula participación de la gran masa de asociados en la vida de sus instituciones locales y por ende, en la vida general de CALFORU y del Sistema en su conjunto.
- ✍ Las dificultades para el financiamiento de sus actividades dado que lograda la expansión y cierto nivel de consolidación, se hizo necesario resolver el problema del financiamiento para mantener su eficiencia sin recargar los precios de los insumos y buscando trasladar a los productores la mayor porción posible del precio obtenido de los productos exportados. El sistema debió crecer en múltiples frentes: diversificando e intensificando la producción agrícola; introduciendo nuevos rubros; mejorando la tecnología; invirtiendo en obras y equipamiento; creando la infraestructura de apoyo al comercio exterior, así como en conservación e industrialización.
- ✍ El perfil de la masa social que integraba el "Sistema", fundamentalmente pequeños y medianos productores familiares con carencias económicas y de

recursos naturales, sin adecuada formación y capacitación para la gestión de sus empresas o para actuar como dirigentes de las organizaciones del Sistema de Fomento Rural.

- ✍ Las formas de afrontar el crecimiento, por eso en CALFORU siempre se luchó para que fuera controlado y programado, así como medido en función de un criterio de eficacia y de rentabilidad cooperativa de corto, medio o largo plazo.

#### m) Logros alcanzados

Las acciones desarrolladas por CALFORU y la CNFR deben ser analizadas y evaluadas de acuerdo a criterios especiales que se reflejan en la consolidación, crecimiento y prestigio de ambas instituciones, pero también desde la óptica de comprobar si las mismas permitieron o no fortalecer las bases del sistema; si sirvieron o no para promover, a través de la cooperación y de la asociación de esfuerzos, la búsqueda de soluciones particulares a los problemas propios de un lugar o de soluciones generales a los problemas importantes, a los problemas de la agricultura nacional.

Dentro de los principales logros de CALFORU y del "Sistema de Fomento Rural" debe destacarse el fortalecimiento de las bases del sistema. Las SFR tuvieron, a partir de la Ley 14.330, un respaldo legal del que carecían y que les permitió realizar determinadas actividades clave para su desarrollo en todo el país a través de dos centenas de filiales, aproximadamente. Como acciones del "sistema" se cita el abasteciendo de insumos, la defensa del precio de las cosechas, la actuación como ente testigo, la promoción de la tecnificación y con ella, el desarrollo del sector agrícola.

Otro logro importante fue la creación y desarrollo de los PPA o Planes de Producción. Aunque esta contribución se le atribuya más a la CNFR que a CALFORU, de cualquier modo queda claro que es un logro del "sistema", con las dos instituciones trabajando y funcionando de manera coordinada.

Estos PPA surgieron como respuesta al problema que el pequeño productor tenía para encarar producciones intensivas frente a un mercado interno con una demanda muy reducida y con gran volumen de intermediación. Por esta causa es que el criterio básico seguido para la selección de los rubros fue su potencial de exportación.

Otro logro directamente vinculado a CALFORU, es el desarrollo de su protagonismo en el suministro de insumos. En esta área la cooperativa se afianzó como proveedora tradicional de fertilizantes, pesticidas, arpilleras, semillas, maquinaria, ejerciendo una doble función muy importante, como proveedor de volúmenes crecientes y ejerciendo una acción como ente testigo.

Finalmente, un logro fundamental es el que concierne a su función de comercializadora de la producción agrícola. En este campo el papel de CALFORU se consolidó y su presencia se hizo notoria en rubros tal como miel, cítricos, ajos, granos, cumpliéndose también con el doble propósito que conlleva la acción cooperativa: ayudar al productor que comercializa a través de la cooperativa y también a toda la producción, a través de su acción como ente testigo.

En esta área de la comercialización de la producción, una de las aspiraciones de la cooperativa que nunca llegó a consolidarse, fue la que reclamaba la creación de una gran Red de Comercialización en el mercado interno que permitiera vincular directamente a la producción con el consumo, con la expectativa de abatir en alguna medida los costos de la intermediación.

#### n) Principales restricciones identificadas

Las características ya señaladas de la mayoría de los productores asociados a las organizaciones de base, resultó ser una restricción inherente a la propia organización; pequeños y medianos agricultores dedicados a la producción de granos, frutas y hortalizas.

Este tipo de agricultor debió ser reestructurado y en muchos casos reconvertido, para ubicarlo en un escenario más grande, para hacerlo competitivo en un mercado más amplio, en lugar de serlo en un mercado interno cada vez más pequeño.

Esa reconversión lamentablemente no se logró y como consecuencia se produjo un gran deterioro productivo y económico, sobre todo de la pequeña empresa familiar, resultando en una fuerte migración del campo a la ciudad, hecho que incidió negativamente en el “Sistema” en general y en CALFORU en particular.

Otra restricción fue la determinada por los lineamientos de apertura comercial, de corte liberal en lo económico, que se apoyó en las reglas de juego impuestas por la libre acción de la oferta y la demanda a nivel mundial. En este contexto, se produjo un sinceramiento que inviabilizó numerosas empresas agrícolas.

Debe señalarse, finalmente, la carencia y dificultades de acceso al crédito que no permitió contar con una palanca efectiva para promover la expansión agrícola, sobre todo teniendo presente la fuerte descapitalización que padecían los pequeños y medianos productores familiares, quienes constituían la base social del Sistema.

#### o) Comentarios generales que facilitan el análisis de la experiencia

A continuación se exponen los conceptos generales sobre los PPA o Planes de Producción y los fundamentos sobre los que debería construirse la estructura agraria del Uruguay del porvenir:

- ✍ el Uruguay es un país esencialmente agrario y basada en esa condición debe iniciarse, ineludiblemente, toda la programación y planificación de su desarrollo,
- ✍ visto como mercado, el Uruguay es muy pequeño. Por ello, el crecimiento agrícola debe pensarse hacia afuera. El país es competitivo cuando se trata de producir carne y lana, contando con una infraestructura para el procesamiento y comercialización de estos productos,
- ✍ muchos de los planes de producción fueron empíricos, elaborados con una gran dosis de improvisación y con aspectos “a confirmar” sobre el terreno,
- ✍ los planes de producción, que nacieron en forma inorgánica y anárquica, se manejaron a través de los Comités de Productores, dirigentes y productores, que intentaron hacer dicha tarea sin contar con las herramientas para superar las dificultades,
- ✍ con los planes de producción y a pesar de los errores cometidos, se avanzó cualitativamente hacia nuevas formas de producción cooperativa (Plan ajo para exportación) que transfirieron necesariamente como fundamento, la conciencia de la necesidad de agruparse y tecnificarse,



☒ quedó indudablemente mucho por hacer y mejorar. Lo realmente difícil es lograr la implementación de planes concretos que representen opciones rentables para los agricultores. Téngase en cuenta que en 1973 se comenzó trabajando con 22 productores y en 1980 ya eran más de 1.500 los productores que intervenían en los planes de la Cooperativa.

p) Comentarios generales sobre aspectos que deben ser considerados a los efectos de consolidar procesos organizativos con enfoque comercial que sean sostenibles en el tiempo

Hay varios factores que pueden incidir en la difícil situación que con frecuencia soportan la pequeña y mediana empresa agrícola, destacándose en este sentido:

- ☒ la dependencia de la naturaleza que tiene la producción agrícola, debido a su carácter biológico (clima, suelo, plagas) siendo difícil pronosticar sus resultados antes de la culminación del ciclo de cada cultivo,
- ☒ el período, muchas veces prolongado, que media entre la inversión y la obtención del producto,
- ☒ la poca flexibilidad de conservación de muchos bienes de naturaleza agropecuaria que son perecederos a pesar de los avances logrados,
- ☒ en general productos voluminosos, cuyo traslado implica costos elevados de transporte,
- ☒ el tamaño reducido de muchas empresas que les impide realizar economías de escala, mecanismo importante para la reducción del costo medio.

Ante estos y otros factores el productor, inevitablemente, debe recurrir al cooperativismo como solución económica para desempeñarse en un contexto desfavorable.

La comercialización de los productos y su cobro es la última etapa de la actividad del productor rural y el éxito o el fracaso en la misma, determinan en gran medida su éxito como empresario. Por lo tanto resulta imprescindible que este proceso esté, en lo posible, bajo el control directo del productor mediante una organización cooperativa que asegure un mercadeo adecuado para sus productos, ya sea en el mercado doméstico como en la exportación.

Entre otras ventajas, este tipo de organización permite a los productores:

- ☒ eliminar la competencia mutua,
- ☒ coordinar la comercialización adecuando los productos ofrecidos a la demanda real,
- ☒ generar en conjunto volúmenes adecuados para realizar negocios con el exterior, mediante la oferta de productos convenientemente clasificados y empacados,
- ☒ lograr escala mediante la construcción de cámaras frigoríficas y plantas de clasificación y empaque en las zonas de producción.

La conquista de los mercados externos a través de emprendimientos asociativos es un curso de acción que puede viabilizar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa rural.

Para acceder al mercado exterior es necesario:

- ✍ producir eficientemente y con adecuado nivel tecnológico,
- ✍ operar con volúmenes significativos con permanencia interanual,
- ✍ ofrecer productos de buena calidad y tipificados,
- ✍ utilizar materiales de acondicionamiento y empaque que contemplen las exigencias de los mercados a los que serán enviados,
- ✍ servirse de facilidades de almacenamiento y de transporte que aseguren el arribo del producto en buenas condiciones al destinatario final.

En la experiencia de CALFORU las decisiones sobre la exportación fueron privativas de los Comités de Productores. Estos eran organismos representativos de las entidades de base (SFR/CAL) interesados en la exportación de determinado rubro y responsables de su conducción.

Los cometidos específicos de los Comités de Productores eran:

- ✍ la determinación de los volúmenes a exportar,
- ✍ la definición y aceptación de los precios de venta,
- ✍ la adquisición de insumos para la exportación,
- ✍ la contratación de servicios requeridos para exportar (*packing*, transporte).

Los Comités se integraron con los productores delegados de las entidades de base y con un delegado del Consejo Directivo de CALFORU, que establecía el nexo correspondiente con la Dirección General. Paralelamente, el Departamento de Exportaciones asesoraba y colaboraba permanentemente con estos Comités.

La disparidad de rubros exportados hizo que tuvieran que funcionar Comités de Productores de:

- ✍ frutales de hoja caduca,
- ✍ cítricos,
- ✍ granos,
- ✍ miel,
- ✍ ajos,
- ✍ cebollas,
- ✍ leguminosas de grano.

Lo positivo de este mecanismo era que daba certeza en cuanto a que:

- ✍ el productor era el protagonista en la exportación,
- ✍ se actuaba con eficiencia,
- ✍ se facilitaba la formación y capacitación de nuevos dirigentes,
- ✍ CALFORU no se burocratizara,
- ✍ no se desbordara a los integrantes del Consejo Directivo de las SFR/CAL con excesiva cantidad de funciones.

A su vez, se mantendría el prestigio adquirido por la marca CALFORU.

Por último, cabe realizar una breve enumeración de consideraciones, aparentemente teóricas, pero que son, en realidad, conclusiones extraídas de la experiencia de muchos años de aciertos y errores. Experiencias positivas, porque en más de un 80% de los casos significaron mayores ingresos para los productores exportadores y porque fueron capaces de prestigiar la marca CALFORU en el exterior.

- ✍ Para exportar y principalmente para prestigiar los productos uruguayos en el exterior, los productos deben responder a las exigencias de cada mercado por lo que es necesario producir en función de las exigencias del mercado comprador.
- ✍ El costo de producción no determina el precio de venta en el exterior. El productor debe adaptarse a los precios que están dispuestos a pagar los clientes, es decir, que se debe ser eficiente y ajustar los costos para ser competitivos.
- ✍ Es imprescindible planificar oportuna y eficazmente cada una de las etapas de una exportación.
- ✍ Es necesario atenerse a las normas de carácter internacional que rigen la comercialización de todo lo que se exporta.
- ✍ El mercado externo es muy variable y sujeto a un variado número de factores que hacen muy aleatorios los negocios.
- ✍ Los productos de exportación tienen mucho valor agregado generado por concepto de selección, empaque, fletes y gastos internos en el mercado final, de alto costo e imposibles de hacer descender. El problema a resolver es decidir si un determinado precio sirve o no.

### 3.2.5. Grupo de Exportación de Cebolla Dulce

Con el liderazgo del Programa PENTA del MGAP en acuerdo con el INIA y la JUNAGRA se conforma un grupo técnico que, en su primer de ejercicio, elige algunos conjuntos de pequeños horticultores de Canelones con experiencia en producción de cebolla. Con el impulso del primer año diversos grupos solicitan integrarse a la experiencia, son evaluados por técnicos del INIA y de la JUNAGRA y en el segundo año ingresan a la organización, totalizando unos 200 productores. Desafortunadamente, los resultados del emprendimiento no son los esperados.

#### a) Antecedentes e historia

El grupo de exportación de Cebolla Dulce a Estados Unidos inicia sus actividades en el año 1992. El proceso tuvo su origen en la visita a Uruguay de un Consultor norteamericano, el Dr. Jim Rashing, quien sobre la base de la identificación de un nicho de mercado de cebolla dulce en USA, sugiere comenzar con la producción del rubro, con la intención de exportarlo a dicho país.

#### b) Marco socio económico

En el momento en que se tomaba la iniciativa, Uruguay definía su apertura comercial y el MGAP apostaba al desarrollo exportador del sector hortofrutícola, habiéndose decidido en el Tratado de Asunción una pronunciada disminución de los aranceles de importación de estos productos.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente y dentro de un marco general liberal en materia económica, crecen en forma significativa las importaciones de casi todos los rubros hortofrutícolas.

En virtud de esta situación, el MGAP procura desarrollar una participación activa en las experiencias exportadoras exitosas asumiendo papeles de corte netamente activo y apostando a desarrollar “negocios” que luego puedan ser transferidos a empresas y grupos de productores, aunque sin una clara definición previa de cómo debía realizarse ese traspaso.

#### c) Objetivos del emprendimiento

La organización puesta en marcha era de carácter mixto, aunque con predominancia del sector público. El papel de los actores públicos fue acordado en forma verbal, con asignación de funciones claras en el caso del PENTA y realización de reuniones periódicas de coordinación entre todos los técnicos provenientes del ámbito público.

Una vez seleccionado el mercado y los grupos de productores, se procedió a identificar a una empresa exportadora la que comienza a tomar responsabilidades, pero siempre bajo la tutela del programa PENTA. En el primer año, la empresa exportadora se limitó a realizar algunos controles a nivel de *packing* pero la responsabilidad de la calidad del producto recaía en los técnicos del PENTA.

#### d) Características de los emprendimientos productivos participantes

- ✍ número total de integrantes, 200 productores,
- ✍ ubicación de los predios en numerosos departamentos: Artigas, Salto, Soriano, Tacuarembó, Colonia, San José, Canelones y Montevideo,
- ✍ tamaño de los predios, en general pequeños y con productores que, en promedio, cultivaban entre 0,5 y 3 hectáreas cada uno. En la medida que se

- fueron integrando empresas de mayor tamaño, comienza el cultivo en predios mayores un solo productor a tener hasta 30 hectáreas,
- ✍ existencia de predios de producción en común tanto a nivel de plantines como de cultivos definitivos,
  - ✍ los operadores comerciales actuantes, salvo alguna excepción, no tenían demasiada experiencia ni eran conocidos a nivel nacional o internacional,
  - ✍ el ingreso de capital sólo provenía del PENTA dado que los productores y los exportadores no disponían del capital necesario para una operación de la magnitud manejada,
  - ✍ la infraestructura disponible, tanto para la fase agrícola como pos agrícola, era insuficiente pues no se disponía de instalaciones adecuadas como tampoco de la tecnología necesaria para asegurar el éxito de la operación,
  - ✍ parte importante de los productores involucrados no tenía envases adecuados así como tampoco estructuras apropiadas de curado y almacenamiento del producto.

La carencia de tecnología intentaba ser cubierta por las instituciones públicas mediante el aporte y presencia de expertos norteamericanos, así como a través de la realización de algunos ensayos realizados por el INIA, con posteriores acciones de capacitación y transferencia a los productores participantes.

#### **e) Definición del negocio**

El negocio es la exportación de cebollas de baja pungencia al mercado norteamericano, cuando este presenta bajos niveles relativos de oferta, entre los meses de octubre y febrero.

El volumen de cebolla dulce uruguayana importado por el mercado norteamericano no resultaba excesivo dadas las dimensiones del mismo, aunque sí lo era para el único importador que recibía y debía distribuir el producto en destino. Para este empresario, resultaba difícil manejar los grandes volúmenes remitidos por el grupo.

El producto era enviado hacia puertos del estado de Florida en cajas de cartón corrugado de 25 y 50 libras, con flete refrigerado entre 0 y 2 °C. La venta se realizaba a consignación, sin ningún precio mínimo garantizado.

A partir del tercer año, el emprendimiento nacional obtuvo el cobro mediante Carta de Crédito, pagadera en tanto el United States Department of Agriculture (USDA) diera su aprobación como categoría US1 antes de los 45 días de arribo del producto a USA.

Esta cláusula terminó siendo letal para el negocio dado que, ante la “falta de venta” de los primeros embarques, el importador optó por dejar los contenedores en el puerto sin solicitar la inspección del USDA, lo que ocasionó que a los cuarenta y cinco días perdiera vigencia la carta de crédito y el importador quedara liberado del pago de la mercadería.

#### **f) Dirección y gerenciamiento**

El gerenciamiento comercial fue desarrollado por los secretarios técnicos del PENTA, quienes negociaron directamente con el importador y luego transmitieron lo concertado a los operadores comerciales y a los otros integrantes técnicos del INIA y de la JUNAGRA.

#### **g) Apoyo técnico**

En la fase agrícola, la dirección la ejercían los técnicos de las instituciones públicas (PENTA, INIA y JUNAGRA) supervisando a los técnicos privados de los productores. En la fase pos agrícola (incluida la comercialización), los técnicos del PENTA se encargaron del control de la calidad y del apoyo logístico a las empresas exportadoras así como negociaron directamente con el importador y transmitieron luego lo acordado a los operadores comerciales y a los otros integrantes técnicos del INIA y de la JUNAGRA.

#### **h) Apoyo logístico**

El apoyo logístico y técnico fue brindado por los técnicos del PENTA, del INIA y de la JUNAGRA así como por servicios contratados a terceros, por ejemplo, el sistema de secado en las cámaras de deverdizado del *packing* de la empresa Solari en Salto.

#### **i) Aspectos de calidad**

El control de calidad fue realizado por técnicos del PENTA y a partir del segundo año además se contrataron los servicios de la Société Générale de Surveillance (SGS Uruguay Ltda.), empresa de certificación, inspección y control de calidad.

#### **j) Financiamiento**

El financiamiento de la producción, salvo en el primer año, fue realizado exclusivamente por los productores, mientras que las operaciones comerciales contaron con un alto porcentaje de financiamiento del PENTA y de los proveedores de las empresas exportadoras.

#### **k) Fortalezas de la organización de productores**

Los productores, en general, aplicaron su mejor esfuerzo productivo para alcanzar un buen producto con una actitud positiva hacia la experiencia.

Otra fortaleza es la capacitación técnica brindada por el INIA y la JUNAGRA a los productores participantes, así como el seguimiento que los técnicos de las tres instituciones realizaron en las zonas productoras.

#### **l) Debilidades de la organización de productores**

- ✍ los verdaderos “dueños del negocio”, los productores, jugaron un papel secundario dado que la toma de decisiones importantes quedó en manos de los técnicos del INIA, del PREDEG y de la JUNAGRA,
- ✍ no hubo representantes de grupos de productores, salvo el caso del Movimiento de Horticultores de Salto (MHS),
- ✍ los técnicos trabajaron con alta dedicación y esfuerzo pero no tenían formación adecuada en materia comercial, restricción que se agudizó en el caso del PENTA,
- ✍ la falta de conocimiento y experiencia comercial indujo a importantes errores en la selección, del importador y en la posterior negociación con el mismo. Quedó patente cuando se decidió terminar totalmente con el negocio al no obtener el resultado esperado,

- ✍ los productores, además del bajo grado de involucramiento que tenían con la “gestión del negocio”, consecuencia directa de lo expresado anteriormente, no tenían conocimiento de la infraestructura necesaria ni de la tecnología requerida para un correcto “curado” del producto.

#### **m) Logros alcanzados**

Los logros iniciales fueron alentadores aunque probablemente magnificados por los técnicos actuantes. Incluso, en el primer año, el PENTA pagó un precio superior al que hubiera correspondido, asumiendo algunos sobrecostos de la operación debidos a la pequeña escala del negocio como, por ejemplo, costos de flete, cajas.

#### **n) Comentarios finales**

Algunos resultados fueron positivos: se exportaron volúmenes importantes con una gran cantidad de productores; las instituciones públicas dirigieron y apoyaron la iniciativa; se creó una organización inédita en el país así como una cultura exportadora que de haber corregidos sus errores rápidamente, podría haber capitalizado lo realizado para construir un negocio sostenible.

Entre los resultados negativos se encuentra la frustración de los productores y su desconfianza hacia la actividad exportadora dado que la percepción que ha quedado en ellos es que si bien creen que se hizo todo correctamente no alcanzaron el resultado esperado y lo que es peor aún, las experiencias adquiridas no fueron adecuadamente capitalizadas.

A su vez, consideran que cualquier nuevo emprendimiento de este tipo debería ser liderado por los propios interesados, dado que, en definitiva, son quienes asumen el riesgo, si bien la gestión del negocio debería ser desarrollada por profesionales con la capacidad y formación adecuada, que pueden o no ser, a la vez, productores.

En relación a la participación del ámbito público, sería apropiado que éste se limite a aquellas áreas específicas en las que los productores presentan carencias formativas o de actitud.

### **3.2.6. Grupo Red de Ajo de Canelón Grande**

#### **a) Antecedentes e historia**

La formación de este grupo tuvo lugar cuando JUNAGRA manifestó su preocupación por brindar apoyo a los productores de ajo de Canelón Grande, para acompañarlos, por un lado, en una evolución tecnológica relacionada con la producción y por otro, en una transformación de la actividad comercial que ya se insinuaba necesaria dado el fenómeno de la integración regional. A raíz de ese proceso se forma la Cooperativa Agraria Limitada de Productores Hortícolas de Canelones (CALPROHCA) y con el advenimiento de nuevos grupos, se forma la Red de Ajo que operó bajo la denominación jurídica de LANDIRAN S.A.

#### **b) Marco socio económico**

Hasta principios del año 1991 los productores que luego fundaron el grupo, trabajaban sin mayor inconveniente orientados, básicamente, a la atención del mercado interno. El núcleo inicial era mayoritariamente de la zona de Canelón Grande, adhiriéndose posteriormente, productores agrupados de ruta 11, Tierra de Campeones, Los Arenales, Ruta 33 y Echevarría (todos de Canelones), además de un grupo de Villa Rodríguez, del departamento de San José.

#### **c) Objetivos del emprendimiento**

El objetivo primario de la formación del grupo fue el de armar una organización para llevar adelante un negocio y actuar eventualmente de manera conjunta en otras áreas, por ejemplo, en la compra de maquinaria o de insumos.

#### **d) Características de los participantes**

Los productores de ajo que se aglutinaron en torno a esta iniciativa poseían predios de extensiones reducidas, un buen conocimiento del rubro y deseaban identificar una manera de crecer. El grupo inicial de productores se conocía entre sí y se unen con el propósito de desarrollar su iniciativa común y a la vez establecer contacto con otros productores.

#### **e) Definición del negocio**

De acuerdo a lo manifestado por los propios involucrados, la definición adecuada para su negocio era la de “explotar el rubro ajo de manera rentable”. Ellos deseaban encarar un “negocio genuino”, sin subsidios, al punto de manifestar textualmente “no querer sustentarse sobre regalos, sino sobre relaciones de compra-venta”.

#### **f) Dirección y gerenciamiento**

En tanto el negocio comienza a funcionar, la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) propone que un productor debe actuar como “nexo” entre el equipo técnico del convenio JUNAGRA-GTZ y los grupos de productores, procurando así hacer más fluida la relación.

De alguna manera los técnicos de JUNAGRA y GTZ colaboraron con el proceso y paralelamente dos productores tomaron espontáneamente el control de las acciones, siendo su actuación aprobada por los demás. Las decisiones importantes eran “discutidas” y “legitimadas” dentro del grupo y de esta manera se da comienzo a la exportación de ajo colorado enristrado y ajo elefante en cajas.



#### **g) Apoyo técnico**

Inicialmente era provisto por los técnicos de JUNAGRA e INIA y posteriormente se contrataron técnicos privados que coexisten con los citados en primer término.

#### **h) Logística**

A la vez que el negocio se construía, se fue enseñando y formando personal con el que finalmente se tercerizaron los servicios de modo tal que el productor podía concentrarse en la actividad predial. Para financiar esta modalidad se constituyó un fondo que es recuperado en los primeros embarques con el apoyo del Programa de Exportaciones No tradicionales Agropecuarias (PENTA) del MGAP y de GTZ.

#### **i) Aspectos de calidad**

La calidad era administrada por el propio grupo. El importador definía los criterios de recepción del producto que estaba comprando y eran los propios productores los que aplicaban la norma MERCOSUR y adicionalmente, las normas que solicitaba el importador. Los criterios se comunicaban a cada productor, pues el fin que se perseguía era que el trabajo básico se hiciera en la chacra.

#### **j) Financiamiento**

Para los primeros embarques se obtuvo financiamiento de GTZ y PENTA, por un monto cercano a los US\$ 7.500,00 que son restituidos por los productores a partir de la realización de los primeros negocios concretados.

#### **k) Fortalezas de la organización**

- ✍ buen conocimiento inicial de lo que es la producción de ajo y cebolla,
- ✍ base comercial consolidada aunque a nivel individual y en el mercado interno,
- ✍ existencia en los grupos de gente joven que aporta la energía necesaria,
- ✍ conocimiento de la fase pos-agrícola,
- ✍ disposición a aceptar la capacitación con mente abierta,
- ✍ rentabilidad obtenida los primeros años, lo que permitió restituir a los organismos de financiamiento, el capital inicialmente solicitado.

#### **l) Debilidades de la organización**

- ✍ poca cohesión comercial dado que cada productor seguía con su canal individual en el mercado interno, no comercializando de manera grupal;
- ✍ la comercialización colectiva se hacía sólo para la exportación;
- ✍ el lanzamiento de distintos programas sin coordinación entre las instituciones involucradas;
- ✍ la percepción incorrecta existente sobre la diferencia entre un subsidio y una ventaja de costo construida por el emprendimiento sostenible en el tiempo, lo que provocó el debilitamiento de la organización.

#### **m) Logros alcanzados**

- ✍ incremento de la apertura a la capacitación,
- ✍ aprendizajes efectuados,
- ✍ cambio tecnológico zonal operado en el rubro ajo,
- ✍ propagación de material genético de ajo de calidad superior ,

- ✍ se valida la exportación realizada directamente por los productores a mercados como Holanda, Canadá, Paraguay y Brasil,
- ✍ se adquieren equipos en común (desgranadora y cosechadora de ajos).

**n) Comentarios finales**

Actualmente se está en un interregno en el que un grupo de productores líder siguen en contacto con integrantes de la ex Red de Grupos de Ajo. Dichos productores son la base de trabajo para el Programa de Producción Integrada Hortícola (PPIH) y puede pensarse en recomenzar con ellos las actividades grupales en cualquier momento.

### **3.2.7. Grupo Royal Gala**

El grupo Royal Gala es un emprendimiento reciente y está integrado por un grupo de productores de manzanas bicolors, que operan de acuerdo a un código de funcionamiento interno muy estricto. Esta iniciativa constituye una experiencia sin lugar a dudas interesante.

#### **a) Antecedentes e historia**

El grupo Royal Gala nació en el año 1996, tratándose de un emprendimiento asociativo de voluntades individuales involucradas en un proyecto.

El funcionamiento actual se basa en una organización estructurada en torno a un Comité Ejecutivo formado por: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Pro Tesorero, donde se toman las principales resoluciones inherentes a la acción de la organización.

También están creadas y funcionan las comisiones de Gestión, Comercialización y Comunicación, constituidas por los mismos integrantes del grupo ya mencionado. Se funciona a través de la observación de un conjunto de normas establecidas en un Reglamento Interno que todos deben firmar en el momento de integrarse al grupo.

Finalmente, existe un “Comité Técnico” constituido por todos los profesionales que, a su vez, son integrantes del grupo.

#### **b) Marco socio económico**

El marco socio económico inicial se corresponde con la situación general de Uruguay en el momento de nacimiento del Grupo, es decir, de un país con una apertura significativa al MERCOSUR y en lo que respecta al sector, una producción, en especial de manzanas, donde la mayor parte no estaba renovada y las variedades apuntaban básicamente al mercado interno. Lo poco plantado de manzanas destinadas a la exportación, se encontraba, básicamente, en manos de un solo mega emprendimiento financiado por organismos internacionales y préstamos que a la fecha son abonados por la sociedad en su conjunto, lo cual ha causado perjuicios ya conocidos.

A través de la integración al grupo, se abría la posibilidad de explorar un nuevo conjunto de posibilidades derivadas de un enfoque distinto al aplicado hasta ese momento, individualmente, en el predio de cada productor.

En este emprendimiento no se efectuó un estudio socio económico de la empresa de cada uno de los productores fundadores, sino que el grupo emerge de la voluntad real de participar con objetivos comunes trazados para el “colectivo”. De esta forma se tiene a doce productores pequeños que deciden cultivar la variedad Royal Gala en sus predios para llegar a la comercialización a escala, de manera conjunta.

Se realizó un estudio sobre la posibilidad que podría ofrecer esta variedad en el futuro y así se comenzó a desarrollar un cambio radical en la implantación de esta manzana y en la tecnología de producción aplicada a la misma. Cabe resaltar que en todas las etapas (a saber iniciación: plantación, conducción de los cultivos, producción, cosecha), así como crecimiento de cada productor, siempre se contó con el asesoramiento técnico del área frutícola de JUNAGRA.

### c) Objetivos del emprendimiento

Los objetivos planteados para el emprendimiento fueron:

- ✍ concentración de la oferta de manzanas bicolors,
- ✍ producción (plantación y conducción) y comercialización en conjunto,
- ✍ orientación al Mercado Externo,
- ✍ mejora de la competitividad (orientada a rentabilizar el negocio),
- ✍ implantación de un sistema de calidad continua ,
- ✍ cuidado del ambiente.

Dentro del reglamento interno mencionado en los Antecedentes, se remarcan dos objetivos principales que son:

- ✍ procurar el mejoramiento de las condiciones de producción, comercialización y capacitación de todos los productores miembros,
- ✍ promover todas las acciones tendientes a que los integrantes del grupo accedan a capacitación, cooperación nacional e internacional en todas sus formas y beneficios, en todos los aspectos que sea posible.

### d) Características de los participantes

Todos los integrantes son productores frutícolas pertenecientes a la cooperativa JUMECAL, que intentan hacer algo diferente que, entienden, la institución nunca había llevado a cabo. Anteriormente no se habían efectuado producciones en común ya que la producción no era en común en el sentido estricto del término, sino que lo plantado por cada productor integrante del grupo seguía siendo de su propiedad y pertenecía a ese productor. Es importante resaltar que hoy el grupo lo conforman 30 productores de diversos puntos del país: Canelones, Los Cerrillos, Melilla, Las Brujas, Progreso, Colonia Wilson y Libertad.

La conducción de los cultivos, así como los aspectos productivos y la comercialización del producto, ya sea en mercado interno o exportación, se realizan con criterio común, de manera unificada.

### e) Definición del negocio

El negocio se definió por la implantación de la variedad propia y en definitiva por las características del tipo de producto elegido. La “estrella” en este negocio es la manzana; si no hay manzana de calidad y buena productividad, no hay negocio.

La implantación, conducción y cosecha de la producción de todos los integrantes, se lleva a cabo a través de las indicaciones del comité técnico.

Dado que las primeras operaciones se realizaron en las estructuras de la cooperativa JUMECAL, que dispone de almacenamiento frigorífico y *packing*, en los primeros tiempos del grupo, el objetivo no era contar con una infraestructura propia de este tipo. Indudablemente, el camino recorrido hasta ese momento y las posibilidades de crecimiento del grupo, hacen ver dicho tema como una restricción que se entiende, en algún momento, deberá ser levantada.

#### **f) Dirección y gerenciamiento**

Comprendida la forma de funcionamiento del grupo Royal Gala, justamente en la aplicación de los objetivos a) y b) mencionados y en la búsqueda constante del mejoramiento, se utilizaron muchas herramientas puestas a disposición del productor desde la creación del PREDEG.

El gerenciamiento fue una de ellas y etapa tras etapa, en pro de la profesionalización, sobre todo de la actividad comercial, los productores accedieron a gerenciamientos temporarios durante sus diferentes zafas operativas.

En los años 2003 y 2004 la agrupación formó parte del PROFAP y a través de este programa se le permitió contar con un consultor permanente, que desde el año 2002 contribuyó al fortalecimiento grupal, a la administración, a la fijación de objetivos claros y a la normalización de los aspectos jurídicos del grupo.

#### **g) Apoyo técnico**

El área técnica ha constituido el eje central de este agrupamiento y el esfuerzo, como se estableció anteriormente, se ha orientado principalmente al cuidado del producto de este negocio, la manzana. Con ese objetivo se integró el equipo profesional de técnicos que orienta la acción del grupo Royal Gala.

De manera independiente al funcionamiento continuo del equipo técnico, en diversas oportunidades se contó con el concurso de técnicos extranjeros especialistas en el cultivo de manzanas bicolors, sobre todo al principio, en las etapas de creación del emprendimiento.

Dichos profesionales capacitaron a los integrantes del grupo y a su vez hicieron el seguimiento del proceso de adaptación de los cultivos a los predios uruguayos, sugiriendo mejoras en la tecnología.

Durante dos años (1997 - 1998) la permanencia del consultor extranjero, Ing. Antonio Perazzolo, brindó al grupo, especialmente a los integrantes del comité técnico, la posibilidad de contar con un excelente panorama técnico del cultivo que posteriormente se difundió a todos los integrantes del grupo.

A través del comité técnico mencionado, se realizó la capacitación, asesoramiento y control de todos los cultivos de manzanas bicolors pertenecientes a los integrantes del grupo, elaborándose, además, calendarios racionales de aplicación de productos fitosanitarios y de fertilización.

#### **h) Aspectos de calidad**

Con relación a este tema calidad, debe mencionarse la elaboración de normas para los integrantes del grupo, así como la definición de procesos de mejora de calidad. La mayoría de los productores del Grupo Royal Gala integran el Programa de Producción Integrada Frutícola (PPIF).

En la actualidad y gracias a la presencia de apoyo externo, se realiza un programa de "Trazabilidad Calificada de Frutas". De la misma forma se está llevando a cabo, merced a gestiones efectuadas por el propio grupo, la puesta en práctica del cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas Agrícolas Europeas, Europe Retailer Produce Good Agricultural Practices (EUREPGAP), que permiten certificar la producción y proceso en el caso de que así sea solicitado por algún cliente.

El grupo tiene un Programa de Calidad propio y aplica todas las normas de buenas prácticas agrícolas y de manufactura. La calidad del producto es un tema central de preocupación dentro de la organización. La experiencia comercial efectuada hasta el momento, tanto en el mercado interno como en el externo, demuestra con creces la importancia que tiene la calidad de producto, no sólo por la tranquilidad de brindar “confianza” al consumidor sino también por los precios que se pueden recibir en comparación con otro tipo de productos.

Para diferenciarse en el mercado, el grupo ha resuelto utilizar una marca propia, “DULCITA”, que se utiliza no sólo para la manzana Royal Gala, sino para todas las variedades que el grupo comercializa en conjunto.

#### **i) Logística**

La primera operativa de venta conjunta fue realizada en el año 2000 con la primera cosecha, preparada en cajas de 10 kilos y dirigida exclusivamente al mercado interno. En el año 2001 se hizo la primera experiencia de exportación, a través de la venta del producto a operadores que ya tenían clientes en el exterior y que compraban la manzana al grupo. En el año 2002 la comercialización se realizó solamente en el mercado interno, ya que más del 60% de los productores padecían las consecuencias de las granizadas de octubre y diciembre de 2001. Dichas consecuencias, hicieron perder calidad a la fruta e impidieron su exportación.

También en el año 2002 un conocido productor y exportador de fruta se integra al grupo y pasa a ser el principal operador de mercado externo y de ventas al mercado interno dirigidas hacia las grandes superficies.

En los años 2003 y 2004 la comercialización se realiza en exportación y mercado interno.

Hoy día se piensa introducir algunos cambios, sobre todo en lo que tiene que ver con logística y empaque.

En cuanto a integrantes y volumen de fruta, el crecimiento del grupo ha sido muy importante. La primera cosecha del grupo en el año 2000 fue de 50 toneladas, mientras que la última operativa del año 2004, alcanzó un volumen de 1.100 toneladas.

#### **j) Financiamiento**

El financiamiento ha sido obtenido del PREDEG a través de diferentes actividades. En la exportación se accedió a los Programas Pilotos de Exportación (PPE), que permiten un financiamiento parcial de los insumos de exportación. Para el grupo y aunque sus exigencias sean siempre crecientes, es importante la existencia del PREDEG, en el sentido de que a través de dicho Programa se ha ejecutado cada uno de los elementos disponibles a través del Programa con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

De cualquier manera, de acuerdo a las condiciones del país, el financiamiento que verdaderamente se desearía obtener es aquél que posibilite un adelanto sobre el valor del producto en el caso de la exportación y que otorgue al grupo y por derivación, a sus integrantes, tranquilidad y seguridad al inicio de la cosecha.

#### **k) Fortalezas de la organización**

La fortaleza más importante del grupo Royal Gala es la "participación" en respuesta a la capacidad propia de convocatoria que el mismo ha desarrollado a través del tiempo.

Una segunda fortaleza es el importante nivel de gestión alcanzado por gran parte de sus integrantes. Otra es la capacidad de establecer alianzas estratégicas en diversos aspectos de su desarrollo. Para los integrantes del grupo otra fortaleza es la capacidad para desarrollar diversos niveles de capacitación, sobre todo en aspectos de índole técnica. Finalmente y por sobre todas las demás fortalezas, está la transparencia con que se plantean y resuelven los asuntos en el seno del grupo.

#### **l) Debilidades de la organización**

Carencia de capacidad para armonizar la propia gestión del grupo. Por momentos, el crecimiento resulta tan dinámico que la gestión, vista hasta ese momento como fortaleza, se convierte en debilidad porque es necesario cambiar muy rápidamente los parámetros de las tomas de decisión. Hoy en día uno de los temas fundamentales para el grupo es la "administración del crecimiento".

En los primeros tiempos el objetivo no ha sido contar explícitamente con estructuras de almacenamiento y *packing* como con las que cuenta JUMECAL, situación que se mantiene actualmente y se considera como una debilidad para el grupo.

#### **m) Logros alcanzados**

En cuanto a los logros alcanzados, uno muy importante es la cristalización, paso a paso, de muchos objetivos trazados desde que se comenzó con esta idea. El grupo se ha fortalecido en cuanto a la cantidad de sus integrantes, doce al comienzo en el año 1996 y treinta al cierre del año 2004.

En la actualidad se ha logrado concentrar gran parte de la oferta de manzanas bicolores, al extremo que la labor del grupo es hoy punto de referencia de otros proyectos asociativos.

Mediante la comercialización conjunta se ha conseguido cumplir con creces los objetivos propuestos y convertir al grupo en la primera experiencia colectiva de comercialización de manzanas.

Por sobre todas las expectativas, uno de los hechos más importantes para el grupo Royal Gala fue lograr la socialización de los productores a través de la participación; ello, a través de la realización de reuniones semanales a las que asisten, en general, la mayoría de los integrantes del emprendimiento. En ellas se analizan y resuelven los problemas de los productores mediante la discusión y búsqueda de soluciones en conjunto.

#### **n) Comentarios finales**

Para consolidar organizaciones de este tipo con un enfoque comercial, primero que nada se entiende que debe primar una "idea de conjunto", de unirse, de asociarse. En el sector se sabe que ese tema de la socialización, no es el más fácil de llevar adelante.

Por esa razón, antes que nada, debe primar esa idea del “colectivo”, para después lograr formas de capacitación constante, profesionalización de los emprendimientos y gestión a través de los propios actores, factores estos muy importantes para llevar adelante un desarrollo exitoso de este tipo de organizaciones.



### **3.2.8. Grupo YERBALITO Cooperativa de Producción Limitada**

#### **a) Antecedentes e historia**

El Grupo YERBALITO Cooperativa de Producción Limitada inició sus actividades en el año 1992 como agrupación de productores afectados por problemas comunes tales como: restricciones agronómicas, introducción de variedades, manejo, riego y apoyo técnico. El Grupo Yerbalito está localizado en el interior de Uruguay, en la capital del departamento de Treinta y Tres y opera desde 1998 como comercializador de la producción de sus miembros.

Al influjo de personas de la ciudad, entre ellos un maestro sumamente dinámico, del apoyo de algunos Ingenieros Agrónomos y del de los institutos de investigación, se desarrolló un pequeño sistema comercial con el mercado central, mejorando las condiciones de producción y de vida de un importante número de productores, así como el abastecimiento de productos frescos a esa ciudad.

El Grupo Yerbalito Cooperativa de Producción Limitada inició sus actividades con un Proyecto presentado ante PREDEG - MGAP, a través del que obtuvo un subsidio que le permitió contar con algunos recursos para arreglar su local comercial, iniciar un desarrollo de marca, contratar fletes y obtener asistencia técnica.

#### **b) Marco socio económico**

El marco de la iniciativa estuvo básicamente delineado por una realidad donde se sabía de la existencia, al menos parcialmente, de algunas tecnologías de producción que resultaba necesario incorporar localmente para obtener producción de calidad, diversidad y volumen.

De esta forma se aspiraba a lograr un rudimentario poder de mercado, al menos en el nivel local, como punto de apalancamiento para tener una menor dependencia funcional y operativa de los agentes de distribución ya establecidos en el departamento. Para llevar adelante estas acciones debía contarse con una Organización.

#### **c) Objetivos del emprendimiento**

El objetivo general fue levantar las principales restricciones agronómicas y empresariales de tipo productivo, comercial, tecnológico, financiero y de capacitación, que no permitían la expresión deseada de las potencialidades productivas zonales.

De esta manera se podría alcanzar una masa crítica de producción, que requeriría una estructura operativa básica para lograr una efectiva "puesta en el mercado" de los productos generados por el emprendimiento.

El objetivo específico para concretar la consecución de este objetivo era el de procurar y obtener asesoramiento profesional especializado.

El grupo tiene a su vez algunos objetivos complementarios entre los que cabe consignar:

- ✍ el fortalecimiento de los procesos organizativos,
- ✍ la mejora de los servicios ofrecidos a los productores y a los clientes,
- ✍ la integración con otros grupos y capacitación general y administrativa,
- ✍ la mejora de la atención personalizada,

- ✍ la incorporación de una cámara frigorífica como un servicio a la producción,
- ✍ el dar coherencia y fortaleza al grupo (Plan de Acción 2004) mejorando las variables controlables de comercialización, producción, precio, distribución y comunicación.

#### **d) Características de los participantes**

Se trata de productores en su mayoría titulares de explotaciones pequeñas, de carácter familiar, ubicados en la periferia de la ciudad de Treinta y Tres que comercializan excedentes de su producción.

Los predios más grandes, de carácter productivo comercial, realizan la producción de rubros tales como boniato, papa, zapallo, maíz y cebolla.

Hay ocho integrantes fundadores del grupo y la mayoría de los productores familiares pequeños comercializan sus productos con carácter de “remitentes”, ya que por sus propias características no tendrían posibilidades de conseguir un precio justo por sus productos, en el mercado abierto.

Su integración como remitentes a la cooperativa les permite mejorar su gestión de venta y por ende, sus ingresos. Posteriormente se suman a ellos para comercializar sus producciones, otros horticultores, apicultores, productores avícolas y de lácteos del interior del Departamento. En algunas oportunidades se comercializan productos de terceros, provenientes del Mercado Modelo.

El total de productores concernidos por la actividad de Yermalito son unos cincuenta por año. Fuera de zafra, durante el período de invierno, envían su producción aproximadamente treinta. Como es lógico esperar, durante la primavera y verano se incrementa el volumen total, así como el número de rubros a comercializar y el número de productores que se vincula a la organización.

Actualmente la cooperativa posee un predio para la producción en común, de características productivas y con actividades demostrativas para la zona. Estas actividades se realizan en convenio con la Intendencia Municipal de Treinta y Tres (IMTT), participando además el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), con un programa de actividades anuales de apoyo técnico, dentro del marco integrado al PROFAP (PREDEG - MGAP).

Sobre ese predio, con un total de 61 ha, se prevé realizar la producción de cebolla, papa, zapallo, semillero de boniato, entre otros cultivos, acompañada de acciones dentro de las cuales figuran mejoras físicas en infraestructura, como calles, alambrados, fuentes de agua y galpones.

#### **e) Definición del negocio**

El negocio se define como “la atención del mercado local de hortalizas y frutas con más de treinta rubros, mediante un sistema de entregas de frecuencia diaria, con productos de calidad y precios acordes a los del mercado local, utilizando dos modalidades de venta: al público, al contado y ventas institucionales a crédito entre 30 y 45 días, participando ambas en porcentajes similares de facturación.

El local de ventas es la herramienta para la puesta en el mercado del total de la producción que se comercializa a través de la cooperativa.

Los rubros en los que se especializa el Grupo, son: boniato, papa, zapallo, choclo, cebolla, ajo, zanahoria, cultivos de hoja, tomate y pimiento. También se comercializan algunos productos provenientes de cultivos de cereales y oleaginosos, así como rubros de almacén y frutas.

Los rubros que el grupo comercializa “fuera” del local son identificados con etiquetas de la empresa para posicionar localmente la marca YERBALITO.

A la fecha, se mantiene una alianza con un operador local, quien por cuenta y orden de la cooperativa compra en el Mercado Modelo la fruta que no se produce en la zona. En opinión de los dirigentes de la organización, en la medida que se fortalezca financieramente Yerbalito, existen oportunidades de incrementar las ventas.

Los precios que el grupo maneja se encuentran bien alineados con los del mercado local, lográndose la diferenciación a partir de productos frescos y de la realización de diversas acciones promocionales destinadas a incrementar la venta, así como comunicaciones publicitarias en radio y la permanencia de los productos en el mercado.

Los canales de distribución actuales se pueden aprovechar mejor y para ello se trabaja con un Plan de Acción que se actualiza permanentemente, en las áreas de producción, comercialización, crecimiento, finanzas, organización y logística.

Para el Grupo Yerbalito la competencia es intensa, profesional y organizada y los productos que ella comercializa son de buena calidad y con precios de venta competitivos.

Por el momento Yerbalito tiene claro que su destino inmediato es el mercado local. Como grupo posee buena imagen institucional en el ámbito local, con presencia, vinculaciones, trabajos y logros importantes.

#### **f) Dirección y gerenciamiento**

Para el gerenciamiento del Negocio se recurre a profesionales y técnicos contratados con carácter permanente.

Con relación al gerenciamiento técnico de la fase agrícola, los productores se capacitan permanentemente en el área de producción, participando en jornadas, talleres, contando además con apoyo técnico local.

En la fase pos agrícola se recurre a los técnicos contratados de manera permanente, así como a contrataciones en tareas puntuales y de apoyo a la gestión administrativa.

#### **g) Logística**

La operación se centraliza en el local de ventas, donde se concentra la recepción de los productos a comercializar. Allí entregan los proveedores locales y el comprador del Mercado Modelo. Se evalúa la introducción de cambios en la medida que la operación crezca y los justifique.

#### **h) Aspectos de calidad**

En cuanto al desarrollo de una política de calidad para el Grupo, no existen menciones particulares explícitas.

## **i) Financiamiento**

A partir de 1998, en numerosas oportunidades las fuentes de financiamiento utilizadas por el emprendimiento han sido obtenidas por los propios productores, a través de créditos individuales gestionados en la Cooperativa de Maestros de Ahorro y Crédito (COMAC) y del Banco Comercial.

Para el área comercial, la Organización No Gubernamental (ONG) en apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en capacitación, asesoría y crédito, FUNDASOL, financia anualmente entre \$ 40.000 y \$ 50.000, mientras que en (COMAC), para la misma área se han gestionado US\$ 1.000. y para el área productiva US\$ 2.900.

El destino del financiamiento es el desarrollo de actividades productivas o la adquisición de servicios, infraestructura frigorífica y capacitación (informática, gestión).

El grupo manifiesta tener una disponibilidad de capital de trabajo, a través de créditos con FUNDASOL, hasta un monto de \$ 100.000 y con COMAC, hasta \$ 150.000. Los intereses pagados para estos fondos se ubican entre el 36% y el 40% anual, en pesos.

Generalmente, en materia de financiamiento predial y extra predial los productores que pueden acceder, recurren al Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) por lo común tomando el crédito como gastos de establecimiento o por otros ítems y no específicamente por créditos a rubros de la granja.

Aquellos productores más pequeños, que cuentan con recibo de sueldo, pueden obtener el crédito en cooperativas de ahorro y crédito, así como en casas comerciales, donde obtienen el crédito para los insumos. En algunos casos, la cooperativa ha financiado insumos a los productores por importes pequeños, reteniendo luego su repago, de la cobranza por las ventas de sus productos.

## **j) Fortalezas de la organización**

- ✍ las actividades de comercialización,
- ✍ la cohesión y experiencia de tres años de labor,
- ✍ la mejor capacidad de inversión,
- ✍ la buena disposición a la capacitación,
- ✍ la buena vinculación con las Instituciones,
- ✍ la calidad del producto,
- ✍ la producción en predio común,
- ✍ la marca Yerbalito.

## **k) Debilidades de la organización**

- ✍ la débil ejecución de la operación de producción,
- ✍ la falta de previsión,
- ✍ pocos productores en el grupo,
- ✍ la atención personalizada exige mayores esfuerzos,
- ✍ la ausencia de vinculación con otros grupos,
- ✍ las diferencias de criterios para la inversión.

## **l) Logros alcanzados**

- ✍ la conformación de un grupo de productores como material crítico para el desarrollo,
- ✍ los apoyos: PREDEG, INIA, Programa de Manejo de Recursos Naturales y Desarrollo del Riego (PRENADER), Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA),
- ✍ los apoyos jurídicos, contables y técnicos,
- ✍ los avances agronómicos: incorporación de tecnología de manejo, variedades,
- ✍ el Proyecto de comercialización asociativa del grupo Yerbalito de la ciudad de Treinta y Tres,
- ✍ el equipamiento del local comercial,
- ✍ los aportes agronómicos de la consultora AGROSUR y en capacitación del PROFAP/PREDEG,
- ✍ el desarrollo de una buena cartera de clientes y convenios,
- ✍ el apoyo de la oficina de desarrollo de la IMTT,
- ✍ el campo productivo y demostrativo,
- ✍ el acceso al crédito (FUNDASOL, COMAC),
- ✍ las acciones realizadas durante este período de tres años en el mercado, ahora con mayor experiencia.

Las Principales restricciones que el Grupo identifica para el logro de sus objetivos son:

- ✍ la caída de los precios, que afecta la disposición de los productores a lograr los objetivos prediales, haciendo disminuir su voluntad de asumir nuevos riesgos en lo empresarial,
- ✍ la descapitalización ocurrida en el sector de productores familiares por la baja de los precios,
- ✍ el incremento de costos de producción ocurrido a partir de la depreciación del peso, ha traído como consecuencia la reducción de las áreas de cultivos.

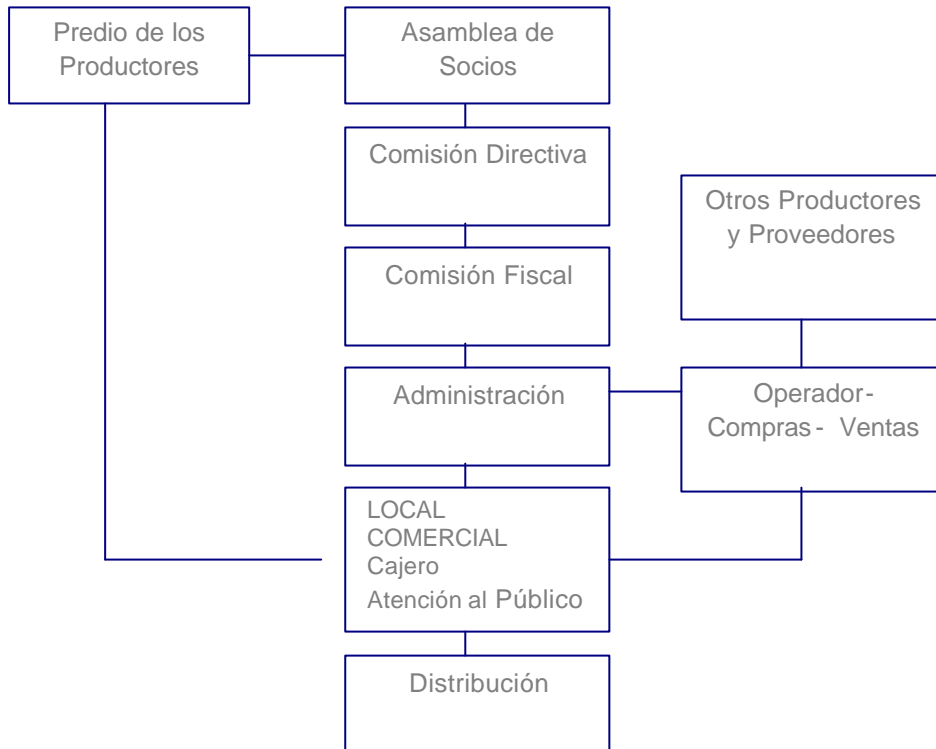
## **m) Comentarios finales**

Todos los logros se reconocen como muy importantes por todos los involucrados.

Algunos aspectos que sería interesante apoyar en este tipo de emprendimientos de productores familiares (en general y en particular) como es el caso de Yerbalito son:

- ✍ asistencia social (frente a la situación por la cual hoy se está pasando se hace necesario),
- ✍ fondos para los productores con carácter rotatorio, donde los emprendimientos sean los agentes de retención y adjudicación a los beneficiarios en planes de producción con una demanda preestablecida.

## Diagrama 1. Organigrama del GRUPO YERBALITO



*Servicios, Infraestructura, Capacitación:* subsidios para acceder a mejoras en la infraestructura, teniendo en cuenta que, generalmente, estos emprendimientos se inician con bases muy precarias. Su desarrollo implica mejoras edilicias, locativas, así como obtención de capacidad de frío, herramientas e implementos.

Capacitación y asistencia en aquellos aspectos que son generalmente debilidades. Más servicios a los productores y a sus familias que ayuden a mejorar su calidad de vida, apuntando a insumos con costos más accesibles.

*Infraestructura disponible:* en la fase agrícola, por causa del número de productores, es muy variada. Lo que falta se consigue o se contrata, como: laboreos, encanterado, fumigadoras. Para la comercialización se cuenta con: local comercial, dos balanzas electrónicas, una heladera vitrina, un acondicionador de aire, soportes para cajones, cajoneras, teléfono. La distribución es contratada.

*Trayectoria del grupo:* funciona realizando acciones comunes desde el año 1992 y a partir del 31 de octubre de 1998, se inició la comercialización en común, en primera instancia, en la feria dominical con producción propia. Posteriormente, se instala en un local céntrico y se agrega la comercialización de otros productores, transformándose en cooperativa el 2 de julio de 2001 con más de 50 productores comercializando a través de la misma. Con una cartera de clientes importantes, con el 50 % de las ventas contado al público y 50% a crédito, dirigido a entidades públicas por convenios con la IMTT, Instituto Nacional de Alimentación (INDA), Centros de Atención Infancia y Familia (CAIF) del Instituto Nacional de la Infancia y la Adolescencia (INAU), Jefatura de Policía, Escuelas Públicas, Hospital Departamental y todo ello ampliándose paulatinamente.

Las ventas brutas anuales se sitúan en aproximadamente \$U 1.300.000, teniendo un costo operativo del orden de los \$U 220.000.

*Apoyo social:* La cooperativa cumple con una política de apoyo a escuelas públicas urbanas y rurales y a productores del Interior. Colabora en beneficios realizados por otras entidades y en emergencias sociales.

*Contexto del sector:* La horticultura y otras actividades de la granja tienden a crecer y aumentar su incidencia y participación en el mercado local, por la necesidad de ocupación de mano de obra ociosa ante la falta de otras oportunidades.

La producción se destina en primera instancia al autoconsumo con un efecto indirecto sobre el ingreso familiar, reflejándose en una disminución de los gastos y mejorando la calidad de la alimentación.

Los excedentes se comercializan en el mercado local a través del grupo, junto a otros productores de carácter más comercial y de otros rubros.

*Servicio a los productores:* Ventas de sus productos, difusión de los productos, asistencia técnica, capacitación, recursos, una marca, todos los productos de la cooperativa más los rubros de almacén al costo.

Algunos insumos como semillas de buena calidad, compras asociativas, cultivos en grupo y predio en común.

### **3.2.9. Mesa Hortícola de Salto (MHS)**

Esta es una experiencia donde se da una alianza interesante entre empresas del sector privado apoyadas por la Mesa Hortícola de Salto (MHS). La MHS es una estructura gremial, integrada por productores que, a su vez, son:

- ✍ integrantes de las diferentes empresas familiares (que se mantienen y operan en forma independiente),
- ✍ integrantes de la “empresa asociativa entre empresas” llamada “Huertas del Sol” (aún sin constitución jurídica).

Los participantes de la MHS son grupos asociativos que al momento de iniciar la experiencia “asociativa entre empresas” ya existían como organización (son empresas familiares) y donde uno de los productores (José Luis Ferreira), parte de una de esas empresas integrantes privadas (Ferreira Dacruz Hnos.), que ya cuenta con una estructura comercial operativa, pone la misma al servicio del grupo “Huertas del Sol”. De esa forma, esta empresa familiar privada se integra y presta su capacidad empresarial para que el grupo haga las respectivas operaciones de comercio exterior.

#### **a) Antecedentes e historia**

La MHS viene promoviendo el agrupamiento y fortalecimiento del sector desde el año 1998. Esta organización es una entidad de carácter gremial que surge en el intento de encontrar cursos de acción que disminuyan su dependencia de la realidad del mercado interno. Adicionalmente, procura lograr, en forma permanente, una inserción efectiva en mercados externos para posicionar a la “empresa asociativa entre empresas” y a sus productos, desarrollando, a su vez, habilidades competitivas que les permita, a los horticultores del norte uruguayo, obtener un buen desempeño comercial.

#### **b) Marco socio económico**

Los integrantes de esta “empresa asociativa entre empresas” apoyados por la MHS son pequeños y medianos productores hortícolas, que se integran hacia adelante en la cadena productiva-comercial, agregando valor a sus productos, verticalizando la empresa, llegando a manejar puntos de venta propios en el Mercado Modelo.

Por su parte, las empresas familiares mencionadas encuentran su techo productivo mediante la utilización de tecnología de punta, lo que les permite un crecimiento muy importante de la oferta de contra estación.

En una coyuntura económica recesiva, como la que Uruguay debió sortear en el periodo 1999 - 2004, se pueden observar problemas de colocación del volumen producido con la consiguiente retracción de los precios recibidos por el productor.

Por otra parte, la economía regional, si bien no pasa por un excelente momento, ofrece ciertas situaciones puntuales que permiten pensar en la colocación de algunos productos, lo que es ayudado por la actualización del tipo de cambio de la moneda norteamericana ocurrido en el país (se llega a exportar a un tipo de cambio US\$ 1,00 = \$ 29,00).



### **c) Objetivos del emprendimiento**

El grupo de productores que integra la empresa asociativa entre empresas plantea como objetivo principal complementar la comercialización en el mercado interno del país, realizando exportaciones durante la finalización de los ciclos productivos de primor, con destino a los mercados de la región y/o planificar producciones para el mercado de la región y extra región, cuya comercialización justifique una razonable rentabilidad. Esto significa obtener mercados que permitan la colocación de productos con mejores precios y por lo tanto la obtención de mayor rentabilidad que permita el crecimiento de las empresas del sector.

Como objetivos secundarios, ante la situación señalada en los numerales 1. y 2. el grupo busca aumentar el volumen y mejorar la calidad de los productos de las empresas integrantes de la MHS, mediante la adopción de tecnología de punta.

Finalmente, desea comercializar en forma más segura, así como llegar a la captación de una fracción mayor del precio de venta obtenido en el estado de distribución mayorista.

### **d) Características de los participantes**

En ningún momento se realizan producciones comunes dentro del grupo. La organización se basa en empresas independientes una de la otra, con coordinaciones específicas entre ellas, para la formación del volumen exportable. Este se logra derivando producción existente en cada una de las empresas, con un programa pre–establecido, en función del proyecto común. No obstante, el programa pre–establecido no condiciona el hecho que las dos o tres variedades producidas constituyan de manera normal aproximadamente el 90% de lo plantado, tanto para morrón como para tomate.

### **e) Definición del negocio**

El negocio se define básicamente en torno a la necesidad de la búsqueda de diversificación de mercados, calidades y condiciones de negocio, que permitan, en principio, colocar el volumen excedente y en un futuro planificar producciones que permitan el crecimiento del sector hortícola del norte del país.

Asimismo, se generan habilidades para afrontar la apertura regional, en la cual todos los productores de la región compiten.

### **f) Dirección y gerenciamiento**

El gerenciamiento del proyecto está apoyado por fondos BID, a través del PROFAP. También son utilizados recursos de las empresas Guarino y Cía., Ferreira Gabrieli Hnos. y la empresa Ferreira Da Cruz Hnos., que sirve como figura jurídica para las operaciones de exportación, que redundan en beneficio de todo el grupo.

Este hecho es destacable, por cuanto una empresa familiar, privada, integrante del grupo que conforma la “empresa asociativa entre empresas”, colabora en el desarrollo de la misma sin buscar el beneficio propio, sino el cumplimiento de los objetivos del grupo asociativo y en función del beneficio colectivo.

#### g) Apoyo técnico

El grupo cuenta con el apoyo de JUNAGRA, a través de los Ings. Agrs. Gustavo Sánchez y Avelino Casas, para cubrir el área de cosecha y pos cosecha. Asimismo, se cuenta con el apoyo de los técnicos particulares de cada uno de los doce integrantes iniciales, con el fin de lograr los objetivos comerciales y productivos propuestos.

#### h) Logística del negocio

La logística es armada de manera muy sencilla. En el caso de la cebolla, se utilizan estructuras de empaque de una de las empresas familiares (Ferreira Gabrieli Hnos.) del grupo, mientras que para el tomate se contrata el servicio de *packing* y frío tercerizado. Finalmente, los embarques son coordinados por la persona que centraliza la información del grupo asociativo. Este manejo se mantendrá hasta que el grupo asociativo cuente con los recursos suficientes para contratar este tipo de tareas.

Por su parte, los técnicos de JUNAGRA supervisan el desarrollo del empaque. El transporte a *packing* está a cargo de cada uno de los participantes, mientras que el transporte refrigerado o abierto está a cargo del comprador y las cargas se coordinan telefónicamente.

#### i) Aspectos de calidad

En relación con la calidad, en reuniones de productores, se establecen criterios de cosecha homogéneos, mediante la “exposición” del tipo de producto deseado, donde los productores con los técnicos establecen calibres y puntos de maduración comerciales a los que se desea arribar.

Posteriormente, tiene lugar en chacra un trabajo importante de los técnicos de JUNAGRA y de los técnicos de cada establecimiento, instruyendo a los operarios de cosecha.

En el caso de tomate, es importante mencionar que se hace un trabajo especial de cosecha con el corte por encima del cáliz, buscando frutos con calibre y color exportable.

En el *packing* se efectúa el descarte final que es supervisado por la empresa certificadora exigida por el cliente. A su vez, esta empresa controla las condiciones de empaque, carga y frío, para lograr de esta forma, el arribo a destino en óptimas condiciones de calidad.

#### j) Financiamiento obtenido

El técnico del PROFAP – PREDEG es financiado 50% por el propio programa y 50% por el grupo asociativo entre empresas. JUNAGRA apoya con los técnicos en las tareas de cosecha y postcosecha. La Intendencia Municipal de Salto (IMS) colabora con la iniciativa del grupo, facilitando el costo de frío en *packing*.

Por otro lado, tres de las empresas familiares que componen el grupo asociativo entre empresas participante de la experiencia (Ferreira Gabrieli Hnos., Guarino y Cía. y Ferreira Da Cruz Hnos.) aportan el capital inicial para cubrir los costos de exportación.

#### **k) Fortalezas de la organización**

Dentro de las fortalezas del grupo se puede señalar la experiencia que sirvió para consolidar al Grupo, atrayendo recursos y logrando el apoyo de Instituciones públicas y privadas. Por otra parte, se logran generar contactos con empresas importadoras, así como profundizar en el conocimiento de las características de la demanda.

Esta experiencia posibilita “quebrar” el mito de que los productores hortícolas no pueden exportar directamente su producción. Precisamente este caso, de acercamiento al cliente final, eliminando intermediarios, demuestra que ello es posible.

Las exportaciones del año pasado (noviembre y diciembre de 2003 y enero de 2004) posibilitaron un crecimiento en la demanda que requiere un crecimiento del volumen manejado por el grupo para el presente año. El éxito alcanzado permite que a las 12 empresas familiares iniciales (del primer año 2003 – 2004) se le sumen productores, alcanzando a 33 en el segundo año (2004 – 2005).

En el proceso total inicial se exportaron a Brasil 70,56 ton. de tomate y 48 ton. de cebolla entre diciembre del año 2003 y enero del año 2004 (tres camiones cargados de tomate y dos de cebolla). En esta última oportunidad (2004 – 2005), los valores de tomate son US\$ 5,00 Free On Board (FOB) Salto, por caja y en cebolla US\$ 3,20 FOB Salto por bolsa, operación que ayuda a descongestionar el mercado local y a mejorar las condiciones generales del negocio.

Para la zafra 2004 – 2005, el cliente ha acordado con el grupo el abastecimiento con 560 ton. de tomate y 580 ton. de cebolla, entre los meses de noviembre de 2004 y enero de 2005, a los que se agregan finalmente, entre 80 y 100 ton. de morrón rojo para el mismo período. Finalmente, se concretan once camiones de tomate y uno de morrón exportados de los 24 iniciales convenidos.

#### **l) Debilidades de la organización**

La principal debilidad de este emprendimiento es contar con un único cliente. Para neutralizar esta restricción, se está trabajando con vistas a tomar participación en la IV Ronda de Negocios de la “Muestra regional en el corazón productivo del MERCOSUR”, en Concordia, Argentina y en la feria URUSUL en Porto Alegre, Brasil.

Otra debilidad es la falta de recursos financieros propios del grupo, deficiencia que limita el desarrollo del negocio y que incluso torna imprescindible el mantenimiento e incremento del apoyo estatal, mientras no se logre la consolidación de la organización.

A nivel zonal existe una clara debilidad en lo que respecta a contar con facilidades de *packing* y almacenamiento frigorífico. Las empresas del grupo no cuentan con este tipo de infraestructura para la concentración necesaria de los volúmenes de exportación, existiendo pocas alternativas para la tercerización. Aún no se ha alcanzado el grado de organización requerido en un proceso exportador de largo plazo.

#### **m) Logros alcanzados**

Los logros alcanzados son fundamentalmente los expuestos en los puntos anteriores, es decir, el haber quebrado el mito referido a los productores hortícolas no pueden exportar directamente su producción. Tal vez lo más destacable sea la concreción de la relación comercial con un cliente, la consolidación y el crecimiento del grupo, los apoyos obtenidos y la credibilidad de los integrantes en la experiencia exportadora.

Finalmente, haber logrado el esfuerzo conjunto de todos los integrantes en las diferentes etapas del proceso, así como la decisión y tolerancia manifestada en la puesta en práctica de todos los trámites y en la gestión del grupo asociativo.

**n) Comentarios finales**

El negocio permite al grupo de productores unirse y organizarse con un objetivo muy claro como lo es la exportación. Esta experiencia ha permitido atenuar los miedos iniciales de introducción en el negocio, vencer las “barreras a la entrada” en la actividad y como consecuencia de lo anteriormente expuesto, la incorporación de más de 20 productores al nuevo desafío exportador.

Se estima que esta experiencia podrá ser capitalizada por otras entidades y grupos de productores en el ámbito nacional, pues el modelo que se está desarrollando se entiende potencialmente trasladable a otras zonas, con la consecuente mejora general de las condiciones del productor hortícola nacional.

### 3.2.10. Mesas Nacionales Hortícolas

A los emprendimientos asociativos mencionados hay que adicionar otro importante tipo de organización, las denominadas “Mesas Nacionales Hortícolas”. Al respecto, muchos técnicos que han desarrollado actividades profesionales en el hemisferio Norte, han mostrado interés en trabajar a nivel de la inter profesión o partenariado, ámbito en el que se reúne la producción, los técnicos de campo, los agrónomos, la gente de la industria y los comercializadores. Pensando que en Uruguay puede ser interesante y factible hacer de este contexto una nueva realidad, se comienza a trabajar en la idea de las “mesas por rubro”.

#### a) Antecedentes e historia

La existencia de desagregación de los productores como actores de los procesos productivos hortícolas, la baja participación de los mismos en organizaciones de carácter formal, la desarticulación de los mismos en el ámbito comercial, la falta de profesionalismo en otros eslabones de la cadena de este proceso y la poca articulación entre ellos, la atomización al nivel de la asesoría técnica, la desarticulación al nivel de instituciones y de políticas públicas para con el sector, la existencia de una multiplicidad de instituciones que gestionan y ejecutan planes de capacitación y proyectos de desarrollo en temas agropecuarios sin coordinación entre sí, junto a la falta de políticas estratégicas en el ámbito sectorial hortícola, torna necesaria la conformación de una estructura que, en forma participativa, analice y acuerde ciertos grados de decisión requeridos para profesionalizar a todos los actores involucrados en el sector. A todas estas causas, entre otras, obedece la creación de las Mesas Nacionales Hortícolas por Rubro.

En octubre de 1998, con la participación de productores, técnicos asesores privados y públicos, se realizó el Taller "Orientaciones Estratégicas para mejorar la competitividad de los agentes económicos de la cadena hortícola", concluyendo que existe una decreciente competitividad en el sector y una desarticulación entre los actores de la cadena hortícola. Aquí nacen las Mesas Nacionales Hortícolas como organización y como estrategia de articulación, con una visión y plan de trabajo común entre los actores pertenecientes al sector público y privado.

La primera Mesa que se constituyó fue la de Ajo y Cebolla, continuando luego con las Mesas de Tomate y Pimiento, prosiguiéndose posteriormente con los Cultivos de Hoja, Cucurbitáceas y Zanahoria. De esta forma se intenta crear ámbitos de articulación con participación de productores, operadores comerciales, técnicos privados y técnicos de instituciones públicas y privadas vinculadas a estos rubros (DGSA, Facultad de Agronomía, INASE, INIA, JUNAGRA, PREDEG).

#### b) Objetivos del emprendimiento

Las Mesas Nacionales Hortícolas, conformadas por actores del Sector Privado y del Público, se crean en el año 1998. A partir de ese entonces, evolucionan en la objetivación de la organización, estableciéndose al presente los siguientes fines:

- ✍ a nivel del "Sector Privado" buscan estimular el desarrollo de la actividad hortícola, tratando de mejorar el resultado económico, la rentabilidad y la sustentabilidad del agronegocio, así como el desarrollo social, preservando el ambiente;<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Fuente: Taller de Creatividad – Sector Privado de las Mesas Nacionales Hortícolas. Informe a cargo de FUNDASOL, 17 de Junio de 2004.

- ✍ a nivel de la "Coordinación de las Mesas", además de los objetivos definidos por el sector privado, intentan lograr que sea un ámbito de coordinación y articulación de acciones teniendo como misión el levantamiento de las restricciones del sector.

Por tanto, las Mesas tienen como objetivos específicos:

- 1) planificar y realizar el seguimiento de las acciones definidas en el Plan Rector que se establece anualmente en Talleres con Referentes,
- 2) desarrollar masa crítica en los productores hortícolas,
- 3) desarrollar estructuras de organización,
- 4) lograr una mayor integración de la cadena productivo-comercial,
- 5) alcanzar una producción con calidad, volumen y costos competitivos con la región,
- 6) mejorar la profesionalidad de los sectores productivo y comercial,
- 7) mejorar la competitividad del cultivo.

Respecto a los objetivos de la organización, hay elementos que hacen pensar que aún no se ha logrado una *visión común operativa*, capaz de propender hacia la permanencia de la organización en el sector en forma autosustentable:

- ✍ aún no están totalmente consensuados los objetivos entre los sectores público y privado,
- ✍ desde el comienzo hasta el presente, los objetivos estratégicos del programa PREDEG han ido evolucionando, inicialmente tendientes a la coordinación de acciones a nivel interinstitucional, se inclinan actualmente hacia el fomento del involucramiento privado,
- ✍ a pesar de que en el ámbito privado ha aumentado el grado de coincidencia en el planteo de objetivos, aún no se ha generado una organización formal con un enfoque sector de la mayor parte de los actores.

### c) Características del emprendimiento

El emprendimiento cuenta con una serie de particularidades. Las Mesas no constituyen una organización de productores en sí mismas, sino una de carácter profesional que tiene como fin fortalecer otras organizaciones. También planificar y consensuar estrategias sectoriales.

La estructura actual de las Mesas Nacionales Hortícolas está conformada por la Mesa Nacional de 'Ajo y cebolla', creada en 1999; la 'Mesa Nacional de Tomate y Pimiento', creada en el año 2000 y las 'Mesas Nacionales de Cucurbitáceas<sup>6</sup>, Cultivos de Hoja<sup>7</sup> y Zanahoria, creadas en el año 2001. Cada una de ellas cuenta con un sistema de trabajo y una organización supra rubros, que engloba a todas las demás.

La forma de trabajo se basa en el desarrollo de un "Plan Rector", realizado en un "Taller de Planificación, a cargo de Referentes" de cada rubro y posteriores Talleres de Evaluación y Monitoreo<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Zapallo, Sandía y Melón.

<sup>7</sup> Especialmente lechuga.

<sup>8</sup> Se han realizado más de 18 talleres de planificación y evaluación con metodología ZOOOP (formulación y evaluación de proyectos, metodología elaborada por GTZ – Alemania).

En tanto las Mesas son una estructura profesional para el rubro, los participantes son Referentes, es decir, actores calificados, conocedores del rubro, de sus particularidades y problemáticas. Estos especialistas provienen tanto del sector privado o público (instituciones directamente involucradas en el sector hortícola, quienes interactúan de manera periódica). De esta manera, los actores involucrados son:

- ✍ a nivel privado, pequeños, medianos y grandes productores, asesores técnicos y operadores comerciales,
- ✍ a nivel público, Facultad de Agronomía, Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), Dirección General de Servicios Agrícolas (DGSA) y PREDEG,
- ✍ a nivel público no estatal, INIA, Comisión Administradora del Mercado Modelo (CAMM) e Instituto Nacional de Semillas (INASE).

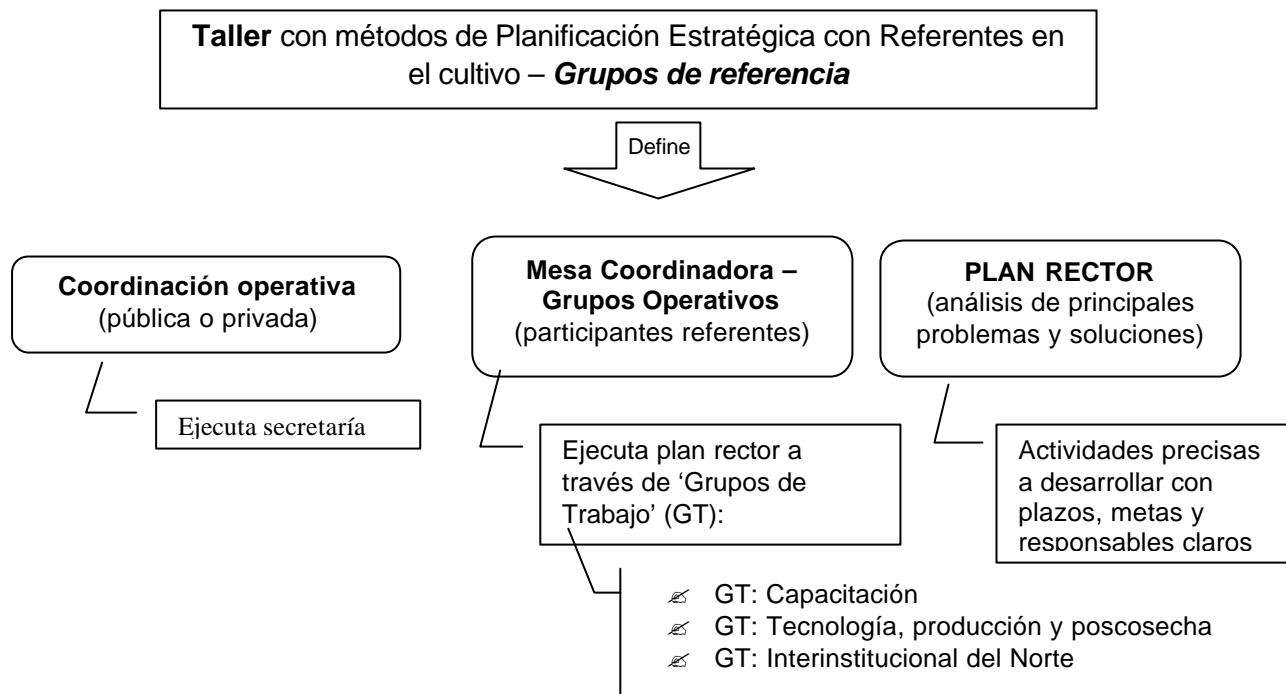
La representatividad de los Referentes depende exclusivamente de su vinculación al cultivo y a su conocimiento. No está dada por su relación con determinadas organizaciones (como, por ejemplo, las gremiales), sino por sus atributos y capacidad individual como integrante de la Mesa. Cuando las organizaciones de productores cuentan con integrantes que son especialistas en la problemática del cultivo, ellos pueden, en ese carácter, participar tanto del Taller de Referentes como de la propia Mesa por cultivo.

Cada Taller es un mecanismo de producción grupal en torno a las temáticas de análisis, basadas en la reflexión común, sostenidas en las experiencias cotidianas de los actores involucrados, generando acciones concretas, consensuadas, surgidas de las necesidades reales y opiniones de los actores técnicos y productores. Quienes participan en la definición del Plan Rector, podrían considerarse como un *grupo de referencia*.

Una vez definido el Plan Rector, un Grupo Operativo o Mesa Coordinadora son quienes se encargan de realizar el seguimiento de dicho plan. No ejecutan directamente las acciones, sino que coordinan la ejecución. Al trabajar sobre la base de un plan rector, resultado de la actividad de referentes en el cultivo y en el cual los temas priorizados son consensuados, la Mesa limita su accionar a la verificación del cumplimiento de lo acordado en el referido plan.

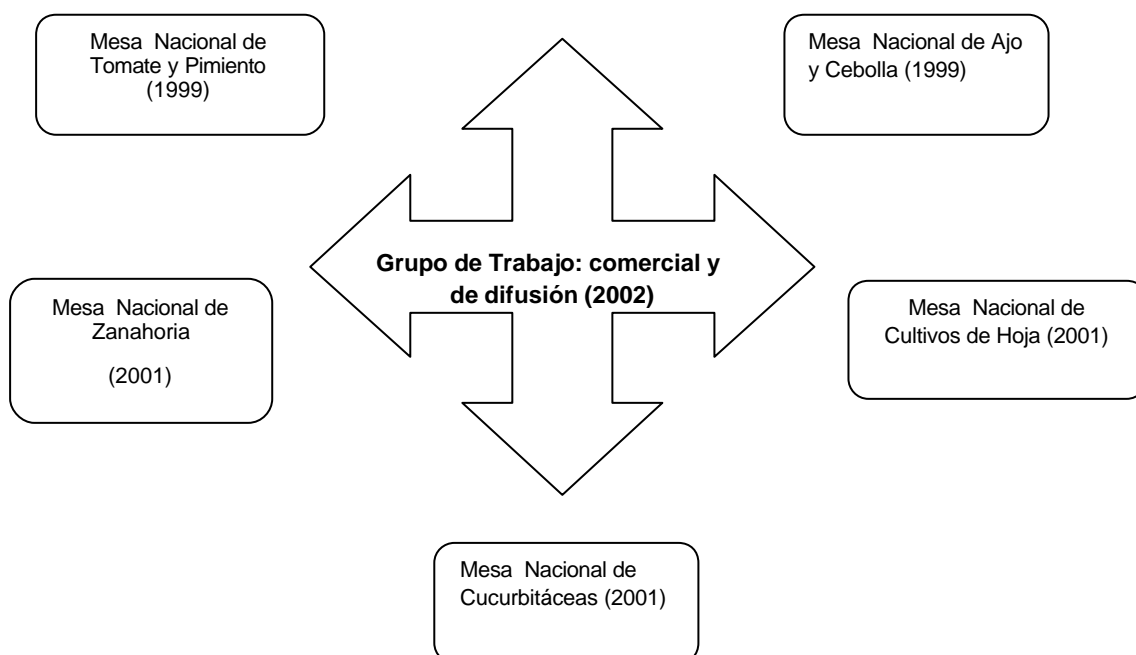
El funcionamiento de cada una de las Mesas puede esquematizarse de la siguiente manera:

**Diagrama 2. Funcionamiento de las Mesas**



Los Grupos de Trabajo (GT) son quienes se encargan de realizar el seguimiento efectivo de cada una de las actividades. Los GT comunes a todas las Mesas son dos: Grupo de Trabajo comercial y Grupo de Trabajo de difusión.

**Diagrama 3. Síntesis Mesas**





Para el funcionamiento operativo, cada Mesa cuenta con:

- ✍ una coordinación operativa, perteneciente a una institución pública,
- ✍ los grupos son coordinados y se les hace seguimiento a partir de las acciones definidas en el plan de acción, mientras que la responsabilidad de ejecución de las acciones es de cualquiera de las instituciones que integran las Mesas.

Respecto a los participantes, los Talleres de planificación como de monitoreo se han integrado con un total de 700 participaciones entre técnicos, productores, operadores. Este número no es la meta máxima, la pretensión es aumentarlo con nuevos participantes de las actividades.

Respecto al tamaño de la organización, el mismo se puede pensar y definir desde diversas ópticas:

- ✍ a nivel de grupo operativo o Mesa Ejecutiva del Plan, se organiza con pocos participantes, es una organización mínima,
- ✍ a nivel de grupos de referencia, participan Referentes (como asociaciones u otras organizaciones) que a su vez participan de las definiciones del Plan Operativo en los Talleres,
- ✍ a nivel sectorial, la meta principal es llegar con los resultados de las acciones al máximo número de productores dentro del sector (universo de productores de los cultivos involucrados).

#### **d) Liderazgos**

Hasta el presente, los liderazgos han provenido desde el sector público, no habiéndose generado en forma auténtica, liderazgos a nivel privado que permitieran el fortalecimiento de las Mesas.

En este sentido, parece que se deberían duplicar las acciones con el fin de lograr “apoderar” a los actuales líderes zonales y regionales en cada uno de los rubros.

#### **e) Financiamiento**

El financiamiento de la organización presenta una particularidad digna de resaltar: la mayoría de las acciones desarrolladas por las Mesas Nacionales Hortícolas se ejecutan con los presupuestos de las instituciones públicas competentes, no requiriendo un presupuesto especial. Su función, entonces, es coordinar acciones sobre la base de los recursos existentes.

El presupuesto específico para el desarrollo y la organización operativa de las Mesas, está dado por el PREDEG. El mismo tiene como finalidad financiar la coordinación y la secretaría de las mismas, así como cofinanciar algún traslado de productores. El presupuesto para el financiamiento de las actividades sale de recursos que ya existen en el sector, ya sean de cada componente del PREDEG (Validación de Tecnología, Asistencia Técnica, Desarrollo Comercial, Capacitación), como de instituciones tales como INIA, Facultad de Agronomía y JUNAGRA. En general, estas últimas han priorizado actividades definidas en las Mesas como parte de sus planes anuales, aportando así la posibilidad de resolver dichas situaciones.

El resto del presupuesto es cofinanciado por productores, técnicos y operadores en el ámbito privado.

#### f) Fortalezas de la organización

- ✍ reconocimiento privado de la importancia de la organización,
- ✍ reconocimiento público de la importancia de la organización,
- ✍ avances visibles<sup>9</sup>,
- ✍ mantenimiento de la organización por más de cinco años y fortalecimiento en términos de ampliación de la masa crítica,
- ✍ estructura flexible (administrativa y organizativamente),
- ✍ bajo costo de funcionamiento.

#### g) Debilidades de la organización

- ✍ falta de institucionalización formal de la organización,
- ✍ falta de nexos horizontales entre los participantes,
- ✍ disenso en la objetivación de la organización que aún persiste,
- ✍ sus impactos son visualizados a mediano y largo plazo por lo que no son fácilmente observable por los productores.

#### h) Logros alcanzados

Los logros que ha alcanzado la organización tienen dos grandes vertientes. Por un lado, los tangibles como actividades concretas: capacitaciones, validación de tecnologías, seminarios y por otro lado, los intangibles que responden o tienen que ver con cuestiones cualitativas, en temas de modificación de conductas.

Al nivel tangible, los logros se sintetizan en los siguientes ítems:

- ✍ Área institucional. Integración de agentes de la cadena (productores, operadores comerciales, asesores públicos y privados) a nivel de las instituciones públicas y coordinación de acciones.
- ✍ Área tecnológica. Más de 25 proyectos de validación ejecutados y difundidos en temas tales como poscosecha, producción de semillas, sanidad, logrando el levantamiento de muchas restricciones tecnológicas.
- ✍ Área capacitación. Jornadas a nivel de productores (actualización técnica, seminarios) llegando a más de 1.600 de ellos.
- ✍ Área de información y difusión. Boletín informativo, Jornadas.
- ✍ Área comercial. Promoción del desarrollo de un sistema nacional de gestión de calidad, apoyo a la consolidación de la organización de los productores con fines comerciales, monitoreo a nivel nacional y regional de la producción y comercio de los rubros involucrados, logrando en lo regional un mejor conocimiento del comportamiento comercial de estos rubros. Finalmente, la organización de "Ronda de Negocios" con operadores del mercado brasileño, logrando la concreción de exportaciones a dicho mercado.

Al nivel intangible, la interacción generada por las acciones concretas y tangibles (actividades) permite correr barreras psicológicas entre los productores del Sur y Norte, que hasta el momento no bs habilitaban a conocerse ni tampoco a analizar información que sustentara sus estrategias comerciales, como, por ejemplo, costos y volúmenes de producción, competencia entre productores, entre otros temas. Las desconfianzas iniciales y naturales entre personas desconocidas, se han ido superando en el proceso que genera la propia organización.

---

<sup>9</sup> Más adelante se especifican las áreas donde se han realizado los mayores avances.

i) Visión de los resultados obtenidos

Hasta el momento, la visión de los resultados obtenidos es heterogénea, pero todos los involucrados coinciden en que las Mesas han sido capaces de consensuar problemáticas y soluciones, limar asperezas, así como tener la capacidad de coordinar acciones entre los diferentes actores.

j) Desafíos inmediatos y a largo plazo

El desafío inmediato tiene que ver con su sustentabilidad una vez finalizado el período de permanencia del PREDEG, manteniendo su carácter profesional, al cual se apuesta desde el inicio.

La preocupación sobre el cumplimiento de este desafío ha sido manifestada en diversas ocasiones<sup>10</sup>, considerándose a las Mesas como un mecanismo sumamente útil en el apoyo al desarrollo de organizaciones productivo-comerciales, pero estimando el riesgo de que esa sustentabilidad se desintegre una vez finalizado el apoyo financiero del Programa, porque aún no se ha dado a Las Mesas una estructura institucionalizada.

Para lograr dicha sustentabilidad, se plantea:

- ✍ reconocer a Las Mesas como una herramienta idónea en el apoyo al desarrollo del sector, por lo que se hace necesario consolidar, en el mediano plazo, una estructura de carácter permanente, efectivizándose en una estructura formal tangible,
- ✍ ampliar la base de participación e involucramiento del sector privado en Las Mesas,
- ✍ lograr la efectividad de una Mesa Nacional Hortícola. Esta Mesa Nacional, que ya cuenta con el antecedente de los GT en difusión y comercialización conjunta, se deberá abocar a resolver los problemas generales del sector.
- ✍ lograr la autogestión de Las Mesas,
- ✍ aumentar las instituciones involucradas con las mismas.

En el largo plazo, a partir de la Mesa Nacional Hortícola, deberá establecerse una estructura de funcionamiento que, aún contando con el apoyo del Estado, tenga una fuerte participación del sector privado, con capacidad de generar recursos genuinos para su funcionamiento.

Con relación a su enfoque, será fundamental que la Mesa Nacional y las Mesas por Cultivo no pierdan su carácter profesional, basando su trabajo en un análisis metódico de restricciones con miras a la elaboración de propuestas consensuadas y evaluadas con suficiente información de respaldo, así como correctamente documentadas.

El funcionamiento de las Mesas continuará respondiendo a las capacidades humanas y presupuestales de las instituciones integrantes, desarrollando, como hasta el presente, actividades definidas en el ámbito de los Planes Rectores.

Eventualmente, Las Mesas podrán requerir apoyo financiero extra institucional, en la medida que sea necesario contar con otros fondos para resolver problemáticas que se encuentren fuera del cometido de las instituciones integrantes.

---

<sup>10</sup> Entre otros, por el Dr. Moshé Azencot en su Consultoría sobre el área de procesos asociativos.

Las Mesas deberían continuar funcionando en una estructura armónica donde se incluyan las instituciones interesadas, pero sin el predominio de ninguna de ellas.

Cuanto mayor sea el número de instituciones involucradas y mayor el número de Referentes privados, mayor será el respaldo de Las Mesas y menor el riesgo de superponer actividades y por ende, la utilización redundante de recursos. A su vez, en la medida que se trabaje con referentes por cultivo en análisis consensuados, se minimizará el riesgo de equivocación en la elaboración de las propuestas de trabajo.

Las Mesas deberían lograr un nivel de desarrollo y respaldo técnico tal, que a través del mismo se les permita transformarse en una estructura de definición de políticas y estrategias por sector, a nivel de las autoridades ministeriales y un excelente respaldo para los diferentes actores del sector.

#### **k) Comentarios finales**

Sin perder de vista al agronegocio como el elemento aglutinante capaz de favorecer especialmente los procesos de organización, Las Mesas han y pueden jugar un papel importante en consolidar una masa crítica, imprescindible para el cambio y alcanzar los procesos necesarios de organización. Estos son, entonces, los aspectos sobre los cuales deben seguramente realizarse los mayores esfuerzos.

A su vez, se rescata la importancia de Las Mesas como instrumento de coordinación, luego de interiorizarse del funcionamiento de los Consejos por Rubro en Israel. Estos Consejos, que tienen un fuerte componente del sector privado y capacidad de autogestión, son estructuras de carácter fundamentalmente profesional, que definen las grandes políticas de los diferentes sectores productivos en ese país.

En este período (1998 - 2004) se ha procurado mantener su funcionamiento fuera del ámbito de las tradicionales estructuras institucionales, sí bien con el reconocimiento tácito de las mismas.

Finalmente, en buena medida las Mesas han demostrado ser una herramienta excelente para apoyar el desarrollo del sector hortícola y un instrumento idóneo para favorecer procesos de organización entre productores y operadores. Se hace imprescindible, entonces, analizar cuáles son los mecanismos que han de permitir la permanencia de las mismas una vez finalizada la influencia del PREDEG y cual es el tipo de apoyo institucional necesario para darles continuidad y reconocimiento en el tiempo.

### 3.2.11. Red Apícola <sup>11</sup>

#### a) Antecedentes e historia

La Red Apícola fue creada en 1999 como un instrumento de organización de Grupos del Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG) con el asesoramiento de AGROIND, que apoyó a los productores para organizarla. La Red actualmente está integrada por 135 apicultores ubicados en 11 departamentos que conforman nueve Grupos, con un total de 30.000 colmenas. La causa principal que explica la creación de La Red es la carencia de organizaciones capaces de introducir eficiencia y competitividad en la producción y comercialización de miel.

La Estructura original de La Red se basó en Grupos, en los que cada uno de ellos contó con el asesoramiento de un técnico de AGROIND. En la actualidad, la Red es un importante productor de miel de Uruguay realizando además la prestación de servicios, la ejecución de negocios y la comercialización de la producción.

Con las siguientes organizaciones se han establecido relaciones de trabajo y cooperación fructíferas:

- ✗ Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG),
- ✗ Programa de Servicios Agropecuarios (PSA),
- ✗ Programa de Fortalecimiento de Agrupamientos Productivos (PROFAP).

#### b) Marco socio económico

Para comprender la creación de La Red es necesario tener en cuenta que Uruguay es un país relativamente pequeño en superficie y sus micro y pequeñas empresas representan el 98% del total de empresas existentes. En lo relacionado al rubro, cabe consignar que su volumen de producción es muy limitado en relación a sus competidores y su comercialización es imperfecta, así como existen, en las organizaciones de productores, importantes carencias a la hora de operar adecuadamente en este contexto.

Además, estas organizaciones reconocen en su interior problemas en áreas, tales como:

- ✗ limitado poder de decisión y compromiso de los productores,
- ✗ distanciamiento del nivel directriz,
- ✗ bajo grado de profesionalismo en la comercialización,
- ✗ inversiones elevadas no relacionadas directamente con el negocio.

En este ámbito de pocas organizaciones y fuertemente individualista tanto a nivel técnico como productivo, debe reconocerse la carencia de ejemplos exitosos, de alianzas, de *joint ventures*, de asociaciones o fusiones.

#### c) Objetivos del emprendimiento

- ✗ la Visión es consolidar una organización de productores apícolas fuerte, con poder de gestión, con elevado volumen de producto de alta calidad, para la obtención del mejor resultado económico y social posible,

---

<sup>11</sup> Actualmente se ha modificado sustancialmente la relación entre la consultora Agroind y Red Apícola.

- ✍ la Misión es producir y exportar mieles y otros productos de la colmena, basándose en criterios de calidad y valor agregado, para lo cual se desarrollan en forma colectiva acciones productivas, comerciales, financieras y tecnológicas que generen relaciones justas para los productores que integran la Organización,
- ✍ el Objetivo es la producción de miel y otros productos de la colmena a escala predial, de buena calidad, con el fin de alcanzar volúmenes altos para desarrollar acciones comerciales, financieras y tecnológicas en forma conjunta.

#### d) Características de los participantes

##### Ubicación de apicultores de La Red:

- ✍ Artigas - Grupo Artigas,
- ✍ Young - Grupo Girasoles,
- ✍ Young - Grupo Milenio,
- ✍ Ecilda Paullier - Grupo San José,
- ✍ Montevideo - Grupo GDA,
- ✍ Salinas y Rocha - Grupo Apicultores del Este,
- ✍ Durazno - Grupo Apicultores del Yí,
- ✍ Soriano - Grupo Rodó,
- ✍ Pan de Azúcar - Grupo Pan de Azúcar.

##### Servicios de La Red apoyados por AGROIND:

- ✍ Servicio de compras en común: la estructura de La Red permite que se acceda directamente a los abastecedores de insumos, logrando mejorar los precios o el financiamiento otorgado. En el caso del abastecimiento de tambores para la miel, el productor accede a ellos en régimen de cuenta corriente con pago a la cosecha. Las compras de materiales para la construcción de colmenas y otros insumos también se realizan en conjunto.
- ✍ *Clearing* de Negocios: es un sistema de compras entre integrantes de La Red por el cual el importe de la compra de insumos para la colmena que realiza el productor al inicio del ciclo, se le resta de las liquidaciones de exportación de miel. A su vez, esos fondos son acreditados al vendedor de los insumos, por lo cual el sistema implica financiamiento y respaldo de estas operaciones, que ha sido aplicado con mucha frecuencia para la compra de núcleos y reinas. Esta ha contribuido al crecimiento del número de colmenas de La Red.
- ✍ Comercialización de la miel: La Red inició sus ventas de miel en común en el año 2000. En una primera etapa, lo hizo mediante licitaciones locales. Posteriormente, se realizaron exportaciones directas para lo cual se adquirió la empresa MELIKA S.A. (agente comercial de La Red). En el período nunca se identificaron problemas o sustancias contaminantes en la miel comercializada, aspecto que ha contribuido a la consolidación de la imagen del producto.
- ✍ Reconocimientos obtenidos: en el evento "Premio a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) Innovadora", la organización obtiene -en el año 2003- una Mención Especial otorgada por la RED PROPYMES (conjunto de instituciones que anualmente seleccionan a las nueve empresas destacadas del año, por su carácter innovador y por la calidad de sus alianzas estratégicas).

**e) Dirección y gerenciamiento del negocio**

La Red cuenta con diferentes ámbitos de decisión en su estructura interna, a saber:

- ✍ la Asamblea General conjunta de La Red y MELIKA S.A., que toman las decisiones inherentes a orientación y políticas,
- ✍ la reunión de Presidentes y Delegados, negocios y coordinación,
- ✍ la reunión de la Directiva, Dirección Ejecutiva de La Red.

A su vez, en la Asamblea del 25 de julio de 2004, se le encomendó a la Consultora AGROIND la creación de una Gerencia Comercial para desarrollar las actividades de venta de la miel de La Red y de terceros en el exterior. En esta concepción también se fundamenta la adquisición de MELIKA S.A.

**f) Apoyo técnico grupal**

Las empresas apícolas integrantes de los Grupos de La Red reciben asistencia técnica de AGROIND, la cual se orienta tanto a la productividad como a la organización de cada grupo. A su vez, cada uno de ellos cuenta con un técnico asesor con el que se reúnen mensualmente con fines de planificación y negocios. La Red en su conjunto recibe además asesoramiento técnico de AGROIND con el propósito de consolidar la operativa y aumentar la eficacia de los servicios.

Existe en La Red un Programa de Mejoramiento Genético, iniciado en el año 2001 en el marco de un acuerdo de Cooperación Técnica entre la Universidad de la República – Facultad de Ciencias, el Grupo Apícola San José y la Consultora AGROIND. Dicho Programa tiene como objetivos principales el aumento de la producción de miel y el mejoramiento de la tolerancia a enfermedades de la cría. Para ello opera sobre la base de una Unidad Central (Apiario de Selección en San José) donde se identifican los materiales genéticos promisorios para su multiplicación. Estos materiales se envían a los grupos de La Red donde son evaluados y multiplicados.

La comercialización de reinas provenientes de materiales superiores, está destinada tanto a productores de La Red como a productores de distintos puntos del país que expresen su interés. Como resultado, luego de tres ciclos de selección se ha obtenido una sensible mejora en la producción de miel y en la sanidad de las colonias (más de 98% de los materiales genéticos tienen desarrollada la capacidad de limpieza).

**g) Aspectos de calidad**

Actualmente se está iniciando un Programa de Trazabilidad, elemento importante para asegurar la calidad del producto y del proceso de producción. Los componentes son los siguientes:

- ✍ cuaderno de campo donde el apicultor registra el manejo, la sanidad aplicada a cada apiario y la flora predominante en cada cosecha,
- ✍ comunicación de dicha información a una Base de Datos centralizada que registra y procesa la información,
- ✍ transferencia de la información al técnico de cada grupo para perfeccionar los instrumentos con los que presta asesoramiento.

## **h) Financiamiento**

La Red requiere financiamiento tanto para inversiones como para la comercialización. En el año 2001, para satisfacer las necesidades de materiales y núcleos, se gestionó un crédito de las Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito (COFAC) distribuido entre 70 productores por US\$ 210.000 (a un promedio de US\$ 3.000,00 para cada uno) que resultó una operación conjunta exitosa.

Actualmente, dado que la organización no dispone de financiamiento para conceder a los productores adelantos a la producción (dinero contra la tenencia de tambores con miel en depósito) como tampoco de adelantos a la exportación, se están gestionando recursos con miras a exportar el producto sin quitarle liquidez a la operación, lo que, en definitiva, repercute en la estructura financiera del productor.

Un desafío pendiente es la captación de recursos para la producción y comercialización de miel mediante la oferta de títulos en el mercado de capitales.

## **i) Fortalezas de la red**

- ✍ el fuerte espíritu de unión de todos los integrantes de la organización,
- ✍ la voluntad de continuar el emprendimiento a pesar de las dificultades existentes,
- ✍ el volumen de miel manejado y la reconocida calidad del producto,
- ✍ el potencial de crecimiento de la entidad,
- ✍ la estructura plana de la organización y su dinamismo,
- ✍ la existencia de un sistema innovador de interacción entre los productores y la consultora AGROIND,
- ✍ la confianza existente en la organización, tanto hacia adentro como hacia fuera de la misma, producto de la transparencia en toma de decisiones así como de su modalidad participativa (democracia interna),
- ✍ el abatimiento de los costos fijos a través de una mayor escala operativa,
- ✍ la capacidad de captar nuevos negocios y productores,
- ✍ la visión integral de la organización sobre los problemas de los productores.

## **j) Debilidades de la red**

- ✍ la falta de compromiso existente en algunos productores,
- ✍ la insuficiente capacidad de gestión de la organización ante un crecimiento acelerado,
- ✍ la poca sistematización y transferencia de la información así como la falta de actualización de varios apicultores,
- ✍ la dependencia de recursos externos por las reducidas capitalizaciones y las restricciones al crédito,
- ✍ el incumplimiento de algunos grupos al no remitir a la organización lo prometido (90% de la miel producida),
- ✍ la reducida agregación de valor que se viene realizando por falta de diferenciación,
- ✍ la insuficiente capacitación empresarial de los productores,
- ✍ la falta de alineación de la visión conjunta y de algunos productores individuales ("El productor es La Red"),
- ✍ la carencia de articulación en la compra de algunos insumos.



#### k) Logros alcanzados

- ✍ la operación solidaria de un conjunto numeroso de productores apícolas que han realizado actividades en común por más de 5 años, madurando y evolucionando progresivamente hacia una concepción empresarial más adecuada;
- ✍ la autofinanciación del esquema de apoyo técnico y operativo del emprendimiento mediante recursos aportados por los productores y por los resultados alcanzados por el emprendimiento, al punto que el retiro del financiamiento del PREDEG no compromete la existencia de La Red;
- ✍ la creación de una alianza estratégica estrecha y sólida entre la entidad y la Consultora, superando la usual relación profesional-cliente;
- ✍ poseer una “historia” de operación, que madura y evoluciona.

#### l) Comentarios finales

La Red tiene características innovadoras en materia de negocios. Algunas características importantes que la definen son las siguientes:

- ✍ la Red es un modelo de desarrollo empresarial solidario pertinente en los procesos de organización productiva y comercial de la granja,
- ✍ la propia estructura que caracteriza a La Red está orientada hacia el crecimiento, no teniendo su operación límites definidos tanto por el potencial del grupo como por los costos de operación.

### 3.2.12. Grupo de Mujeres Rurales del Instituto Nacional de Colonización

En Uruguay, el 90% de la población está concentrada en medios y áreas urbanas, apenas el 10% (y en disminución) vive en el medio rural. Los Mercados generan fuentes de trabajo alternativas para las mujeres que viven en el medio rural. Las Mujeres Rurales del INC trabajan para lograr su independencia económica y por la generación de ingresos para sus familias.

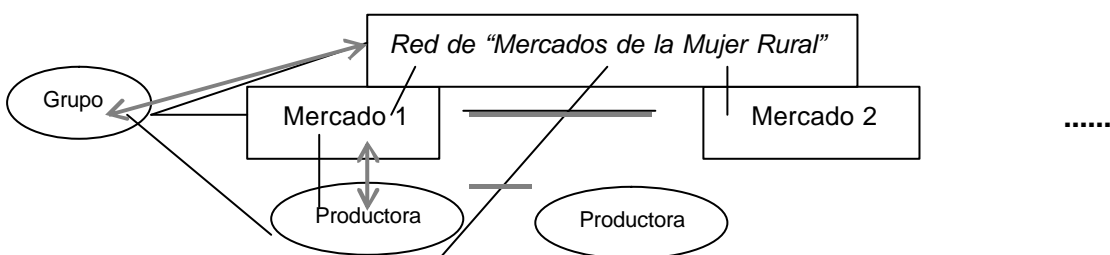
#### a) Antecedentes, historia y marco socioeconómico

La Red de Mercados de la Mujer Vinculados a la Asociación de "Mujeres Rurales, Desarrollo y Acción" surge como consecuencia de la necesidad de generación de ingresos en las familias y de independencia económica de las mujeres. Estos son los factores fundamentales de apuntalamiento de los negocios artesanales, como complemento de los ingresos familiares. Como consecuencia de estas necesidades, desde su Departamento de Desarrollo Social, el INC lleva a cabo una serie de estrategias en pos del desarrollo de las poblaciones asentadas en las colonias de la institución y zonas aledañas. En tal sentido, como resultado de una serie de acciones de diversa índole, se crean los Mercados de la Mujer Rural. Estos son ámbitos físicos de producción, capacitación y comercialización administrados directamente por las productoras rurales.

Los Mercados, conformados en Red, constituyen un resultado directo de la ejecución del Proyecto de "Promoción de Integración Social y Económica de la Mujer Rural en las Colonias del INC", con financiamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y asistencia oficial del Gobierno del Japón para el desarrollo. Cada Mercado constituye una unidad independiente del sistema Red de Mercados, cada uno se conforma con Grupos que poseen grados diferentes de organización.

#### *Esquema del Sistema de Red*

A continuación, se presenta un esquema del Sistema de Mercados:



- Vínculos comerciales
- Vínculos interpersonales

## **b) Objetivos del emprendimiento**

Los objetivos de la Red son:

- ✍ articular las necesidades comunes a los Mercados,
- ✍ generar acciones que fortalezcan los negocios en común,
- ✍ fortalecer toda acción colectiva como la compra de insumos en común.

Para los grupos de mujeres pertenecientes a los Mercados, los objetivos son:

- ✍ mantener espacios propios e independientes a los de la familia;
- ✍ generar espacios de producción y comercialización colectivos;
- ✍ generar ingresos propios;
- ✍ aumentar los ingresos familiares;
- ✍ capacitarse, obteniendo tecnología y accesos para mejorar los emprendimientos individuales.

Para las mujeres pertenecientes al Proyecto, los objetivos son:

- ✍ fortalecer los "Mercados de la Mujer Rural";
- ✍ contribuir al empoderamiento de las mujeres rurales a través de instancias de comercialización, producción y transferencia de tecnologías de informática.

## **c) Características de los participantes**

Las productoras pertenecen a siete departamentos. El 20% de ellas reside en zonas especialmente granjeras (fundamentalmente Canelones), el 40% pertenece a las áreas típicamente lecheras en su rubro principal (San José), desarrollándose en actividades hortifrutícolas y de pequeños animales de granja. El resto corresponde a las áreas de minifundios ganaderos.

En este contexto, cada una de las zonas tiene especificidades propias, siendo éstas las que definen el tipo de trabajo en cada uno de los grupos provenientes del rubro productivo principal, que van desde las prácticas productivas hasta las prácticas culturales. Así, cada Mercado define su modo de operar, su reglamento interno, su distribución del trabajo y beneficios.

Los actores que se diferencian en esta Red, son:

- ✍ mujeres involucradas en los negocios de la Red organizadas en grupos,
- ✍ mujeres involucradas en capacitación, que participan de los Grupos,
- ✍ la dirección del Proyecto desde el INC que conforma una dirección con representantes de los Grupos,
- ✍ técnicos asesores privados y públicos (Facultad de Agronomía, INC, Intendencias Municipales).

En este análisis sólo se analizarán los actores involucrados en los negocios de la Red.

### *Características de la Red*

Grupos de mujeres rurales y urbano–rurales productoras de una diversidad de productos artesanales alimentarios y no alimentarios, organizadas en Mercados.

Los productos son comercializados a través de diversos canales permanentes y zafrales, además de los propios Mercados. Por ejemplo, algunos Mercados comercializan en forma permanente en Montevideo Shopping Center (Local “Mesa Criolla” “Hecho Acá”). Otros Mercados u otras productoras proveen locales en áreas turísticas. También se comercializa en ferias a nivel local y nacional.

#### **d) Definición del negocio**

El negocio de la Red es la venta de productos alimentarios con una marca común denominada “Mercados de la Mujer Rural”, con un isotipo ya identificado por algunos de los sectores del consumo.

Los productos elaborados, especialmente las conservas de alimentos, dulces, mermeladas y pickles, han tenido un empuje de consumo importante, ya sea por la moda de ‘lo natural’ y su asociación con lo artesano–natural, o por la importancia que, desde el punto de vista de la salud, se está brindando a los productos sin conservantes.

Listado de principales productos de venta:

- ✍ conservas de alimentos,
- ✍ panificación,
- ✍ comidas preparadas,
- ✍ artesanías,
- ✍ venta de productos de granja: huevos, queso, frutas y verduras frescas,
- ✍ plantas,
- ✍ chacinería artesanal.

#### *Sistema de producción*

Cada productora y cada Mercado tienen su especialidad. No todas las productoras elaboran todos los rubros.

La materia prima para la elaboración de conservas es propia o adquirida en la zona a terceros.

#### *Volumen de producción*

El volumen actual de producción de algunos productos, por ejemplo, las conservas de alimentos, asciende a 33.800 kg en el año 2004; se estima que 20.000 kg son vendidos a través de la Red.

#### *Canales de distribución*

Actualmente, funcionan siete Mercados de la Mujer instalados en:

1. San José, Ciudad de San José de Mayo – año 1989,
2. Río Negro, Ciudad de San Javier – año 1990,
3. Canelones, Ciudad de Tala – año 2000,
4. Canelones, Canelón Chico – año 2002,
5. Lavalleja, Ciudad de Minas – año 2003,
6. Treinta y Tres, Ciudad de Treinta y Tres – año 2004,
7. Cerro Largo, Ciudad de Melo – año 2004.

Adicionalmente existen puestos de venta zafrales en: Las Cañas – 1999, Puerto Viejo – 1995, LATU Mesa Criolla – 2000, Día del Centro – 2003, Plaza Matriz – 2004 y permanentes Montevideo Shopping Center – 2004, Artigas - 2004.

#### *Canales de Distribución Directos:*

- ✍ el Mercado que administra el grupo al que pertenecen,
- ✍ individualmente,
- ✍ locales de comercialización que la Red administra,
- ✍ ferias de Montevideo,
- ✍ LATU.

En todos los casos, la mercadería comercializada a través de los Mercados se cobra al contado, ya que éstos venden al consumidor final y los Mercados cobran a las productoras remitentes un porcentaje de las ventas. Estos ingresos permiten sostener los gastos de mantenimiento de cada Mercado, como son: teléfono, luz, sueldos, entre otros gastos.

#### *Canales de distribución Indirectos:*

- ✍ distribuidores en áreas territoriales diferentes al área de localización de los Mercados,
- ✍ local de ventas administrado por 'Todos por Uruguay' en Montevideo Shopping Center.

Actualmente, hay 200 productoras participantes en la comercialización de diversos rubros que están integradas a la Red, con diferente grado de compromiso y participación. Las mismas están distribuidas en siete Mercados más tres grupos en el departamento de San José.

#### *Grado de formalidad de los Mercados*

Cada uno de los Mercados está administrado por Comisiones Administradoras, con grados diferentes de organización, liderados naturalmente por mujeres emergentes de los procesos grupales. En todos los casos existe un sistema democrático de toma de decisiones, con una diferenciación de papeles pre-estructurada (presidenta, secretaria y tesorera).

Cada Mercado desarrolla una diferenciación de tareas de acuerdo a las habilidades básicas de sus miembros, además de haber definido complejos reglamentos internos de funcionamiento. Estos reglamentos regulan aspectos tales como remisión de productos, atención del local, remuneración de empleados (en caso que los haya), estipulación de comisiones, reglamentos de uso de equipos (refractómetros), de fondos rotatorios u otros aspectos.

Algunos de los Mercados han formalizado totalmente su estructura organizativa empresarial en el sistema jurídico e impositivo nacional (BPS, DGI).

En los grados más altos de formalización existen tres ONG's de impacto local y/o departamental y la Red Nacional. Todas las organizaciones están debidamente inscriptas en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

La Red posee forma Jurídica como Asociación Civil sin Fines de Lucro, bajo la denominación de Asociación de Mujeres Rurales para el Desarrollo y la Acción.

**e) Dirección y gerenciamiento, apoyo técnico y logístico**

- ✍ Algunos grupos cuentan con asesoramiento técnico a escala comercial.
- ✍ La Red tiene asesoramiento subsidiado en aspectos legales.
- ✍ Existe apoyo logístico subsidiado en parte por el Proyecto de Promoción de Integración Social.
- ✍ Los gerenciamientos en el ámbito grupal son realizados por los líderes de los propios grupos en coordinación directa con la dirección del proyecto. Para ello se han capacitado en aspectos de administración, contabilidad e informática.
- ✍ Los controles de calidad de los productos alimentarios se efectúan con el apoyo directo de la Unidad de Tecnología de los Alimentos de la Facultad de Agronomía.

**f) Financiamiento**

Existen *fondos rotatorios* propios de los grupos, los cuales fueron donados originariamente por organismos internacionales [PNUD o Japanese International Cooperation Agency (JICA)], a grupos que son diferentes, en dos etapas:

- ✍ 1era. Etapa: PNUD – 1995,
- ✍ 2da. Etapa: JICA-PNUD – 2001.

Estos fondos se mantienen y en algunos casos han aumentado sensiblemente.

Los *subsidios* son empleados fundamentalmente en:

- ✍ inversión primaria en locales y maquinaria,
- ✍ capacitación,
- ✍ asistencia técnica: comercialización, producción, calidad,
- ✍ pago de alquiler de locales durante el primer año.

Respecto a los *locales comerciales*, existen tres situaciones bien diferentes:

- ✍ alquiler por parte del grupo;
- ✍ comodato del MGAP, Iglesia Católica y Empresa Privada;
- ✍ préstamo del INC y de Intendencias Municipales.

En todos los casos, los grupos se encargan de sostener mensualmente los gastos que genera el Mercado, luz, agua, teléfono, mantenimiento de equipos de producción e informáticos y mantenimiento y mejoras de los locales. Actualmente, cada uno de los Mercados es autogestionado por sus respectivas Comisiones Administradoras.

*Estimación de ingresos*

Entre enero y junio de 2004, los ingresos generados por las productoras, ascendieron a U\$ 56.000,00, de los cuales U\$ 38.000 eran ventas generadas desde la Red. De este monto, el 40% corresponde a conservas de alimentos y el 35% a comidas elaboradas.

Respecto a la *distribución* de ingresos entre las productoras, la misma no es homogénea. Por el contrario, la misma está concentrada en Mercados (como por ejemplo en San José). Las diversas situaciones surgen al analizar los distintos papeles que cumplen las productoras en la producción, venta y gestión, como así también los tiempos dedicados a La Red.

## g) Debilidades de La Red

A nivel de organización de la Red:

- ✗ la Red es débil en el área comercial, no conformando aún una Red de negocio,
- ✗ las unidades de la Red están conformadas por pequeñas empresas de negocios, estando organizadas formalmente por Grupos, algunos de los cuales cuentan con asociaciones civiles como forma jurídica.

A nivel de la producción:

- ✗ falta homogeneizar los procesos de producción, protocolizar los procesos y lograr las calidades homogéneas,
- ✗ más del 40% de las productoras no han realizado estudios secundarios,
- ✗ son insuficientes las capacidades adquiridas en temas de negocio y comercialización y en la creación de nuevos negocios individuales para los Grupos y para la Red,
- ✗ la distribución geográfica de los Mercados es una debilidad, en términos de costo y traslado, para la participación de las productoras en La Red.

## h) Fortalezas de la red

Referidas a la organización:

- ✗ hay un sentido de pertenencia a la Red por parte de las productoras, fortalecida con años de trabajo,
- ✗ las productoras cuentan con experiencia de trabajo en pequeños grupos,
- ✗ hay relacionamiento y confianza entre los líderes de los Mercados,
- ✗ varios Mercados están conformados por varios grupos,
- ✗ hay una demanda permanente para el ingreso de nuevos grupos y productoras al sistema,
- ✗ hay liderazgos claros, al interior de los Grupos y áreas geográficas de influencia de los Mercados.

Referidas a la producción:

- ✗ existe una marca común instalada en el mercado consumidor,
- ✗ existen puestos de venta establecidos con equipamiento para procesamiento,
- ✗ existen capacidades fortalecidas en el procesamiento de los productos, referido a la normativa bromatológica nacional, manejo de equipamiento y PC,
- ✗ existe capacidad de reconversión creativa de los productos, modificándose en virtud de los negocios que surjan.

Referido a los Mercados:

- ✗ al presente la infraestructura física de los Mercados son aptos para la comercialización, la producción y la capacitación,
- ✗ desde el punto de vista comercial, los Mercados están ubicados en lugares estratégicos (en la mayoría de los casos en los centros de las ciudades).

### i) Restricciones detectadas

Existen restricciones para lograr la sostenibilidad futura de la Red.

La principal restricción parte de la comercialización que realizan los productores. En ese sentido a continuación se describen algunos ítems:

- ✗ falta de local de comercialización centralizado para La Red,
- ✗ administración débil de la Red,
- ✗ inexistencia de un lugar físico para depósito de productos,
- ✗ capacidad débil para la distribución de los productos desde la Red.

Los aspectos de formalización de los emprendimientos constituyen una fuerte restricción.

### j) Visión a futuro y comentarios finales

El futuro de La Red como unidad de negocio, depende fundamentalmente de las restricciones anteriormente mencionadas. Sin embargo, en términos de cada uno de los Mercados, las situaciones son bien diferenciadas, dependiendo del grado de fortalecimiento organizacional y comercial en que se encuentra cada uno de los Mercados.

*A priori*, se podría pensar que los Mercados de Minas, San José, Tala y San Javier se mantendrán y podrán fortalecerse, dado que cuentan con clientes estables que les permite mantenerse como tales y un mercado potencial para el crecimiento. Mientras tanto, los nuevos Mercados deberán hacer un esfuerzo mayor para sostenerse, especialmente porque actualmente están en un período de expansión.

En este sentido, la fortaleza de la Asociación de Mujeres como Red, será quién aporte más para la sustentabilidad futura de los Mercados en expansión, apoyando en la organización productiva, comercial y logística de cada Mercado.

Con respecto a las alternativas de aumento significativo en los volúmenes de producción, se entiende que las mismas, en general, son posibles de llevar cabo, salvo en el caso de productos con reducida producción en el país o que se producen en áreas muy pequeñas y específicas.

El hecho que la Red genere ingresos complementarios para la gran mayoría de las productoras y sus familias, hace complejo el efectivo desarrollo de los negocios comunes. No siempre se le brinda a la empresa el tiempo suficiente y la energía necesaria. No obstante, es relevante destacar que día a día se viene presentando la necesidad de darle mayor importancia a estos negocios.



### 3.3. Emprendimientos Asociativos en la región

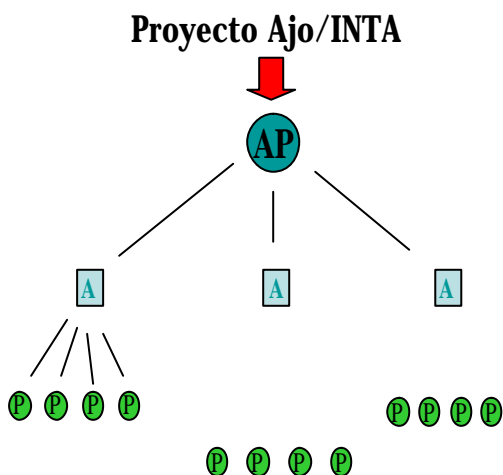
#### 3.3.1. Asociativismo en el sub-rubro ajo en Argentina <sup>12</sup>

Argentina exporta el 80% de su producción de ajo, lo que le reporta 100 millones de dólares y lo convierte en el segundo exportador mundial del producto, luego de China. Si bien la Provincia de Mendoza concentra el 90% de dicha producción, presenta algunos problemas como productores individualistas, organizaciones inexistentes, empresas no integradas, ausencia de fuentes de financiación y fallas en los sistemas de transferencia de la tecnología disponible.

Ante este panorama, que ya existía a mediados de los años noventa, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, en conjunto con los gobiernos provinciales y entidades de productores, puso en marcha el Programa CAMBIO RURAL cuyo objetivo principal era el de promover y facilitar la intensificación y reconversión productiva y socio-organizativa, como medio para superar la crisis económica, así como difundir la tecnología con metodología de extensión, de forma que su impacto produjera resultados rápidos y concretos en todas las regiones.

Dentro de este propósito principal se encontraban distintos objetivos generales como los de integrar económica y comercialmente los grupos, mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa, incrementar los ingresos netos y mejorar las condiciones de vida de la familia rural.

Paralelamente, se intentó avanzar en el incremento de los rendimientos exportables por hectárea, en la disminución de los costos por kilogramo producido y en la integración productivo/ comercial del sector, basándose para ello en una planificación económica y financiera de las empresas y en su articulación con los procesos de comercialización y en definitiva, con los mercados.



El Programa consistió en la generación de grupos de productores (P) que se asociaran libremente en torno a un rubro específico, generando así grupos monocultivo o de mono-productos. A dichos grupos se les asignaba por un lado, un Técnico Asesor (técnico *junior* capacitado en el rubro elegido) para que los guiara, informara y asesorara mediante contactos semanales y por otro, un Agente de Proyecto (técnico *senior*) para que además de supervisar al Técnico Asesor, sirviera de enlace con los proyectos que se iban organizando a través de la cadena agroalimentaria, como así también con las Innovaciones en ciencia y tecnología que se iban desarrollando.

<sup>12</sup> El presente capítulo recoge contribuciones realizadas por el Ing. Agr. José Luis Burba del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en oportunidad del Seminario Internacional "Alternativas de Organizaciones Productivo Comerciales con Objetivo del Desarrollo de la Granja" desarrollado en la Cámara Mercantil de Productos del País, el pasado 15 de Diciembre de 2004.

De esta manera INTA resolvía “el qué hacer” (organizaba y capacitaba) mientras el Agente de Proyecto definía “el cómo” (capacitaba y planificaba) y finalmente el Técnico Asesor resolvía “el cuándo” (planificaba y transfería).

El proceso de generar grupos de productores integrados y organizados (no únicamente aglutinados o juntados) no fue un proceso sencillo porque implica acuerdos entre las partes y esto requiere a su vez confianza, convicciones firmes y cambios de mentalidad, de actitud empresarial y de solidaridad entre los propios participantes, si bien es claro que tener las “tranqueras cerradas” conlleva limitar posibilidades.

Por otro lado, tampoco había un modelo de integración a seguir. Se partía de las necesidades de los participantes, lo que generaba distintos motivos de asociación:

- ✗ grupos de productores muy buenos en cuanto a rendimiento que lo único que necesitaban era concentrar la oferta;
- ✗ grupos de productores muy malos en cuanto a rendimiento cuyo principal objetivo era el de mejorar en esta materia (lograron posteriormente incrementos del 100% dado que la base de la que partían era muy reducida);
- ✗ grupos de productores relativamente buenos que decidieron especializarse en producir semillas (lograron no sólo autoabastecerse sino también abastecer a otros grupos de otras zonas de la región);
- ✗ grupos de productores que buscaban empacar en conjunto (evolucionaron de productores medios a buenos “galponeros”);
- ✗ grupos de productores que deseaban agruparse para la adquisición de insumos o de maquinaria, en común.

Con el tiempo, a medida que disminuía el número de productores por grupo (aproximadamente 21% entre 1995 y 1996) dichas divergencias a la interna y a la externa fueron quedando de manifiesto, lógica depuración de aquellos que no manifestaron interés en el programa, en el agrupamiento y/o en el asesoramiento técnico. Este hecho se pudo explicar como un “sinceramiento”, producto de algunos grupos eran más una “asociación casual” que un “grupo integrado”.

#### *Factores de éxito de la organización:*

El Programa CAMBIO RURAL estuvo en condiciones de mejorar la situación del sector en la medida que generó una visión integrada de la cadena, una concientización de la importancia de la planificación y un ámbito muy rico de capacitación.

Visión integrada de la cadena porque generó el ámbito para reunir a los productores no solamente con acopiadores y proveedores sino con otros eslabones que también son necesarios para que el negocio mejore como productores de envases, proveedores de insumos agrícolas, transportistas, fabricantes de cajones y etiquetas, despachantes de aduanas.

Planificación porque para lograr la producción y la venta del producto la planificación es fundamental y finalmente la capacitación, porque se encararon procesos de transformación ganando eficiencia y productividad “tranqueras adentro” y generando y aprovechando ámbitos de competencia y rentabilidad “tranqueras afuera”. La acción del Agente de Proyecto como un eslabón más en la cadena de difusión, permitió tomar la capacitación como un proceso activo y dinámico, con el trabajo de los asesores en el campo para diagnosticar los problemas, proponiendo luego soluciones factibles.

Por otro lado, en la capacitación se incluyeron también a otros actores en las etapas de producción y comercialización. Los Asesores, a su vez, realizaron diversas actividades de capacitación, pruebas de condiciones de manejo, prueba de cultivares, implementación de métodos de desinfección de semilla y parcelas demostrativas donde se aplicaron las recomendaciones obtenidas en el ámbito del Proyecto. De esta forma se transformaron en procesadores y generadores de información técnica, logrando la retroalimentación del proceso de transferencia. Finalmente, lo importante radicó en crear una propuesta de intensificación y reconversión productiva asegurando la posibilidad de incrementar los ingresos netos.

#### Algunas cifras:

Durante 1996 el programa Cambio Rural en el Centro Regional Cuyo (Mendoza y San Juan) contaba con 77 grupos y 893 productores en todos los rubros. De ellos, los productores que realizaban el cultivo de ajo representaban el 21% distribuidos entre 35 grupos (16 productores con una superficie mayor a 30 hectáreas).

#### Logros de la organización:

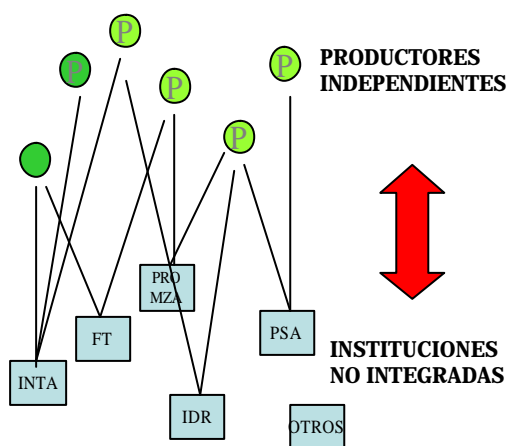
- ✍ mejora en los rendimientos de hasta un 25%,
- ✍ reducción en los costos de hasta un 20%,
- ✍ mejora en la rentabilidad de hasta un 50%.

Por otro lado, el aumento en la superficie cultivada (que en valores medios pasa de 5 a 9,5 hectáreas) reflejó la especialización en el manejo de este cultivo y la seguridad en la etapa de comercialización. El cultivo de ajo resultó ser una alternativa viable en grupos eminentemente vitícolas que buscaban un ingreso durante otra época del año.

#### Factores de fracaso:

- ✍ discontinuidad del programa en el año 2000 lo que generó una inmensa frustración en los propios productores,
- ✍ falta de "ajuste" entre las partes,
- ✍ éxodo de los asesores a la actividad privada, lo cual, si bien perjudicó al Programa, al mismo tiempo demostró el nivel que habían alcanzado y produjo un efecto multiplicador de la tecnología recomendada por el Proyecto.

#### La propuesta: asociativismo asistido



La situación actual del sector puede definirse como de demanda internacional fuertemente concentrada (*holding* de empresas compradoras) frente a una oferta atomizada donde los productores y empaques no están integrados. Esto ha provocado operaciones comerciales discontinuas y baja rentabilidad del negocio en su conjunto, más allá de que existan empresas individualmente exitosas.

Por otra parte, bs organismos oficiales (técnicos, fiscales, legales, crediticios) y las empresas de servicios y proveedoras de insumos (transportistas, fabricantes

de envases, despachantes de aduana) cumplen sus funciones sin coordinación ni integración alguna, invirtiendo tiempo y esfuerzo con una baja relación beneficio/costo.

La situación deseada es integrar los eslabones de las cadenas ajo y cebolla en la forma de *Comité Provincial de Ajo y Cebolla (COPAC)* como mesa de encuentro y verdadera caja de resonancia del sector. El COPAC será el responsable de diseñar el *Manual de operaciones* para el asociativismo asistido y constituir las nuevas empresas.

Tomando la idea de las Sociedades Agrícolas en Transformación (SAT) de España, recientemente se ha presentado en la provincia de Mendoza el proyecto *Transformación de Empresas Mendocinas Productoras y Empacadoras de Ajo y Cebolla (TEMPAC)*.

Una SAT es una sociedad civil, de finalidad económico-social, constituida para producir, transformar y comercializar productos agrícolas; ejercer mejoras en el medio agrícola; promover el desarrollo rural y prestar servicios comunes a sus miembros.

Para formar parte de una SAT los productores agrícolas deben integrarse entre sí para la producción y comercialización de ajo y cebolla, con derecho a recibir asistencia institucional, técnica, fiscal, legal crediticia y comercial, así como con el deber de ajustarse a las normas del Manual de Operaciones.

Este Manual será una descripción ordenada y consensuada de todas y cada una de las actividades de servicio que las instituciones brindan al sector ajero y cebollero así como las que podrán brindar en el futuro cercano (técnico agroindustrial, legal, comercial y financiera).

Las organizaciones que participarían de la elaboración del documento serían: el Instituto de Desarrollo Rural, el Fondo para la transformación y el crecimiento, ISCAMEN, Promendoza, Gobiernos Municipales, Organismos vinculados a personas jurídicas, INASE, SENASA, AFIP, DGR, PSA, INTA y Universidades, así como las Organizaciones privadas de productores y empacadores que participarían monitoreando como auditores o veedores. Dichas instituciones, con el mismo esfuerzo y presupuesto con que cuentan hoy, sólo deberían priorizar sus acciones coherentemente integradas en las SAT.

### 3.3.2. Asociativismo en el sub-rubro manzana en Brasil<sup>13</sup>

El sector de la manzana es un ejemplo de éxito por ser considerado el más organizado de la agricultura brasileña. Una de las grandes ventajas con las que cuenta es su concentración geográfica en una pequeña área ubicada en la parte alta del Paraná, Santa Catalina y Río Grande.

La manzana surgió en Brasil recién en el 64, durante el Gobierno Militar porque, a pesar de la colonización europea, motivos climáticos impidieron que se estableciera como cultura económica al punto que, en dicho año, la manzana ocupaba el segundo lugar en la pauta importadora del país (luego del trigo). Para revertir dicha situación, Brasil pidió apoyo a países amigos y recibió a consultores americanos y viveristas franceses. Los primeros llegaron a la conclusión de que la manzana no tenía futuro en el Brasil, mientras que los segundos vieron una forma de obtener el producto.

En 1970 se definió el Programa de Fruticultura de Clima Templado con recursos tanto federales (a través del incentivo fiscal del Impuesto a la Renta) como estatales y se estableció en los tres Estados del Sur. Dicho Programa tenía puntos a favor, como el alto costo del producto importado y el tamaño del mercado interno y puntos en contra como el clima y la dominación del mercado por el producto argentino. Para solucionar estos problemas se procuraron el asociativismo y la tecnología. A nivel de gobierno se estableció que todo productor que quisiera recibir financiamiento debía pasar por un entrenamiento de tres o cuatro años. Esto comenzó a agrupar a los productores, a organizarlos y por otro lado, los hizo comenzar a trabajar con tecnología. Al poco tiempo fueron apareciendo distintas asociaciones: la Asociación Catalinense de Productores de Manzana (1973), la Asociación *Gaúcha* de Productores de Manzana – AGAPOMI (1977), la Asociación Brasileña de Productores de Manzana y Pera (1978), la Asociación Paranaense de Productores de Manzana – FRUTIPAR (1977) y la Asociación de los Fruticultores de Fraiburgo – AFF (1982).

La Asociación Catalinense de Productores de Manzana fue la primera asociación en surgir. Sus objetivos eran los de luchar contra la importación en períodos de zafra y generar políticas que ampliaran el almacenaje en cámaras frigoríficas. En 1982 se genera un rompimiento entre el sector cooperativo y los productores independientes al querer los primeros que el Gobierno les construyera las cámaras frigoríficas que necesitaban mediante un aumento de impuestos, cuando los segundos eran los que más producían. La Asociación desapareció en 1986.

La Asociación Brasileña de Productores de Manzana y Pera hasta 1982 estaba integrada por distintas partes que, a su vez, tenían intereses contrapuestos: empresas que buscaban un incentivo fiscal, empresas proveedoras de insumos, productores. Por eso, en 1988 se decide que los socios únicamente podían ser las cooperativas y las asociaciones (estadales y regionales) de productores, así como los medianos y grandes productores quienes obligatoriamente deben ser miembros de las anteriores. La Asociación Paranaense de Productores de Manzana no estaba formada por productores sino por inversores.

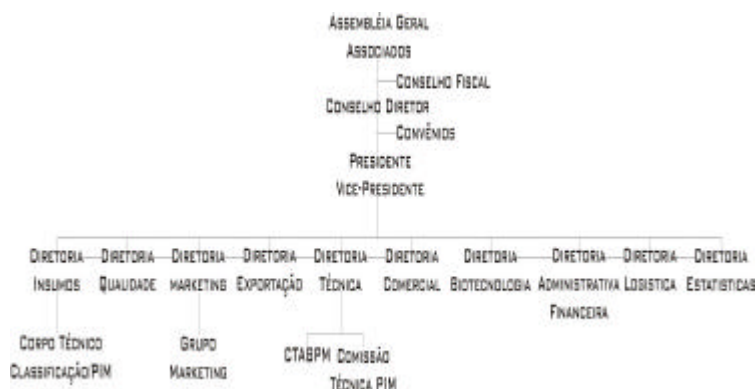
---

<sup>13</sup> El presente capítulo recoge contribuciones realizadas por el Dr. Luiz Borges en oportunidad del Seminario Internacional "Alternativas de Organizaciones Productivo Comerciales con Objetivo del Desarrollo de la Granja" desarrollado en la Cámara Mercantil de Productos del País, el pasado 15 de Diciembre de 2004.

La Asociación de los Fruticultores de Fraiburgo se creó, al cerrar la Catalinense, con un fin específico: la tecnología. En 1983 implementaron el primer sistema de Estación de Avisos Fitosanitarios en el Brasil, en el marco de un convenio con los gobiernos brasileño y francés. En 1984 instrumentaron un Programa de investigación con la Empresa de Investigaciones Pecuarias Catalinense Epagri, líder nacional en el área que se dedica al tema hasta el día de hoy. En 1988 implementaron un sistema de combate del granizo con cohete, hoy tercerizado, que protege 300.000 hectáreas con quemadores de yodo de plata, obteniendo menores pérdidas comparado con otras regiones. La Asociación, a su vez, ha realizado diversos convenios con USDA-ARS, la Universidad de Cornell, la Universidad de California/Davis y con Centros de Investigaciones (Avignon – Francia y Ravensburgo – Alemania). Una de estas alianzas fue clave para el desarrollo posterior de la variedad Gala en el Brasil. A finales de los 80` el consumo de manzanas disminuyó, lo que llevó a los norteamericanos a realizar un estudio sobre el tema, descubriendo que la variedad de mayor aceptación por el consumidor era la Gala. Hoy Brasil es el mayor productor de Gala a nivel mundial. En 1990 se realizó un Seminario técnico para definir las necesidades tecnológicas de Gala y Fuji. Los asistentes pertenecían tanto a la Asociación como a Epagri, EMBRAPA, USDA-ARS y la Universidad de Cornell. El sistema interinstitucional que luego aplicaron consistía en un líder por investigación y a la Universidad de Cornell como coordinador de las investigaciones, buscando evitar la duplicación de esfuerzos en un mismo núcleo. En 1991 la ABPM absorbe el programa de investigaciones de la AFF.

#### *Situación actual de la ABPM*

Actualmente posee 33 asociados (cuatro Cooperativas, dos Asociaciones Estaduales y dos Regionales así como 25 grandes y medianos productores) que responden por el 75% de la producción (100.000 millones de toneladas de manzana pura), el 80% de la comercialización interna y el 90% de la exportación (aproximadamente U\$S 65 millones). Con un presupuesto en la zafra 2004/05 de R\$ 1.050.000 y teniendo como base de contribución la producción.



La organización se divide en diez áreas de las cuales se destacan las de Insumos, Técnica, Comercial, Marketing y Logística.

El área de Insumos porque la asociación se encuentra abocada a la producción integrada y ello requiere realizar la clasificación de acuerdo a las normas internacionales, el cuerpo técnico lleva a cabo cursos de entrenamiento en el tema contando actualmente con 285 técnicos con título de clasificador federal aprobado.

El área técnica porque al trabajar con producción integrada el productor, para que acceda a la tecnología requiere de una capacitación en el tema, la cual se le brinda durante un año y durante el siguiente los técnicos de la Asociación fiscalizan su aptitud. Para el 2008 buscan que el 80% de los productores que la forman, la hayan implementado, lógicamente no el 100% porque existen productores que no tienen las condiciones para hacer el cambio y tendrán que dedicarse a otro rubro.

Cuenta además con convenios:

- ✍ nacionales con el IBRAF (Instituto Brasileño de Frutas) y el SBF (Sociedad Brasileña de Fruticultura),
- ✍ internacionales con el *Freshfel Europe (European Fresh Produce Association)* quien los mantiene actualizados con las tendencias de su principal mercado de destino y el *Wapa (World Apple and Pear Association)* así como tecnológicos con Epagri (Empresa Catalinense de Investigaciones y Extensión Rural), EMBRAPA (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria) y la Universidad de Cornell.

El área Comercial porque existe sobreoferta de manzanas a nivel mundial, lo que hace indispensable colocar el producto en el mercado interno y en los mercados internacionales. Para responder a esto, la Asociación ha emprendido diversas acciones: creó, entre 1998 y 2000, un sello de garantía de calidad de manzanas libres de residuos tóxicos y entre 2000 y 2002, un Programa de Clasificación. A partir de 1998 comenzó a trabajar en la Producción Integrada, considerado un diferencial muy importante en el mercado internacional.

El área de Marketing porque la Asociación ha implementado distintas acciones de Marketing como la publicidad del producto (no de la marca) en diversos medios y en los puntos de venta, así como degustaciones tanto en Brasil como en el mercado internacional.

El área de Logística porque Brasil exporta en cuatro meses 400/500 *containers* por semana para lo que necesita coordinar factores escasos como puertos, transporte interno, *containers*.

*Condiciones para el éxito:*

- ✍ tener un grupo de asociados que crean en el asociativismo es fundamental en las horas difíciles,
- ✍ tener el foco dirigido al resultado económico del asociado,
- ✍ buscar permanentemente información para anticiparse a las exigencias del consumidor (tendencias de mercado),
- ✍ nunca inmiscuirse, comprometerse o implicarse con los partidos políticos,
- ✍ no dar oportunidades para que la asociación sea usada como trampolín político.

### 3.3.3. Asociativismo en la Cooperativa Colonias Unidas de Paraguay<sup>14</sup>

De acuerdo al Censo Nacional de Cooperativas de 2000 existen en Paraguay 404 que si las dividimos por actividad principal, el resultado es el siguiente: 280 se dedican al Ahorro y Crédito, 80 a la Producción y 44 a la Comercialización.

Las cooperativas cuya actividad principal es la producción, se aglutinan en la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD). Dicha Federación participa con un muy alto volumen de producción del Paraguay; algunos ejemplos son: la soja con el 42%, el trigo con el 95%, el maní con el 68%, el sésamo con el 75%, la leche procesada con el 83% y los suinos con el 51%.

La Cooperativa de Colonias Unidas se ubica en la Colonia Obligado, en el Departamento de Itapúa, a 40kms. de Posadas (Provincia de Misiones, República Argentina) y a 230 kms. de Foz de Iguazú (capital del Departamento de Paraná, Brasil) y comprende los dos departamentos con las tierras más fértiles del Paraguay.

Fundada en 1953, sus 78 socios fundadores provenían de tres colonias vecinas (Obligado, Hohenau y Bella Vista) que habían sido colonizadas a fines del S. XIX por



alemanes. Su objetivo de asociación era el de lograr un mayor poder de negociación frente a los grandes comerciantes, a través del aumento del volumen. Cuando los productores llevaban a la ciudad sus productos (porotos, mandioca, almidón, maíz, grasa de cerdo, huevo, queso) para intercambiarlos por harina, azúcar, sal, telas, clavos, alambres y otras herramientas de trabajo, siempre sufrían pérdidas porque eran explotados por los acopiadores y por la escasez de productos dado que se vivía la post-guerra.

Las actividades de la Cooperativa comenzaron con la adquisición de una Fábrica para extracción de aceite de Tung, garantizando dicha operación con los propios bienes de los socios. Luego extendieron su giro agroindustrial a un Molino de yerba, a la soja y al trigo (principales productos de la zona), al maíz y al sorgo, a la extracción de aceite de soja y en la década del 90, al girasol. Pero a su vez, para satisfacer las necesidades del asociado, la Cooperativa incursionó, en la década del 60, en el mercado de abastecimiento adquiriendo un supermercado, luego una estación de servicios, maquinarias e insumos agrícolas y finalmente, una agroveterinaria.

A diciembre de 2003 la Cooperativa mantenía actividades tanto con productos en estado natural (soja, trigo, maíz, sorgo y girasol) como con productos industrializados (aceite de tung; yerba mate; aceite de soja; pellets de soja; industria láctea; balanceados; semillas de soja, trigo y abonos verdes; embutidos y vacunos y porcinos).

---

<sup>14</sup> El presente capítulo recoge contribuciones realizadas por el Lic. René Becker Dietze en oportunidad del Seminario Internacional "Alternativas de Organizaciones Productivo Comerciales con Objetivo del Desarrollo de la Granja" desarrollado en la Cámara Mercantil de Productos del País, el pasado 15 de Diciembre de 2004.



Una organización que se inició con el objetivo pequeño de hacer volumen frente al poder de los acopiadores fue creciendo y superando sus objetivos iniciales. En el 60` dio un gran salto cuanti y cualitativo con la soja y para fines de 2003 su facturación superaba los 125 millones de dólares. Pero paralelamente, hacia a década del 80`, fueron surgiendo problemas ambientales como la erosión de los suelos, las orugas. Cada problema fue encontrando su solución (cultivo en curvas de nivel para la erosión, Baculovirus Anticarsia para las orugas) y se comenzó a trabajar con rotación y diversificación de cultivos, pero la gran revolución se produjo en la década del 90` con la introducción de la Siembra Directa. Paraguay fue el primer país del mundo en porcentaje de adopción de la Siembra Directa, que hoy alcanza el 90%.

Posteriormente, en la década del 90`, se procedió a la reforestación cerca de la ribera de los arroyos y a construir abastecedores comunitarios. En 2004, paralelo al desarrollo industrial y agrícola, presentaron un Proyecto de recolección de envases de agroquímicos.

Los asociados se pueden considerar pequeños y medianos dado que casi el 80% se encuentra por debajo de las 100 ha. Los secretos utilizados son la diversificación y la rotación de cultivos, pero, principalmente, la diversificación (“poner los huevos en varias canastas”). Se realizó en 2003 un censo entre los productores asociados y los resultados reflejaron que para el 80.29% la agricultura es la actividad principal y dentro de ella cinco o seis cultivos (soja, trigo, maíz, sorgo, girasol y algodón) son los más trabajados, mientras que la ganadería de carne es la segunda actividad principal, con el 49.76%.

**Cuadro 23. Distribución de las parcelas en estratos 1/  
Hectáreas**

Estratos Hectáreas	Superficie Hectáreas	Socios Número	Porcentajes		Prom. Ha/Socio
			S/Has.	S/Socio	
01 a 10	1.058,60	254,00	0,66%	11,95%	4,17%
11 a 20	5.392,86	316,00	3,39%	14,86%	17,06%
21 a 50	23.384,59	673,00	14,68%	31,66%	34,74%
51 a 100	31.502,09	439,00	19,78%	20,65%	71,75%
101 a 150	18.942,01	154,00	11,89%	7,24%	123,00%
151 a 200	17.310,81	98,00	10,87%	4,81%	176,64%
201 a 500	37.671,00	126,00	23,65%	5,93%	298,97%
501 a 1.000	14.584,62	22,00	9,16%	1,03%	662,90%
más de 1.000	9.421,00	5,00	5,92%	0,24%	1884,20%
<b>Total</b>	<b>159.267,58</b>	<b>2.087,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

1/ No están incluidas áreas menores a 1 hectárea.

#### *Factores de éxito de la organización:*

- ✍ el espíritu emprendedor de los colonizadores que a principio del siglo XX convirtieron una selva en una zona pujante,
- ✍ la organización y capacidad empresarial, dado que se buscó no dispersar energías sino aunar esfuerzos (“el cooperativismo es a la economía como la economía a la sociedad”),
- ✍ en todas las épocas existieron líderes, tanto directivos como funcionarios, que llevaron adelante proyectos y fueron visionarios (el liderazgo, unido a la capacidad empresarial, hizo que las fuerzas se multiplicaran),
- ✍ tener el menor índice de corrupción en relación a la media del Sector Público y cuando existieron casos, no hubo impunidad sino despidos, expulsiones de socios y juicios,
- ✍ el fomento de la educación a través de la Ley de Cooperativas, la cual exige que un 10% de los excedentes se destinen a becas de grado y postgrado para hijos de socios y empleados; a programas de formación de líderes entre los socios, sus señoras e hijos y a un departamento agropecuario de técnicos agrícolas, forestales y pecuarios donde se realizan capacitaciones,
- ✍ la apertura al conocimiento y a la tecnología a través de convenios con el INTA de Argentina, EMBRAPA de Brasil, el JICA de Japón y GTZ de Alemania,
- ✍ la diversificación como prioridad por encima de la maximización de la rentabilidad, buscando así reducir riesgos,
- ✍ la capitalización como forma de realizar inversiones sin tener que recurrir tanto a los bancos, el socio de una cooperativa es un empresario que con cada entrega y/o compra en el supermercado que realiza, destina un 2% a Capital.

#### *Factores de insuceso de la organización:*

- ✍ las inversiones realizadas que no fueron suficientemente rentables, entre otros factores, debido a intereses de ciertos sectores y apresuramientos;
- ✍ la falta de coordinación con las inversiones ajenas a la Cooperativa;
- ✍ la falta de competitividad a nivel nacional dado que Paraguay no tiene definido el status sanitario así como tampoco están dados los organismos que certifican;
- ✍ el MERCOSUR de papeles porque Argentina no permite que se trasladen productos a través de sus fronteras por falta de adecuación sanitaria y también Brasil tiene sus medidas restrictivas;
- ✍ la limitación de la Frontera Agrícola porque la Cooperativa ya tiene explotadas prácticamente todas sus tierras por lo que, a largo plazo, las opciones posibles serían industrializar o producir en forma más intensiva;
- ✍ la segmentación existente de productores en pequeños y grandes propietarios mientras los medios desaparecen.

## 4. APORTES Y REFLEXIONES PARA LA DISCUSIÓN<sup>15</sup>

---

### 4.1. Antecedentes

La referencia e invocación a la asociatividad como instrumento vinculado al desarrollo de la competitividad, especialmente en relación a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias, es un tema recurrente en los ámbitos de decisores de políticas, así como en los académicos y de extensión rural. Pero las apelaciones al tema son en general de naturaleza teórica, casi ideológica, ya que existen en las experiencias concretas desarrolladas pocos ejemplos que expongan metodologías exitosas en cuanto a alcanzar metas de mejora económica sustentable y perdurable de los emprendimientos involucrados.

Los estudios de casos de experiencias del pasado lejano parecen de escaso valor, considerados los cambios operados en el escenario económico nacional e internacional y aún en el sectorial. Sin embargo, experiencias más recientes o en curso parecen ser más ilustrativas de los caminos que podrían recorrerse con mayor éxito en la estrategia de viabilizar las pequeñas y medianas empresas granjeras como participantes de un entorno mayor en el que algunas de sus desventajas individuales, sean mitigadas por la agregación de capacidades de otras empresas similares.

Hasta el presente parece seguir primando el voluntarismo en el tratamiento de este tema, cuando no el otro extremo, es decir, el derrotismo que enfatiza la inviabilidad de los emprendimientos asociativos al no poder superar las restricciones individuales de las empresas involucradas o al generar en el proceso de asociativismo, nuevas limitaciones al proceso de desarrollo empresarial.

A efectos del análisis se considerarán principalmente las experiencias recientes que se han venido desarrollando con variado éxito en el marco de la ejecución del Programa de Reconversión de la Granja (PREDEG) en las que diferentes emprendimientos asociativos han desarrollado estrategias comunes en el área organizacional y comercial.

### 4.2. Conformación inicial del emprendimiento

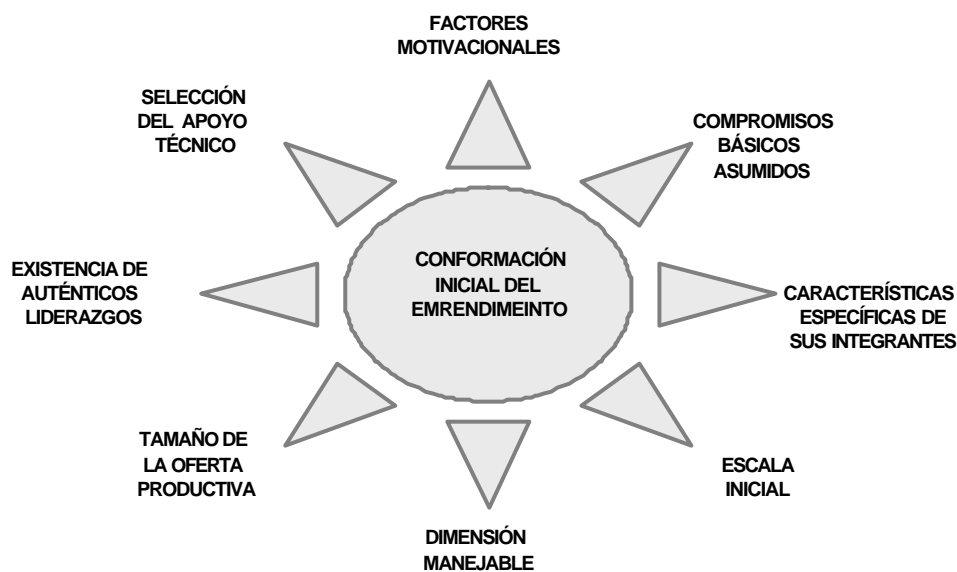
Todo proceso de asociación supone un desafío donde las ventajas derivadas de someter las decisiones empresariales individuales a un ámbito colectivo o a uno profesionalizado deben superar las dificultades, balance en el cual resultará determinante la confianza que adquiera cada participante en las capacidades colectivas o en algún líder integrante del emprendimiento.

---

<sup>15</sup> El presente capítulo recoge contribuciones realizadas por el Ing. Agr. Carlos Sammarco en oportunidad del Seminario Internacional "Alternativas de Organizaciones Productivo Comerciales con Objetivo del Desarrollo de la Granja" desarrollado en la Cámara Mercantil de Productos del País, el pasado 15 de Diciembre de 2004.

El desafío adquiere diferente profundidad según el alcance del propósito asociativo; más relevante será en la medida que supere compartir asistencia técnica o realizar acciones comerciales comunes en el abastecimiento de insumos, para aplicar estrategias comunes de comercialización de productos e inversión, vinculadas a un Plan de Negocio. Este análisis se refiere a esta última situación, cuando el asociativismo procura proyectarse como herramienta en el plano de la comercialización de productos y la inversión, buscando en forma global, “resultados”.

La hipótesis de partida es que las condiciones determinantes del éxito de un emprendimiento asociativo radican en su conformación inicial, sin perjuicio de que luego otros factores como la identificación del negocio común, la capacidad de gestión y el papel del sector público como parte del contexto, tengan su incidencia en el curso de los acontecimientos.



En dicha conformación inicial serán clave los factores motivacionales que llevaron a la constitución del emprendimiento, así como los acuerdos o compromisos básicos asumidos y las características específicas de sus integrantes en la situación fundacional, en el entendido que los emprendimientos son dinámicos y en su evolución se modifica su integración.

Dentro de los factores motivacionales que llevan a la conformación de un emprendimiento asociativo, un aspecto esencial son los objetivos que le dan razón de ser. La claridad o precisión de los mismos, así como también su alineación con los de todos los integrantes, constituyen factores determinantes para asegurar una base mínima o masa crítica de condiciones capaces de poner en marcha el emprendimiento.

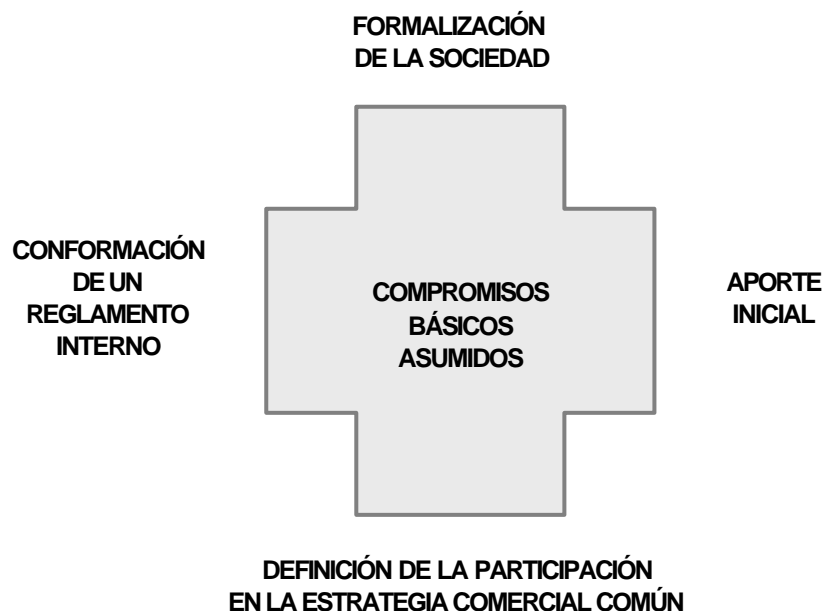
En muchas ocasiones los objetivos suelen estar fuera del foco de atención del grupo y las motivaciones ser poco sólidas, poniendo en factores externos la responsabilidad de la integración y el funcionamiento del emprendimiento. Un caso de impulsos externos es, por ejemplo, cuando el sector público se propone organizar grupos de productores por el solo hecho de considerar positivo el nucleamiento, aunque éste luego resulte efímero o poco productivo en cuanto a resultados.

En otras ocasiones las motivaciones de integración inicial refieren al aprovechamiento de una oportunidad de recibir apoyos económicos o de servicios, inducidos por estímulos públicos. Estas motivaciones confieren a la postre un horizonte de corto plazo a partir del cual el agrupamiento puede, con ayudas externas o liderazgos internos, llegar a desarrollar compromisos de mayor solidez detrás de objetivos más permanentes.

La decisión de conformar el emprendimiento puede ser coyuntural y de cierta fragilidad, pero en ambos casos debe transformarse rápidamente en estratégica para sus integrantes, es decir, congregarse en torno a una visión compartida de más largo plazo asociada a la construcción de un negocio con perspectiva. Esta visión estratégica compartida es la que puede permitir establecer reglas de juego y de adhesión al emprendimiento, compatibles con la construcción de un camino respaldado por compromisos que posibiliten el desarrollo progresivo de un negocio.

Como derivación inmediata, casi implícita, de los objetivos de un emprendimiento asociativo se encuentra la definición del Plan de Negocio que vinculará como socios a sus componentes. Este es un aspecto crítico para que la herramienta asociativa pueda resultar exitosa encarando negocios y mejorando la situación económica de los productores involucrados, al punto que podría afirmarse que sin Plan de Negocios o Proyecto compartido, surgido de la identificación de un negocio, no existe emprendimiento asociativo. Dicho tema será discutido luego, en el próximo punto.

Dentro de los acuerdos o compromisos básicos asumidos al interior de un emprendimiento asociativo, existen aspectos trascendentes como la formalización de la sociedad, el aporte inicial, la definición de la participación en la estrategia comercial común y la conformación de un reglamento interno que, en presencia o ausencia de formalización jurídica, establezca las obligaciones y derechos de los participantes para toda la operatoria asociativa.



La formalización de la sociedad refiere a la adopción de una forma organizativa adecuada a sus objetivos constitutivos y admitida por la legislación, que posibilite al emprendimiento asociativo la actuación en el relacionamiento institucional así como la posibilidad de contraer compromisos en el campo de la recepción de cooperación técnica, financiamiento u otras modalidades de crédito que requieren garantías formales.

Es bastante frecuente que los integrantes de emprendimientos asociativos se encuentren remisos a formalizar la organización por razones de costos (registro y obligaciones impositivas) o porque implica definir el marco de compromisos en el que se va a desenvolver el emprendimiento o porque aún no han definido con precisión su razón de ser y su Plan de Negocios de corto y mediano plazo, pero deben tener en cuenta que estos comportamientos le confieren una debilidad al emprendimiento, que compromete las posibilidades de generar éxitos que fortalezcan la confianza en las habilidades y potencialidades colectivas del mismo. La formalización jurídica debe constituir una meta en cuanto involucra la definición de compromisos de mayor consistencia y habilita a encarar acciones de contratación de servicios, obtención de créditos y ejecución comercial en todos sus alcances (suscripción de convenios de abastecimiento, cobranza).

En lo que respecta al aporte inicial, es tradicional que los emprendimientos asociativos surjan sin un acto de constitución de capital social real, exceptuando el mínimo exigido por el marco legal o el costo de la figura jurídica adoptada en el caso que nazca ya formalizado jurídicamente, lo cual, en general, es la excepción pero permite que los asociados sientan respaldadas sus contribuciones por un marco contractual apropiado. Por las circunstancias descritas anteriormente, el aporte inicial con capital propio, sea en efectivo o en especie, es un indicador primario de la consistencia y el compromiso con el emprendimiento.

La conformación de un reglamento interno, independiente de la formalización jurídica, es un aspecto no menos importante para otorgar transparencia a la gestión del emprendimiento, porque en él se plasman tanto los compromisos como los procedimientos: las obligaciones y derechos de los asociados, las condiciones de acceso para nuevos adherentes, las consecuencias del incumplimiento del pacto societario. Además, muchas veces un reglamento de funcionamiento bien concebido y estructurado, puede suplir en lo interno la ausencia de la formalización jurídica del emprendimiento. Pero no debe ser concebido como un documento estático sino como una herramienta de ordenamiento de las relaciones de los integrantes que recoja en forma dinámica, a través de actualizaciones y ajustes, los cambios que surgen en la evolución del emprendimiento en relación a su escenario de actuación, especialmente los mercados, configurados por demandantes (clientes) y oferentes (competidores).

Dentro de las características específicas de sus integrantes en la situación fundacional, es muy importante la significación que tiene el mismo en las economías de cada participante: si involucra una parte sustantiva de su actividad económica o si en el otro extremo, lo hace únicamente en una parte marginal. En la mayoría de los casos, la dinámica de funcionamiento determina incorporar porciones crecientes de la actividad económica de los integrantes, asociado al fortalecimiento de las actividades del emprendimiento. De todas formas parece existir un punto mínimo a partir del cual el emprendimiento reúne las condiciones para un desempeño satisfactorio en relación a las expectativas de impacto económico sobre las unidades empresariales individualmente consideradas.

Otros aspectos a considerar y definir en la conformación inicial del emprendimiento son: la escala inicial; la dimensión manejable; el tamaño; la oferta productiva; la existencia de auténticos liderazgos y la selección del apoyo técnico que lo respaldará.

La escala inicial, entendida como la magnitud de producción involucrada en las acciones bajo una estrategia comercial común y eficiente, con recursos humanos calificados y en la mejor de las hipótesis, con el co-financiamiento del propio emprendimiento, deberá, como mínimo, cubrir los gastos de profesionalización de la función. Si a esto se agrega que el posicionamiento del negocio frente a los clientes también depende de la magnitud del producto involucrado, es frecuente observar que nazcan emprendimientos con reducidos volúmenes de comercialización pero lo hacen con una debilidad intrínseca significativa la cual, de no superarse rápidamente, puede comprometer definitivamente los resultados del emprendimiento y su sustentabilidad. Otra medida de la escala del emprendimiento está dada por la cantidad de unidades económicas involucradas en él. La experiencia indica que emprendimientos masivos conllevan dos factores de debilidad: por un lado, la relación inversa entre masividad y compromiso societario y por otro lado, la complejidad del manejo, más aún cuando masividad se asocia a dispersión geográfica y probablemente a heterogeneidad productiva. Ha ocurrido en algunos casos que los emprendimientos, en su etapa de gestación, se ven presionados a la masividad por razones de impacto político institucional inmediato, lo cual compromete seriamente sus posibilidades de éxito futuro.

La dimensión manejable, referida a la cantidad de productores participantes y su dispersión, se encuentra en función de la factibilidad de alcanzar objetivos y metas de competitividad (productividad, calidad y costos), compatibles con las exigencias de los mercados. El logro de estos objetivos pasa por ser eficiente en todo el proceso productivo-comercial y en consecuencia, requiere condiciones para que la implantación de líneas de acción se traduzcan en logros productivos y en un buen posicionamiento del producto con el cliente, lo que supone aplicar recursos y esfuerzos escasos para optimizar resultados.

El tamaño, medido en su capacidad actual o de corto plazo para comprometerse en el desarrollo de un Plan de Negocio, es un factor relevante que debe combinarse apropiadamente con la cohesión productiva y de especialización, así como con los compromisos básicos de los integrantes que confieren la cohesión necesaria. El tamaño debería medirse más en términos de producto que de cantidad de productores integrantes del emprendimiento y si bien es indudable que es un factor dinámico medido en la escala ofertada, requiere un "piso" o "base mínima" para ubicarlo como un proveedor atractivo de una demanda identificada.

La oferta productiva, referida al abanico de productos que el emprendimiento colocará inicialmente en el mercado, deberá ser un aspecto crítico a definir dado que una diversificación excesiva debilita las posibilidades de especialización y con ello introduce en la gestión del emprendimiento dificultades adicionales a la hora de resolver, en forma eficiente y simultánea, problemáticas comerciales diferentes. Esto no significa que se niegue la existencia de negocios focalizados en productos con atributos de diferenciación, que requieran diversidad en la canasta ofertada para un posicionamiento eficaz en relación a ciertos canales.

La existencia de auténticos liderazgos, legitimados por el propio emprendimiento asociativo, constituye una fortaleza en cuanto a la capacidad de abrir caminos y sortear dificultades en la gestión. Esta capacidad se traduce en energía y sentido racional para afrontar desafíos y transmitir certezas sobre el potencial del colectivo, permitiendo así dinamizar las decisiones y aportar orientaciones estratégicas que

deberán ser enriquecidas y compartidas por el emprendimiento. Para ello, son necesarias las condiciones innatas o naturales del líder o núcleo pequeño de líderes, sumadas al desarrollo de capacidades que fortalezcan sus dotes de orientador de forma de superar las barreras personales de incertidumbre. Por otro lado, la ausencia de auténticos líderes determina una debilidad que puede comprometer las posibilidades de éxito porque genera emprendimientos asociativos “débiles” y altamente dependientes de factores externos.

Finalmente, en la conformación inicial del emprendimiento interviene, con particular relevancia, la selección del apoyo técnico que lo respaldará. Ante recursos siempre escasos, los grupos de productores tienden a economizar en el asesoramiento técnico, escogiendo algunas veces recursos de escasa formación y/o experiencia, enfatizando el conocimiento personal. En general, los emprendimientos priorizan el perfil o sesgo de especialización productiva (asesores agronómicos) en detrimento de las calificaciones gerenciales u organizacionales lo que resulta insuficiente para contribuir con eficacia y eficiencia a sentar las bases de un emprendimiento con proyección.

### **4.3. El Plan de Negocios**

El primer esfuerzo que debe realizar un núcleo de productores, potencialmente miembros de un emprendimiento asociativo, es la conformación de un Plan de Negocios que, en primera instancia, plasme la identificación y definición del negocio que desean emprender (con sus condiciones, resultados esperados y riesgos) así como las estrategias que piensan aplicar para instrumentarlo, analizando la propuesta desde el punto de vista comercial, técnico-productivo y económico-financiero. Dicho documento, sencillo pero completo, ejercerá de eje principal en torno al cual podrán alinearse las adhesiones a la experiencia asociativa, resultando un paso de importancia central para el progreso del emprendimiento. Por el contrario, la carencia de definiciones ha causado en muchas ocasiones, que grupos de productores que tenían las expectativas de trabajar en conjunto, se sumergieran en un desgaste más o menos rápido, con la consecuente frustración del emprendimiento.

Por ello, la elaboración del documento requiere tiempo y capacidades destinadas a lograr una visión compartida del emprendimiento en el mediano plazo, además de una formulación de corto plazo complementaria. Del mismo modo, requerirá también de instancias de prueba sobre la consistencia de los supuestos y las propuestas en las que se afirma el negocio planteado, así como de la coherencia con las estrategias a desarrollar en torno al mismo. En estas instancias es casi imprescindible el apoyo técnico para abordar aspectos empresariales, organizativos, comerciales y productivos.

La definición del negocio le otorga la razón de existir al emprendimiento. Por este motivo imaginar un emprendimiento asociativo de mínima sustentabilidad, sin identificación y claridad del negocio compartido, constituye una apuesta sin destino o condenada a un desgaste acelerado.

Dicha definición implica un estudio que requiere la participación del grupo y el asesoramiento técnico especializado. El mismo, aunque implique un esfuerzo económico inicial de carácter colectivo, siempre se justificará para no incurrir en errores de apreciación que posteriormente involucren pérdidas económicas o la zozobra del emprendimiento por debilidad o inconsistencia del negocio proyectado.



A su vez, será relevante considerar en esta etapa, la importancia económica que el emprendimiento tenga para cada uno de los integrantes fundacionales del emprendimiento asociativo porque un negocio que sea considerado por ellos marginal o secundario, generará un emprendimiento endeble mientras que uno que involucre lo sustantivo de la actividad económica de los asociados, muy probablemente contará con mayor compromiso y adhesión en su instrumentación.

Un segundo paso, posterior a la identificación y evaluación del negocio, consiste en el diseño de las estrategias para todos los componentes del emprendimiento, alineadas hacia los objetivos económicos del mismo, teniendo en cuenta que la correspondencia entre la formulación de una propuesta consistente de negocio y sus aspectos instrumentales, es condición indispensable para el éxito de la modalidad asociativa. Un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.) ayuda en muchos casos a clarificar si el diseño de la propuesta y las estrategias son consistentes para llevar adelante el negocio.

Esta actividad de neto corte gerencial requiere de la participación de los productores bajo el liderazgo del núcleo que se perfile como responsable ejecutivo y monitoreador del negocio a emprender. Nuevamente la profesionalización del emprendimiento y su alcance resultan esenciales para sus posibilidades de éxito, dado que al productor de escaso porte se le dificulta atender su unidad productiva y participar activamente en la gestión colectiva, más aún si el negocio colectivo es parte reducida de su actividad económica. Esta situación no sólo afecta al trabajo individual del productor sino también al emprendimiento, porque la falta de programación de acciones conducentes a implementar las estrategias acordadas provocan una grave debilidad de anticipación o previsión de las circunstancias lo cual, en la mayoría de los casos, deriva en pérdida de oportunidades o en costos incrementales para alcanzarlas.

El factor central que debe considerarse desde el punto de vista comercial en el Plan de Negocio es la demanda que se procura satisfacer y no la oferta de la que dispone un grupo de productores y a la cual es necesario buscarle una mejor comercialización. Este concepto es clave y determina la necesaria ductilidad de los asociados para mirar con flexibilidad el mercado y de acuerdo a sus posibilidades, estar dispuestos a introducir cambios más o menos sustantivos en su oferta de productos.

A su vez, en el diseño del plan comercial deben vincularse estrechamente los canales comerciales y los potenciales clientes, en un análisis de mercado resultante de la combinación de información secundaria (canales, volúmenes, calidades y precios) y primaria (desarrollada específicamente para el negocio colectivo). Además, es indispensable la actualización priorizada y ponderada de los canales y las oportunidades de negocio.

Otro aspecto ineludible a tener en cuenta es la relación y el conocimiento del agente demandante, dado que parte de la historia frustrada de emprendimientos asociativos viene unida a “correr” detrás de una oportunidad comercial ligada a un agente demandante único, con frecuencia desconocido, con quien se formalizan acuerdos de escasa consistencia en la modalidad comercial o al determinar precios y calidades. Por otro lado, si bien en la realidad los emprendimientos pueden surgir de una oportunidad ocasional de satisfacer la demanda de un cliente, el negocio aglutinante debe ser concebido como una construcción de un relacionamiento de profundización progresiva entre oferente (asociativo) y demandante(s). La ausencia de esta “construcción” de la relación comercial y generación de confianza entre las partes, determina que ante la más mínima insatisfacción por las condiciones logradas en la ejecución de un negocio puntual, la adhesión al emprendimiento asociativo por parte de sus integrantes, se vea seriamente afectada.

Un factor clave para la definición y posterior ejecución del negocio es la obtención de información comercial precisa, porque actúa como garante fundamental del éxito de un emprendimiento asociativo o aún individual. Por este motivo y reconociendo que los costos involucrados en generar dicha información superarían muchas veces las posibilidades de un emprendimiento asociativo, es necesario entender que la inversión en este aspecto constituye una de las salvaguardas más relevantes para evitar tropiezos o fracasos en la gestión comercial. Asimismo, es necesario generar información ajustada respecto a la oferta del emprendimiento, su composición y calidades, las épocas de cosecha y otros datos que refieren a volumen, calidades y programa de cosecha, como así también un apropiado conocimiento de las restricciones a superar para mejorar la fortaleza productiva como oferente. Esta tarea no involucra costos significativos pero requiere costos organizativos y la apertura de cada asociado a las necesidades del emprendimiento en su conjunto.

A su vez, el diseño de una estrategia de negocios que, en cada etapa, sepa reconocer la conveniencia de la gestión comercial independiente o la adopción de alianzas coyunturales o de alcance estratégico por parte del emprendimiento asociativo, resulta de principal relevancia. La adopción de una gestión comercial directa supone necesariamente una inversión adecuada en capacidad gerencial profesional para la implementación de un plan comercial en el marco del plan de negocio global.

Existe una cierta tendencia a resaltar en el Plan de Negocio los aspectos tecnológico-productivos por ser aquellos de mayor conocimiento de los productores y asesores técnicos de los que dispone el grupo. Con un poco más de audacia llegan a incursionar en el tratamiento poco sistemático y profundo de la realidad del mercado, pero sólo a modo de aproximación. Esto no posibilita el diseño de estrategias operativas y de toma de decisiones ajustadas para la definición de opciones comerciales.

Deberá diseñarse un plan productivo-comercial que permita cumplir con el negocio formulado y eventualmente pre-acordado con los clientes (canales) con extrema rigurosidad, identificando puntos críticos para lograr el éxito del mismo y estableciendo los contenidos y mecanismos de seguimiento para verificar el cumplimiento de las metas intermedias de producción, calidades y fechas de cosecha. El plan debe ser concebido como un programa de abastecimiento ajustado a las condiciones pactadas con los clientes, especialmente a las especificaciones de los productos involucrados en las operaciones.

Desde el punto de vista económico-financiero resulta necesaria la sustentabilidad y consistencia económica del negocio por sí mismo, más allá de los apoyos circunstanciales que pueda convocar inicialmente de la institucionalidad pública. En algunas ocasiones los negocios surgen como una oportunidad visualizada para el aprovechamiento de una coyuntura de oferta de apoyos públicos, con lo cual su sustentabilidad se vincula a la perdurabilidad de dichos apoyos.

Además del factor mencionado, en muchas ocasiones la vulnerabilidad de los emprendimientos asociativos ha radicado en la extrema fragilidad del negocio en el cual se han embarcado, no sólo en sus aspectos económicos, sino inclusive en el riesgo comercial entendido como riesgo de cobro y cumplimiento de los compromisos asumidos por el agente comprador (cliente). Una estrategia de diversificación de riesgos comerciales, compatible con la oferta que puede consolidar el emprendimiento asociativo, es un factor crítico en la definición misma del negocio e impostergable a los efectos de dotar al emprendimiento asociativo de condiciones básicas de fortaleza.

#### **4.4. Gestión empresarial**

Cumplidos los puntos anteriores (condiciones iniciales de conformación y Plan de negocio) un aspecto condicionante del desarrollo exitoso de los emprendimientos asociativos es la capacidad de gestión, definida como un conjunto de habilidades dirigidas a ejecutar en forma eficiente las acciones programadas, ya sea en forma directa o a través de terceros.

Aspectos a considerar en la gestión:

#### **4.5. Apoyo profesional**

Un primer aspecto de la capacidad de gestión tiene que ver con la real posibilidad de apoyo profesional. Es usual que los grupos de productores, por razones económicas, dispongan sólo de asesoramiento agronómico y carezcan de apoyo calificado a la función de dirección, de una apoyatura que desarrolle y potencie las habilidades de dirección y orientación del grupo. A veces inclusive resulta difícil discernir el perfil técnico que se corresponde a dichas necesidades. Este tema se expondrá en particular en el próximo subtítulo.

#### **4.6. Procedimientos estandarizados**

Un área especialmente débil de los emprendimientos asociativos radica en la inexistencia de procedimientos estandarizados para la toma de decisiones y su posterior comunicación tanto interna como externa y tanto de naturaleza directriz como administrativa, que hacen al funcionamiento y respaldo documental de las acciones. Dichas dificultades alteran el relacionamiento interno y muchas veces afectan la confianza y el control de los participantes sobre el accionar del emprendimiento.

La toma de decisiones en tiempo y forma, es decir, ajustada a las necesidades de la ejecución del Plan de Negocios y con la información necesaria para visualizar adecuadas lecturas de la realidad y de su problemática, se destaca como un aspecto crítico en la gestión de los emprendimientos.

Por ello, es relevante equilibrar adecuadamente los tiempos de discusión, planificación y ejecución. Es corriente ver emprendimientos en los que se generan decisiones no legitimadas o producidas en un marco de opciones más ventajosas, producto de una escasa capacidad de anticipación a los hechos y por otro lado, ver otros que dilatan la toma de decisiones en momentos clave por falta de método de discusión, por excesiva deliberación o por inseguridad ante una realidad insuficientemente conocida.

#### **4.7. Participación de los integrantes**

Con la evolución y fortalecimiento de un emprendimiento se abren posibilidades para desarrollar la organización a través de la participación de los integrantes en grupos de trabajo especializados por tema de interés, con lo cual se incrementa la vida de la organización y se acumulan habilidades o especializaciones.

#### **4.8. Programa de capacitación**

Más allá de los apoyos externos, el emprendimiento debería también asumir un programa de capacitación de sus integrantes o parte de ellos, considerando ofertas estructuradas que existen en el ámbito del desarrollo empresarial o en aplicaciones específicas para empresas asociativas.

#### **4.9. *Financiamiento***

El financiamiento de las actividades asociativas constituye un capítulo especial, cuyos alcances no se apartan de las consideraciones que pueden realizarse para cualquier unidad económica. La composición de dicho financiamiento, como aspecto que afectará directamente la solidez del emprendimiento, se abre en dos vertientes básicas: los fondos o recursos propios y los externos.

Los fondos propios están constituidos por los aportes de los participantes y sus posteriores capitalizaciones, mientras que los fondos externos están compuestos por los fondos recibidos de proveedores o de entidades financieras. Los primeros generalmente otorgan créditos para el funcionamiento de las actividades comerciales (capital de giro) mientras que los segundos lo hacen además para inversiones en capital fijo (infraestructura, maquinaria) dado que se requiere un plazo de financiamiento más extenso.

Es habitual que los productores, al formalizar un acuerdo de características asociativas, aporten los recursos mínimos necesarios para el registro del mismo pero difícilmente acuerden capitalizar el emprendimiento para cubrir un período de necesidades presupuestales, razonable. La expectativa es que la propia operativa comercial vaya generando los recursos para sustentar las necesidades de gestión pero dicha situación tiene como consecuencia la generación de múltiples incapacidades como la posibilidad de financiar asistencia técnica, gerenciamiento comercial o aún aspectos concretos de la operativa comercial, que otorgarían más viabilidad al negocio.

Esta ausencia de capacidad o compromiso financiero en los inicios, que frecuentemente se instala como permanente, además de ser una limitante para su capacidad de operación es el reflejo de la ausencia de compromiso estratégico y confianza en las capacidades del colectivo. Por ello, un emprendimiento asociativo sin capacidad de autofinanciamiento se percibe rápidamente a sí mismo como “de manos atadas”.

Además existe otra realidad incontestable, el autofinanciamiento como reflejo del compromiso económico de sus miembros opera como convocante del financiamiento externo, por lo que el grupo se vuelve más confiable hacia el mercado financiador.

A su vez, muchas veces no existe tampoco en el colectivo la disposición a asumir créditos para financiar el emprendimiento, concentrando las expectativas en la convocatoria a la cooperación no reembolsable proveniente de organismos públicos.

#### **4.10. *Homogeneidad***

La homogeneidad, referida tanto a los rubros en los que trabajan los productores como a la calidad del producto obtenido así como a los niveles tecnológicos utilizados para ello, constituye una condición relevante para la integración y las perspectivas de un emprendimiento asociativo orientado al manejo concentrado de la oferta ante demandantes intermedios o finales.

Es frecuente observar diferencias sustantivas en la productividad y calidad de la producción entre distintos integrantes de los emprendimientos lo cual, a igualdad de paquete tecnológico y plan de manejo, no debería mostrar una gran dispersión de resultados.

#### **4.11. Seguimiento y acciones correctivas**

El seguimiento de las acciones programadas constituye una de las claves de la eficiencia de la gestión empresarial. Las decisiones se adoptan para alcanzar resultados concretos, en un horizonte preciso de implementación y con personas responsables que cumplirán con las mismas. Constituye una diferencia sustantiva en las capacidades de un emprendimiento actuar por impulso o hacerlo en el marco de una planificación y seguimiento de la ejecución.

En una primera etapa, el foco debería estar en el control sobre el Plan de trabajo elaborado para ejecutar el Plan de Negocios de un emprendimiento asociativo. Dicho control, así como sus acciones concretas y resultados alcanzados son de difícil auto-administración. Es frecuente que no se ejerza el monitoreo correspondiente sobre las acciones planificadas ni sobre sus responsables, desvalorizando la planificación/programación de actividades y desgastando la función ejecutiva.

El agrupamiento percibe que define acciones y con el transcurrir del tiempo éstas no se encaran, se repiten las discusiones y decisiones generando la sensación real de estancamiento e incapacidad del colectivo. Por esta razón es recomendable trasladar a un recurso profesional de apoyo la tarea de monitoreo del Plan de Negocios, quien deberá informar sobre el cumplimiento de las tareas y sus resultados, a los diferentes actores participantes (productores y otros servicios profesionales).

En una segunda etapa, cuando el Plan de Negocios ya ha sido implantado exitosamente, la planificación y el consiguiente seguimiento interno de las actividades programadas debe continuar dado que la programación de actividades, sin el seguimiento correspondiente, pierde efectividad y genera descrédito en los integrantes del emprendimiento.

A su vez, un buen control de ejecución permite importantes economías y alerta sobre situaciones que pueden provocar desventajas comerciales o el debilitamiento del emprendimiento, antes de que esto suceda. Su ausencia en tiempo y forma, podrá provocar que los integrantes se vean sorprendidos cometiendo errores similares en ciclos sucesivos.

Sin embargo, es frecuente que en emprendimientos sin seguimiento queden postergadas algunas de las actividades programadas y cada cierto tiempo se constate que no han sido abordadas, lo cual muchas veces significa que el emprendimiento pierda oportunidades. Por cierto, la capacidad de ejecución depende significativamente de la cobertura de la función gerencial, de una buena delegación por parte de ésta y de la organización de las tareas entre los integrantes.

Las comunicaciones escritas, sin duda indispensables, no son necesariamente analizadas en forma sistemática por los productores. Para mantener un adecuado nivel de información entre todos los participantes resultan importantes las reuniones periódicas para la presentación de informes de situación productiva, comercial y administrativo-contable. Es importante también contar con un ámbito ejecutivo que realice el seguimiento de la operativa de corto y mediano plazo mediante reuniones de coordinación con los servicios profesionales para marcar la dinámica del accionar colectivo, al menos, semanalmente.

#### **4.12. Control de costos**

Otro aspecto que requiere un análisis profundo de partida, así como un seguimiento posterior, es el control de costos de operación del emprendimiento, tanto prediales como extrapediales (costos de concentración, clasificación, empaque, acondicionamiento y entrega). El análisis de dichos costos extrapediales, por su incidencia en el resultado económico del emprendimiento, se convierte en clave así como también la información proveniente de servicios contratados a terceros.

El objetivo es detectar desvíos a lo programado e ineficiencias que puedan afectar al emprendimiento, recordando que una minuciosa y transparente descripción de costos hace a una correcta gestión y a la transparencia necesaria para la confiabilidad del emprendimiento hacia adentro. A su vez, sería interesante que el monitoreo de costos del emprendimiento fuera comparado con los de otros competidores.

Frente a cada decisión que involucre inversiones o contratación de servicios el emprendimiento debería contar con un buen análisis de alternativas que posibilite escoger la más conveniente o la mejor combinación, buscando alcanzar la eficiencia.

La dificultad de realizar un buen seguimiento de costos frecuentemente se asocia a la ubicación de esta responsabilidad en la estructura del emprendimiento, especialmente cuando éste carece de un cuadro gerencial asignado a tal tipo de funciones, entre otras.

#### **4.13. Profesionalización de funciones clave**

El apoyo profesional, muchas veces limitado por el presupuesto inicial, debe ser cuidadosamente seleccionado, sabiendo identificar el perfil técnico requerido para levantar las restricciones significativas que atentan contra la cohesión del grupo. En este campo, muchas veces los emprendimientos priorizan el conocimiento personal del técnico, especulando que esto sería suficiente para el buen entendimiento y la dinamización del grupo, mientras que otras veces resaltan, exclusivamente, sus conocimientos técnicos.

Aceptando que un emprendimiento de escala inicial pequeña, enfrenta fuertes limitaciones presupuestales para diversificar el apoyo profesional, parece claro que debe privilegiar factores objetivos que se traduzcan en un apoyo de alta eficacia para los distintos desarrollos que se plantea encarar.

En el entendido que la influencia de un respaldo profesional apropiado es muchas veces determinante de los procesos de fortalecimiento de los emprendimientos asociativos, se considera que éste debería:

- ✍ focalizarse en un recurso profesional con habilidades gerenciales y capacidades adquiridas para orientar el desarrollo comercial y organizativo del emprendimiento asociativo. La experiencia indica que muchas veces los agentes de cambio con cultura, historia y formación diferente a la sectorial, logran mayor efectividad que actores arraigados o condicionados por la trama de relaciones y supuestos de limitaciones inherentes a lo sectorial. Los resultados del apoyo profesional de alta calificación y externo al sector son sugestivamente positivos, ampliando las miras y corriendo los límites en cuanto a las capacidades de los emprendimientos asociativos.
- ✍ desarrollar una dinámica de presión positiva sobre cada integrante del emprendimiento, estando claramente alejado de la filosofía de "victimización" del productor, es decir, de la concepción del productor víctima del entorno y no

protagonista. La concepción del productor protagonista, constructor de un camino de superación, conlleva exigencias para una superación continua de las metas individuales y colectivas del emprendimiento, mientras que el estancamiento o aún la involución de emprendimientos, la mayoría de las veces se encuentra asociada a que el apoyo profesional no se posiciona como “agente de cambio” sino como “compañero de desgracias” de los productores.

La experiencia disponible sobre emprendimientos asociativos indica que la forma en que se fueron distribuyendo las funciones inherentes a la gestión ha distinguido entre casos exitosos y fracasos. Se pueden distinguir por lo menos tres áreas en las que el emprendimiento debería asumir la convivencia de distintos profesionales asesores y eventualmente, algún recurso colectivo asignado a la coordinación:

- A) tecnológico-productiva dado que es un área clave para el emprendimiento por su impacto directo en la oferta (tanto en volumen como en calidad) y en los resultados económicos de cada integrante del emprendimiento.

Un aspecto relevante a tener en cuenta en ella es la documentación de las recomendaciones técnicas, así como también la realización de un estrecho seguimiento de la evolución de la producción durante los ciclos productivos para detectar errores y omisiones que puedan afectar las proyecciones de oferta y por ende, los resultados individuales de los integrantes del grupo.

Otro aspecto a no descuidar a la interna del emprendimiento es la homogeneización del asesoramiento técnico, situación deseable que concentra responsabilidades y vincula al interlocutor técnico con todos sus integrantes. No obstante, muchas veces se mantiene el asesoramiento individual, lo que dificulta obtener logros de alcance colectivo.

- B) gestión comercial porque requiere de un recurso humano con visión estratégica y experiencia en la dinámica de los negocios (relacionamiento cliente-proveedor), así como con capacidad de planificar las actividades comerciales y comunicar a los integrantes del emprendimiento los resultados obtenidos regular y ordenadamente. Esta tarea normalmente oficia de gerencia global del emprendimiento en apoyo coordinado al núcleo directriz ejecutivo. Sin embargo, en esta función resulta poco relevante el conocimiento específico de la producción en sus aspectos tecnológicos.
- C) administrativo-contable a consecuencia de que encierra un aspecto clave para la cohesión y el desarrollo del emprendimiento asociativo como es llevar un ordenado y transparente registro de gastos e ingresos basado en la transmisión completa de la información a los asociados.

Si bien en etapas iniciales o aún avanzadas de la evolución del emprendimiento asociativo, la experiencia muestra que se ha recurrido a recursos humanos propios, es decir, a productores para que realicen la tarea, dicha práctica en general no ha resultado una buena decisión porque los mecanismos de control, las implicancias en las decisiones y la resolución de problemas inherentes a la gestión, alcanzan una conflictividad mayor al interior de un emprendimiento, más allá de lo acorde o no de sus aptitudes. En este caso se ha visto que el emprendimiento termina funcionando como una típica empresa familiar en la que los conflictos derivados de la gestión se potencian, afectando su estabilidad.

#### **4.14. Áreas de apoyo público**

En múltiples programas o planes y desde distintas entidades u organismos públicos se promueve la formación de grupos o emprendimientos asociativos, ya sea de intercambio tecnológico o enfocados a compartir acciones comerciales o servicios a la actividad productiva. En estos casos, se advierte que la tarea de promoción no contempla las condicionantes necesarias para la conformación de un emprendimiento viable y la mayoría de las veces se encuentra presionada por la necesidad de alcanzar una cobertura mínima, algo así como una masa crítica, para justificar los costos del servicio.

En los últimos años han surgido diferentes modalidades de apoyo desde el sector público: asesorías técnicas y capacitación en las áreas productiva y organizativa (con financiamiento multilateral o directo a través de un agente del sector público) y asesorías técnicas en aspectos de logística y gestión comercial:

##### *Asesorías técnicas en las áreas productiva y organizativa con financiamiento multilateral*

El apoyo público, a través de proyectos con financiamiento multilateral, se ha orientado a proveer recursos bajo la forma de subsidios parciales a la asistencia técnica y la capacitación de emprendimientos asociativos, apelando a servicios privados como agentes técnicos.

La ventaja importante de esta modalidad radica en la capacidad de selección del servicio por parte del emprendimiento, la mayor exigencia dada por la contribución al financiamiento y la posibilidad de cambiarlo en la medida que no cumpla con sus expectativas. Esta modalidad involucra un concepto más claro de metas para evaluar el desempeño del servicio y del emprendimiento asociativo participante.

##### *Asesorías técnicas en las áreas productiva y organizativa con financiamiento directo*

El apoyo técnico y/o la capacitación directa por parte de agentes del sector público encierra ciertos riesgos que los productores deben tener presentes.

En primer término, en lo que respecta a la figura del agente técnico del sector público, existen varios aspectos a destacar:

- ✍ Desde el punto de vista de su gestión, se debe a la estructura pública y por tanto, tenderá a satisfacer las expectativas de ésta, coincidan o no con las del emprendimiento asociativo. En la misma línea, debe responder a las urgencias políticas lo cual tampoco necesariamente se alinearán con la visión del sector privado, en este caso un emprendimiento asociativo.
- ✍ Relacionado con el financiamiento del recurso extensionista, el que sea ajeno al grupo puede dificultar la independencia del emprendimiento y la exigencia que éste puede ejercer sobre el extensionista dado que no lo solventa.
- ✍ En cuanto a la indefinición del alcance y las intensidades de las tareas que deberá realizar el asesor en apoyo al emprendimiento. En una intervención excesiva, el peso de su opinión puede torcer o incidir en las decisiones de una manera trascendente, más allá de su aparente condición de externo al emprendimiento y aunque sea con la sana intención de que las acciones acordadas se cumplan particularmente, si el emprendimiento asociativo no tiene una buena consistencia colectiva o de liderazgos internos.



Esto contradice el papel del sector público que es el de transferir capacidades, es decir, hacer de su modalidad de intervención o apoyo una instancia fecunda para promover el compromiso de trabajo de los integrantes del grupo.

A su vez, esta modalidad involuntariamente va generando condiciones de dependencia del grupo al agente técnico muy fuertes al punto de asociarse la sobrevivencia del grupo con la figura del extensionista o de un extensionista en particular.

Si bien parece esencial la inserción del trabajo del extensionista público desde el inicio para posibilitar la evolución deseada del emprendimiento, la experiencia indica que la figura solitaria del extensionista agrícola tiende a crear y reforzar este tipo de vínculo no virtuoso en que luego de varios años de trabajo conjunto, un grupo no muestra una evolución orientada a su fortalecimiento, desarrollo progresivo de capacidades y autonomía de gestión.

En ciertos casos el extensionista, en lugar de identificar problemas o restricciones de los grupos, potencialmente abordables por los mismos, se transforma en un promotor de soluciones que están fuera de las posibilidades del grupo, en ámbitos de decisión relacionados a las políticas sectoriales o aún macroeconómicas.

- ✍ En relación a la evaluación del asesor, cabe consignar que ésta se realiza sin tener en cuenta las tareas encomendadas y sin la opinión del emprendimiento beneficiario.

Por las razones anteriormente expuestas, es esencial que la intervención del apoyo del sector público a un grupo de productores sea a término, es decir, que los beneficiarios tengan cabal comprensión que deberán aprovechar al máximo una oportunidad que tiene fin. Esta realidad presiona sobre el involucramiento de los productores y las metas que deberán establecerse para darle un horizonte temporal a una ayuda del sector público y por otro lado, pone un límite a la participación del extensionista en la vida del emprendimiento. Sin embargo, es frecuente escuchar en la opinión de productores y asesores técnicos, que luego de un período de beneficios importantes en apoyo de extensión pública y aún de extensión privada, el tiempo no ha sido suficiente y se requiere renovar estos apoyos en condiciones similares, dado que “mejor se aprecia al sistema cuantos más beneficios brinda”.

En segundo término, históricamente el sector público ha demostrado mayores capacidades o mayor idoneidad en el área de la transferencia de tecnología productiva (extensionistas agrícolas especialistas en tecnologías de producción de los diferentes rubros granjeros) y notoriamente menor en el concepto de agronegocio. Ello en parte se debe a la calidad y especialización de la dotación de los recursos humanos que posee, así como a la escasa renovación de sus cuadros técnicos en las últimas décadas. Esto último resulta en agentes técnicos que no han incorporado en su formación conceptos modernos, adaptados a las nuevas realidades económicas, comerciales y del comportamiento humano.

Por ende, si bien cuentan naturalmente con una buena capacidad de integración derivada del conocimiento de la realidad productiva en la que se encuentran los productores, no necesariamente disponen de las herramientas y conocimientos específicos para el manejo de grupos y liderazgos, especialmente si se trata de focalizar los esfuerzos sobre el desarrollo de habilidades empresariales colectivas e individuales de carácter permanente en los grupos y sus integrantes. En

consecuencia, la figura del extensionista agrícola parece requerir, para beneficiar a los grupos de productores en las primeras etapas de su evolución, además de conocimientos en tecnología de producción, apoyos complementarios para asegurar procesos de integración perdurables, condiciones de proactividad y herramientas propias de la función gerencial.

En esta materia resulta ineludible incorporar nuevos cuadros técnicos, especialmente para el asesoramiento en agronegocios y descartar las opciones de reciclaje, que si bien son necesarias, no lograrán conformar condiciones para generar un impacto positivo en la prestación de servicios directos o en la supervisión de servicios brindados por terceros.

Las características anteriormente señaladas manifiestan que esta forma de apoyo será probablemente de dudosa eficacia aún cuando un emprendimiento asociativo la valore por la gratuidad y algunos logros objetivos derivados del relacionamiento.

#### *Asesorías técnicas en aspectos de logística y gestión comercial*

El respaldo técnico a aspectos de logística y gestión comercial puede contribuir eficazmente con el emprendimiento en la medida que se traduzca en una orientación sobre decisiones técnicas relacionadas al proceso de poscosecha, empaque y comercialización. Sin embargo, cuando existe intervención directa en tareas que involucran evaluación de costos y fases críticas del proceso, la participación pública asume un grado de responsabilidad inconveniente que desborda las competencias del asesoramiento.

Una herramienta complementaria a este tipo de asesoría es el otorgamiento de financiación para acceder a información comercial a través de la contratación de servicios o la promoción directa en los mercados. Bajo esta modalidad, el sector público favorece la aproximación de los emprendimientos a la realidad de los mercados en base a la única forma efectiva, es decir, con servicios especializados en prospección y construcción de alternativas comerciales. Los estudios tradicionales de mercado, realizados sin la participación directa de los interesados, constituyen fórmulas completamente superadas. La recopilación de información secundaria a distancia y su eventual análisis, deja al descubierto múltiples flancos e interrogantes por lo cual carece de utilidad para un emprendimiento asociativo o cualquier agente productivo-comercial que pretenda incursionar en un mercado.

Finalmente, de acuerdo a las tendencias de los mercados, la certificación de procesos y productos para garantizar el cumplimiento de cierta normativa exigida por los clientes, constituye un requisito ineludible para potenciar la capacidad de competencia en los emprendimientos. Para un grupo o emprendimiento asociativo existen modalidades de certificación grupal, que aunque exigentes para la organización, posibilitan disminuir los costos de la certificación individual. El sector público puede facilitar el desarrollo de las capacidades para implantar sistemas de gestión de la calidad por parte de emprendimientos asociativos, aportando al financiamiento de estas actividades y contribuyendo eventualmente con parte de los costos de la primera certificación, dejando luego en manos del emprendimiento asociativo, las instancias posteriores.

#### **4.15. Reflexiones finales**

La historia de los emprendimientos asociativos de pequeños productores, los que más necesitan de estos mecanismos para potenciarse en los mercados, muestra el dominio de los fracasos por sobre los éxitos de procesos de consolidación muy escasos y recientes.

Luego de analizar diversos aspectos vinculados con la creación y desarrollo de emprendimientos asociativos, se procuran sistematizar algunas conclusiones derivadas de la experiencia de los últimos años en que algunos nuevos enfoques del tema parecen ofrecer caminos con mayores probabilidades de éxito que los transitados en las últimas décadas.

En primer término, la constatación que la acertada conformación de origen del emprendimiento asociativo resulta tan o más relevante que las bondades de un Proyecto o de un Plan de Negocio. Este hecho se asocia con la capacidad de implementación y el progreso en la cohesión del emprendimiento.

Mucho más importante que el hecho de asociarse o agruparse, es el motivo claro de la asociación, lo cual supone la existencia de un Proyecto o una idea fuerza precisa y explícitamente compartida.

La convicción y la apuesta estratégica y no circunstancial al emprendimiento asociativo es más relevante para el éxito del mismo que las acciones de relacionamiento institucional que pueda desarrollar.

En una etapa de desarrollo de las actividades económicas que requieren escala y eficiencia para poder competir, es necesario multiplicar la voluntad de autocrítica para no reproducir fracasos.

Por tanto, en base a la experiencia más objetiva, es preciso construir un nuevo modelo de emprendimiento asociativo de pequeños productores de bases muy firmes en su inicio, que logre posicionarse en los mercados en forma competitiva y por tanto estable. En dicho modelo resultan esenciales los aspectos metodológicos relacionados a la conformación del emprendimiento y su desarrollo, así como los mecanismos de vinculación de apoyos institucionales que coadyuven realmente a su fortalecimiento. En este sentido, la construcción de capacidades propias transferidas desde un calificado apoyo profesional y la solidificación de los compromisos internos del emprendimiento asociativo, surgen como notas principales de una política de promoción y apoyo a esta modalidad de accionar económico-productivo de la pequeña producción.

Un contenido básico para el éxito de una estrategia de fortalecimiento de emprendimientos asociativos surge del protagonismo organizado de sus integrantes, opuesto a visiones paternalistas que parten de la victimización de los pequeños productores y no de su promoción como agentes con capacidad de liderar sus cambios y gestores de su propio destino. Es esta una visión imprescindible desde la institucionalidad pública en los decisores de política y especialmente en los recursos técnicos que se asignan a tareas de promoción y apoyo profesional a los emprendimientos asociativos. Sobre la base de la autoexigencia permanente y del esfuerzo compartido, los agrupamientos productivos pueden avanzar en la comprensión más ajustada de la realidad y escalar en capacidades y consistencia para actuar como verdaderos agentes económicos.



## 5. PRINCIPALES HALLAZGOS DETECTADOS

---

Una vez expuestas las descripciones de los distintos emprendimientos asociativos y su discusión colectiva, así como vertidos los aportes de los diferentes panelistas, se presenta una síntesis de aquellas impresiones manifestadas con mayor frecuencia en el intercambio de ideas.

Posteriormente, se definen ejes temáticos en torno a los cuales es posible concebir propuestas de acción para la granja.

### **5.1. Elementos comunes identificados en los emprendimientos analizados**

A continuación se esquematiza el conjunto de elementos identificados, los que posteriormente serán analizados en profundidad:

#### *Fortalezas*

- ✍ el comportamiento emprendedor y su capacidad de identificar un primer “negocio” pese a que luego, cuando este se agotó, no siempre se logró concretar un segundo también exitoso,
- ✍ la capacidad de aglutinar voluntades,
- ✍ el desarrollo del sentido de pertenencia al interior de los grupos,
- ✍ la capacidad de generar sinergias con las acciones públicas, lo que fue planteado por productores y técnicos,
- ✍ la generación de poder de mercado y de mejores posiciones competitivas a través de la asociación de esfuerzos buscando sustituir la competencia entre organizaciones o productores de un mismo rubro,
- ✍ la capacidad de concretar emprendimientos exportadores cumpliendo a satisfacción los requisitos inherentes a dicha actividad.

#### *Debilidades*

- ✍ el predominio del voluntarismo;
- ✍ la falta de involucramiento y de sentido de pertenencia;
- ✍ la pérdida de interés cuando el primer “negocio” no logra ser exitoso;
- ✍ la falta de capacidad de gestión, especialmente para administrar bs cambios (crecimiento y crisis);
- ✍ la falta de profesionalismo en las diferentes etapas de la cadena agroindustrial, especialmente en la gestión comercial;
- ✍ la falta de capacidad para construir nuevos negocios.

### **5.2. Algunos aciertos y desaciertos**

Durante las participaciones de los panelistas fueron efectuados comentarios de diversa índole que se entiende adecuado retener en el presente compendio, pues constituyeron puntos de reflexión inevitable para todos los presentes.

Se mencionó, en este sentido, la importancia de aprender de los errores propios así como lo importante que es para ello comenzar por reconocerlos. A este respecto se indicaba, una vez más, que en las experiencias concernientes al ámbito en estudio, se constataban más fracasos que aciertos.

Resulta insoslayable señalar el hecho de que numerosas veces los protagonistas de emprendimientos asociativos hortifrutícolas han sido pequeños productores familiares con un fuerte componente tradicional de trabajo individual que dificulta percibir al vecino, con el cual habitualmente se compite en el mercado interno, como un “socio” para otras actividades.

A esta realidad debe agregarse un componente cultural que en nada facilita una percepción de negocio conjunto en el largo plazo.

Otro aporte importante del análisis efectuado por algunos panelistas fue el preconcepto inherente a los emprendimientos que nacen “desde la base” y a los que se generan “desde arriba” como explicación de algunos fracasos. Al respecto, acertadamente se indicaba que si bien es importante que los emprendimientos nazcan de los propios interesados, ello no constituye, en modo alguno, una garantía de su éxito.

También fue mencionado el otro preconcepto, en general manejado desde los centros de poder político, sobre la importancia de apoyarse en grandes emprendimientos de carácter empresario, para que después los pequeños productores se acoplen a ellos. La experiencia ha mostrado grandes fracasos que afectaron no sólo a sus titulares, sino a un importante número de otros productores que por esta razón han debido salir del negocio con las consecuencias que ello acarrea en el capital humano rural, dado que, un productor no se hace de un día para el otro y el país no puede permitir que los conocimientos que el mismo posee se pierdan al retirarse éste de la actividad.

Fue además señalado el hecho de que la asistencia generalmente se focaliza en lo tecnológico cuando en realidad, también podría pensarse en factores como la transferencia de conocimientos sobre el fenómeno asociativo, los compromisos, el involucramiento y la solidaridad, dentro de una perspectiva de trabajo multidisciplinario.

La cultura del contrato fue señalada como un elemento de gran importancia como mecanismo de defensa contra los incumplimientos a la hora de entrega de la producción. Existen en el sector cooperativo experiencias valiosas de estímulos para quienes cumplen correctamente o hasta con creces, sus compromisos. Estímulos que pueden pasar por ventajas o beneficios a la hora de las liquidaciones finales o por asignaciones de áreas o volúmenes futuros. En forma recíproca, debe existir un régimen de sanciones para quienes no dan un correcto cumplimiento a los compromisos asumidos.

Otro punto destacado fue el atinente a la necesidad de fuentes de financiamiento adecuadas a los requerimientos de cada sub-sector, tanto en materia de inversiones productivas como de regímenes de adelantos a la comercialización, operativos contra la entrega del producto.

Con relación al tema comercial, se señaló como inconveniente la “demonización” de los operadores comerciales, con quienes sería adecuado pensar, previa negociación de posiciones, las posibilidades de alianzas estratégicas.

A su vez, se mencionó la inminente necesidad de incluir en la educación escolar, aprendizajes vinculados al trabajo asociativo y la solidaridad como valor, al igual que en políticas que se orienten a la juventud rural, dado que, en definitiva, constituye la generación de reemplazo de los actuales protagonistas del sector.

Complementariamente se señaló la importancia de las actuales organizaciones de productores como herramienta de apoyo y desempeño de programas de desarrollo local y descentralización.

Por otro lado, con relación al marco normativo de Uruguay, se han legitimado diferentes expresiones de lo asociativo en la actividad agropecuaria pero teniendo una evolución “adaptativa” respecto a la realidad. Prueba de ello es, por ejemplo, que en el momento de constituirse la primera cooperativa de segundo grado en el país, que fue CALFORU, el marco legal imperante no consideraba siquiera la posibilidad de este fenómeno y debió crearse entonces un marco jurídico, para algo que ya la realidad había originado.

En lo concerniente a la formulación de Proyectos, los planificadores, considerando que no se puede controlar nada que no se pueda medir, con frecuencia han puesto excesivo énfasis en los análisis cuantitativos relegando los aspectos cualitativos o de otra naturaleza (biológicos, productivos, humanos, psicológicos) a un plano prácticamente secundario. Sin embargo, dados los resultados obtenidos, es necesario preguntarse: ¿por qué Proyectos que presentan un análisis económico y financiero correcto, con una rentabilidad adecuada y mercados que parecen existir, luego fracasan?

Surge entonces la necesidad de profundizar en el análisis de otros factores que con frecuencia no son tenidos en cuenta, por ejemplo:

- ✍ ¿los productores realmente desean involucrarse en el Proyecto?
- ✍ ¿los productores realmente comprendieron el Proyecto?
- ✍ ¿los productores están convencidos de la utilidad del Proyecto?
- ✍ ¿existen en el ambiente intereses o voluntades contrarias al Proyecto?
- ✍ ¿se ha estimado cómo reaccionarán los competidores que vean sus intereses lesionados por el Proyecto?
- ✍ ¿son pertinentes y razonables las ecuaciones productivas vinculadas al Proyecto?

Cabe señalar finalmente otro aspecto fundamental que muchos Proyectos no tratan con la profundidad adecuada y es el inherente al análisis mercadológico en cuanto hace a la articulación del agro negocio con la demanda.

El capítulo correspondiente a Análisis de Mercados (Investigación de tendencias del consumo, precios y ámbito de competencia, análisis de la demanda, modelos de comportamiento del consumidor) se convierte en un capítulo más, que es necesario redactar para completar el documento de Formulación del Proyecto y obtener los fondos cuando, en realidad, debería ser el fundamento del Proyecto, tal como lo señalan fuentes calificadas al respecto como las siguientes:

“...el punto de partida lógico para el análisis de los proyectos es el factor de comercialización. A menos que haya una demanda suficiente de los productos de un Proyecto, éste carece de base económica...” Austin (1981).

“... Sin la Tecnología de Marketing, no hay solución...Hoy en día planificar y gerenciar, dentro del Agribusiness, es pensar en investigación de mercados especializada, rural, industrial, de venta al detalle y de servicios...” Megido y Xavier (1995).

Tal vez uno de los mayores desaciertos de muchos emprendimientos asociativos ha sido enmascarar detrás del juicio”...lo que falló fue la comercialización...” la justificación de proyectos formulados como concepciones teóricas pero de espaldas a la realidad y al dinamismo del mercado.

### **5.3. Ejes temáticos propuestos para el trabajo en perspectiva**

#### *EJE 1. La organización y el aspecto social*

Identificación y construcción de liderazgos locales. Este punto fue planteado con énfasis dado que la figura del/los líder(es) en los emprendimientos asociativos es indispensable para movilizar y guiar al grupo en diferentes iniciativas.

En la mayoría de los emprendimientos existe un “núcleo básico” que lidera en opinión y acción al resto de los adherentes de la iniciativa. Este núcleo suele comprender a una proporción minoritaria de asociados (15 a 20%). Estos “pioneros” están casi siempre a la orden, sienten al emprendimiento como propio, tienen interés por la agrupación, impulsan las ideas que consideran positivas y tratan de llevar las cosas adelante.

Por la importancia del papel que desempeñan estas personas, es necesario identificarlas analizando para ello su dimensión de actividades, intereses y opiniones.

Motivar el surgimiento de nuevos grupos y organizaciones, fue otra idea que también sobresalió de la discusión, especialmente para promover la consolidación y apoyar la gestión de los nuevos grupos. El surgimiento germinativo de emprendimientos constituye la base de la cual posteriormente podrán emerger aquellos grupos más aptos para proseguir su evolución a formas asociativas con mayor grado de organización.

La apropiación e involucramiento de los adherentes en las organizaciones, fue señalada como un elemento necesario aunque no suficiente. Con frecuencia se observa que los dueños de los emprendimientos asociativos no alcanzan a “apoderarse” del negocio y lo dejan librado a la acción de otras personas como líderes, profesionales y niveles gerenciales. Es indispensable una toma de conciencia en el sentido de “apropiarse” de sus negocios, por lo menos por parte de quienes asumen los riesgos.

Con relación al fenómeno de la vinculación de la organización con el mercado, fueron detectadas dos posiciones diferentes: por una parte, se dio énfasis al análisis de las posibilidades de mercado y por otra, se asignó la prioridad fundamental al diseño de la organización aún cuando no estuvieran identificados y definidos los mercados a servir. Este es un tema sobre el cual no existe una única opinión por lo que debe ser discutido a nivel de las organizaciones asociativas.



Dentro de este eje temático, finalmente, se mencionó la importancia de generar espacios adecuados de acción y participación a la familia, la mujer y los jóvenes dentro del ámbito rural.

### *EJE 2. Las organizaciones y la actividad pública*

En relación al papel de la actividad pública, se remarcó la importancia de definir las modalidades de interacción que deberían existir entre las organizaciones asociativas y el ámbito de lo “público”, así como precisar qué es lo que debería hacerse desde el mismo y en qué directamente no debería intervenir.

Por otro lado, la necesidad de contar con Políticas de Estado fue otro de los puntos destacados de manera recurrente en este eje temático. Hay rubros en los cuales, para lograr un crecimiento sostenido, debe contarse con un marco estable y a estos efectos es necesario acordar entre todas los actores que tienen que ver con lo social y lo público, tanto individuales como colectivos, aspectos básicos de política productiva que sean apoyados y compartidos por todos.

De esta manera, los fondos que se inmovilizan en las inversiones y el riesgo que asumen los empresarios, que son los productores, no quedan sometidos a los vaivenes y/o afinidades ideológicas y socio económicas de los Gobiernos en lo que se relaciona con los emprendimientos.

### *EJE 3. Factor tecnológico*

Se concluyó en torno al mismo que el problema principal radica, no ya sólo en el fenómeno de generación tecnológica (sobre el que no es preciso abundar) sino en que aún con restricciones se dispone de un importante acervo de tecnología generada y de conocimiento, que con frecuencia demora demasiado en ser transferido a sus destinatarios, los productores. Ese es un costo que lo está pagando toda la sociedad y un proceso en el que se debería apuntar a ser mucho más eficaz y eficiente.

### *EJE 4. Inteligencia de mercados*

Uruguay tradicionalmente ha tenido un enfoque orientado a colocar su oferta productiva, más que a estudiar las demandas y hacer “Inteligencia de Mercados”. Es necesario revertir esa concepción que se enfoca más en el producto que en el mercado. El sustento de cualquier proyecto debe ser la identificación y abordaje de un mercado atendido mediante la oferta de un producto valorado y apreciado por éste, generado a costos que permiten ofrecerlo a un precio competitivo.

Este tema es de vital importancia a la hora de concebir cualquier nuevo emprendimiento. Por eso, es necesario que sea internalizado por los potenciales integrantes desde la preparación misma del Plan de Negocios.

### *EJE 5. La profesionalización*

En este sentido es absolutamente necesario diferenciar la propiedad del negocio de la gestión del mismo. En el primer caso, se refiere a los productores dueños del negocio quienes han aportado los fondos y asumido los riesgos del emprendimiento; mientras que en el segundo caso, se refiere a aquellos profesionales capacitados y formados para gerenciar los emprendimientos.

Debería procurarse formar equipos interdisciplinarios de profesionales de las áreas de agronomía y de gestión empresarial dado que los primeros son necesarios para los aspectos tecnológico-productivos, mientras los segundos aportan sus conocimientos económico-gerenciales; ambos buscando como objetivo final la viabilidad económico-financiera del emprendimiento y su sostenibilidad en el largo plazo.

#### *EJE 6. Ámbitos de trabajo*

Finalmente fue identificado un sexto eje temático referido a los ámbitos en los que se desarrollan las actividades asociativas. Se ha entendido que un ambiente plural e interdisciplinario es el necesario para la discusión y resolución de cierto tipo de obstáculos a través de los partenariados o ámbitos interprofesionales. Estos son los más adecuados para enfocar analíticamente estos problemas y encontrar cursos de acción válidos para resolverlos.

#### **5.4. Conclusiones y recomendaciones**

Cabe consignar en este punto que el análisis realizado ha sido atípico y no generalizable puesto que se fundó en el estudio de elementos de tipo cualitativo.

Se entendió, de todas formas, que era necesario hacerlo como un ensayo innovador de abordar un problema clásico al que los enfoques cuantitativos habituales no encuentran respuestas adecuadas, especialmente en lo atinente a prever con alguna certeza el curso de los acontecimientos en escenarios futuros, cuando la realidad se comporta con arreglo a otras determinantes que las previstas.

Los Ejes Temáticos que se mencionaron en el punto anterior constituyen *per se* un núcleo básico de conclusiones, en tanto fueron identificados a partir de las exposiciones de los casos seleccionados. No obstante, es necesario mencionar otras, que surgieron durante el transcurso de la labor desarrollada.

1. Si bien resulta en sí un hecho relevante el fenómeno asociativo en el desarrollo empresarial del productor rural, no menos importante es “para qué asociarse” pues ello implica la necesidad de trabajar en términos de una visión de futuro y una misión a desarrollar en forma paralela al proceso de integración. En este sentido es trascendente para las acciones del grupo, enmarcarse en un concepto de pensamiento estratégico, de objetivos claros y de un posible negocio. Si el grupo no conceptualiza la importancia de lo expuesto, existe el riesgo de que el emprendimiento se vacíe de contenido pues no existiendo un fin común y una motivación fundamental, los integrantes terminan por desinteresarse al respecto al consumirse su energía inicial. Este puede ser el caso de aquellos proyectos comenzados al influjo de un impulso público, que posteriormente desaparecieron.
2. Es necesario entonces que exista un Plan de Negocios o un Proyecto de mejora tecnológica que se apoye en conceptos claros y pueda ser explicado y transferido a grupos cuyos integrantes tengan una fuerte convicción sobre sus propias posibilidades de llevarlo a cabo. Es fundamental que, desde el inicio, la ingeniería financiera, social, técnica y productiva del emprendimiento sea defendible, competitiva, sostenible y en la medida de lo necesario, autosuficiente en un horizonte de tiempo acorde a la planificación realizada.
3. A su vez, es imprescindible la conformación de un Reglamento Interno que defina el “Marco de actuación” dentro del Grupo, independientemente de la formalización jurídica del mismo.

4. Un aspecto complejo de estos emprendimientos es la ausencia de financiamiento inicial, el cual se torna grave cuando además sus integrantes tienen una baja capacidad de aporte. Otro aspecto a evaluar es la significación que la integración tiene en la economía de cada participante, es decir, si involucra una parte sustantiva de la actividad económica o si por el contrario, tiene una significación marginal. En cualquiera de estas situaciones, el emprendimiento colectivo suele percibirse rápidamente a sí mismo como de “manos atadas”.
5. Otro factor a transferir al grupo es el concepto de construcción del negocio, lo cual no implica por eso desaprovechar las oportunidades. Dichas oportunidades pueden constituir el disparador que luego permita concretar un emprendimiento asociativo, pero la relación con un mercado, con un cliente o con los agentes de la distribución, debe ser construida en concordancia con el enfoque estratégico del grupo.
6. Para lograr lo anteriormente expuesto, es necesario que se genere un cambio de mentalidad en cuanto a la “articulación de la cadena desde el mercado”, o sea, recorrer el camino desde lo mercadológico hasta lo productivo, entendiendo que el foco debe estar en satisfacer distintos niveles de demanda (*commodities* y productos con valor agregado) y no tratando de colocar la oferta de la que dispone el grupo de productores.
7. La claridad respecto a la internalización de los puntos anteriores en cada integrante de un colectivo es tanto o más relevante para el éxito del mismo, que las ventajas logradas a través del relacionamiento con el poder político y/o administrativo imperante, de cara a la sostenibilidad del emprendimiento en el largo plazo.
8. Deben diferenciarse claramente los dueños de los negocios, de los ejecutores. Las responsabilidades de los primeros son las de aportar lo que les corresponda y de monitorear las decisiones de los segundos, dado que en definitiva son ellos los que sufrirán las consecuencias de un posible fracaso. Por su parte, los ejecutores o gerentes son los responsables de profesionalizar operativamente la gestión, en los aspectos administrativos, económico-financieros, comerciales y agronómicos, dependiendo de su formación. Usualmente se observa que los productores se inclinan a disponer de manera preferente de asesoramiento únicamente agronómico, en detrimento de las otras áreas necesarias para que un emprendimiento funcione.
9. Los emprendimientos a su vez, más allá de los apoyos externos que obtengan, deberían asumir la realización de Programas de Capacitación de sus integrantes en materia de Empresas Asociativas.
10. Existe una notoria situación de rezago productivo de muchos productores y en dicho conjunto es necesario establecer criterios que permitan diferenciar las situaciones irreversibles (que requieren “asistencia” en sentido amplio) de aquellos cuya situación puede ser revertida mediante medidas adecuadas de política.
11. La aparente controversia entre el “individualismo” inherente al productor rural como inhibidor de la “acción colectiva”, no parece tener en Uruguay una incidencia de significación especial ni demasiado diferente a la que se verifica en otras situaciones, por lo que no puede considerarse un motivo que explique especialmente una conducta adversa respecto a la acción colectiva.

12. Es necesario destacar que, tanto el ímpetu emprendedor individual como el colectivo, presentan problemas en su gestión pero de naturaleza diferente. Mientras el primero debe absorber todos los riesgos del negocio y enfrentar toda la responsabilidad, el segundo debe concretar sus decisiones atendiendo opiniones diversas.
13. Sin embargo, existen algunos rubros productivos en los cuales parece ineludible la acción colectiva como medio de alcanzar un nivel de operaciones a escala.
14. Si existe una oferta proveniente de un alto número de productores individuales, se dificulta la concreción de emprendimientos empresariales colectivos que se ajusten a los requerimientos competitivos de los tiempos actuales a menos que se defina previamente un marco de actuación claro (normas de recepción de productos, de calidad, padronización de envases, criterios de rechazo, descartes).
15. Un elemento adicional a tener en cuenta, es que no existen alternativas jurídicas únicas para la concreción de estructuras organizadas, por lo que debe determinarse, para cada caso particular, la figura que mejor se adapte al sector productivo y/ o comercial de que se trate.
16. La identificación de los eslabones críticos o restricciones, en las cadenas de agro valor, parece ser uno de los flancos de los emprendimientos asociativos y su superación, un obstáculo en la lucha por la conquista de los mercados.
17. Aún cuando muchos productores no se encontraban preparados tecnológicamente ni económicamente para actuar en un escenario más competitivo como el derivado del proceso de apertura de mercado, el hecho constituyó un acicate para la creatividad.
18. Para un desarrollo sano de los emprendimientos asociativos también es necesario clarificar el “deber hacer” desde el lado público en términos de la “homogeneidad” en la interfase hacia los emprendimientos asociativos, así como definir claramente las cosas que el Estado debe hacer y las cosas que el Estado no debe hacer.
19. Un hecho sobre el que fueron vertidas opiniones unánimes fue el de la necesidad de lograr acuerdos amplios en términos de Políticas de Estado para conseguir un cierto grado de estabilidad en función de anclar, mediante reglas de juego claras, algunos elementos básicos del marco de acción para que no se vean alterados por los cambios de gobierno.
20. Ha sido reconocida unánimemente la importancia de trabajar más y mejor en “Inteligencia de Mercados” no sólo en términos de obtener información primaria sino en hacer que esté disponible para todos los interesados, la información de fuentes secundarias que ya existe y se encuentra relativamente organizada. Se entiende necesario intensificar el monitoreo de los mercados regionales e internacionales, evaluando las ventajas y desventajas de participar en las diferentes cadenas hortofrutícolas.
21. Si bien algunos elementos de corte macroeconómico (por ejemplo la evolución del tipo de cambio y la asimetría tributaria regional, así como la profundización de las barreras extra arancelarias de los mercados de destino) han hecho que la producción frutihortícola no cítrica se oriente al mercado interno cautivo, tanto su tamaño como la relación etaria existente obligan a pensar que cualquier

crecimiento sostenido y de magnitud de la producción frutihortícola y de miel, debe incluir un importante componente exportador.

22. A nivel agropecuario, debe aceptarse que hasta el presente el accionar colectivo ha sido de carácter “mejoralista”, lo que de por sí implica logros no despreciables en cuanto le ha permitido al productor manejar adecuadamente distintas variables productivas y comerciales.
23. Parece conveniente además modernizar, apoyar y consolidar las estructuras institucionales responsables de la generación y transferencia de conocimiento, ya sea tecnológico, comercial o económico. Cuando se trata de instituciones públicas, sería deseable lograr su autofinanciamiento total o parcial mediante la venta de determinados servicios, así como instrumentar programas de capacitación que permitan profesionalizar y renovar los equipos técnicos encargados de la transferencia de la información.
24. De no realizarse inversiones para que las instituciones que transfieren conocimiento a la masa de productores dispongan de la misma información que las empresas de punta, las brechas existentes continuarán profundizándose. A este respecto se entiende que el rezago en la utilización efectiva del conocimiento existente responde a diferentes capacidades de acceso y de interpretación de la información disponible.
25. Si bien el país ha realizado importantes esfuerzos en el desarrollo de estos instrumentos, logrando en muchos casos resultados positivos, debe reconocerse que ha faltado un enfoque integrador que permita potenciar los esfuerzos llevados a cabo.
26. La actual formación de profesionales parece no ajustarse a algunas necesidades generadas en el sector granjero tal es el caso de agentes especializados en la transferencia de conocimiento, especialmente en las áreas de organización y gestión empresarial-comercial.
27. Parece necesario trabajar en la promoción de empresas comercializadoras eficientes y competitivas, a partir de organizaciones de productores que permitan mejorar su poder de negociación frente a los operadores de mercado tanto internos como externos.
28. Sería adecuado generar ámbitos profesionales en un partenariado público-privado, espacios colectivos de carácter inter-profesional en los cuales definir entre los diferentes actores de cada cadena y en forma articulada, estrategias y acciones con el objetivo de integrarlos y promover su profesionalización, así como estimular el desarrollo de la producción con calidad, volumen homogeneidad para atender mejor la demanda en el marco de un mercado globalizado<sup>16</sup>.
29. Las áreas de trabajo en las que estos ámbitos profesionales deberían tener capacidad de proponer y consensuar acciones son: capacitación, comercialización, producción, investigación/validación, asistencia técnica y financiamiento.

---

<sup>16</sup> Una iniciativa destacada en este sentido tuvo lugar cuando se crearon a instancias del Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG) en el año 1999, las Mesas Nacionales Hortícolas con el objetivo de desarrollar un proceso de integración de la horticultura a nivel de todo el territorio nacional.

30. Debe reconocerse que existen instancias que requieren necesariamente del apoyo del sector público (técnico y financiero) en función de las limitantes que presenta una parte importante de los actores de la cadena hortofrutícola.
31. Es también necesario priorizar los programas de capacitación y asesoría para jóvenes como mecanismo de inclusión a partir de la situación actual de la población rural de Uruguay y de la lógica empresarial familiar.
32. A su vez, debería facilitarse la adopción de sistemas de gestión de la calidad, higiene e inocuidad en las cadenas hortofrutícolas para hacer posible una producción y un procesamiento más “amigables con el medio ambiente” (PI,PO,BPA,Eurep Gap, HACCP) de acuerdo con las exigencias del mercado interno y externo.
33. En el corto y mediano plazo el país continuará produciendo mayoritariamente *commodities*, no obstante lo cual es necesario identificar distintas modalidades para agregar valor con el propósito de diferenciarse como proveedor en los mercados de destino.
34. La oposición paradigmática entre agricultura familiar y empresarial, tal vez deba actualizarse pensando más en términos de empresas agrícolas viables o inviables, competitivas o no competitivas, sustentables o no sustentables.
35. En el sentido anteriormente expresado, parece conveniente continuar trabajando en la concepción y diseño de modelos productivos granjeros y su correspondiente análisis de viabilidad y desempeño económico.
36. Es necesario el desarrollo de agroindustrias que recuperen de manera genuina algunos segmentos del mercado de productos procesados hoy día atendidos por el negocio de importación, así como identificar otras demandas específicas de materias primas fruti-hortícolas.
37. Las frutas provenientes de árboles caducifolios así como las hortalizas, tal vez sigan participando en forma reducida en la formación del Valor Bruto de Producción Agropecuario pero por otro lado, continuarán teniendo una importancia singular desde el punto de vista del arraigo de las familias que habitan en el medio rural y la generación de empleo, así como en el mantenimiento y desarrollo de áreas de producción intensiva.
38. Las soluciones convencionales manejadas en torno a los emprendimientos asociativos no han permitido hasta hoy en la granja un mayor grado de avance ni ofrecido respuestas claras y definitivas a los problemas identificados por lo cual, parece llegado el momento de concebir nuevas opciones alternativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J. 1981. Análisis de proyectos agroindustriales. Buenos Aires, AR., Ed. Tecnos.
- Basáñez, C. 1999. Nuevas estrategias de las cooperativas agropecuarias (Algunos ejes para el debate). In: Nueva visión del cooperativismo argentino. Buenos Aires, AR., Ed. CGC y M.
- Burba, J.L. 2004. Sociedades agrícolas en transformación (SAT). Un modelo de asociativismo asistido. In: Foro Provincial de Ajo y Cebolla (2004, Mendoza, AR). /Trabajos presentados/. Mendoza, AR., Instituto de Desarrollo Rural.
- Conferencia de INDAP sobre la Asociatividad Vinculada al Desarrollo Agrícola. (7ª, 2004, Santiago, CL.). 2004. /Ponencias/. Santiago, CL.
- Davis, J; Goldberg, R. 1957. A concept of agribusiness. Boston, Mass., Harvard Business School.
- DIEA. Dirección de Estadísticas Agropecuarias, UY). 2002. Encuesta hortícola zona Sur y Norte, año 2001. Montevideo, UY., MGAP. (Serie Encuestas nº26).
- ----- . 2003. Encuesta hortícola zona Sur y Norte, año 2002-2003. Montevideo, UY., MGAP. (Serie Encuestas nº218).
- ----- . 2004. Encuesta frutícola zafra 2003-2004. Montevideo, UY., MGAP. (Serie Encuestas nº224).
- ----- . 2005. Encuesta frutícola zafra 2004-2005. Montevideo, UY., MGAP. (Serie Encuestas nº232).
- ----- . 2005. Encuesta hortícola zona Sur y Norte, año 2004. Montevideo, UY., MGAP. (Serie Encuestas nº229).
- Grupo Internacional de Desarrollo Rural (IICA; BID; CEPAL; FIDA; GTZ; Banco Mundial; USAID). 2003. Más que Alimentos en la mesa, la real contribución de la agricultura a la economía. ¿Ciudad?, CR, ¿editor?.
- Guide, C. 1910. La coopération. In: Conférences de Propagande (1910, Paris). /Trabajos presentados/. Paris, FR., Ed. Recueil.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, UY). 2004. El agronegocio uruguayo: pilar del país productivo. Montevideo, UY.
- Instituto de Desarrollo Agropecuario, CL; IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Oficina del IICA en Chile; Agencia de Cooperación Internacional. 2005. Alianzas para el desarrollo de la empresa agrícola en el siglo XXI. Santiago, CL, INDAP.
- Jacob, R. 1984. El cooperativismo agropecuario, génesis y debate ideológico. Montevideo, UY., Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo. (Serie Investigaciones nº15).
- López, A.M. 1995. Programa Cambio Rural y el cultivo de ajo en Cuyo. In: Curso Taller sobre Producción,

- Comercialización e Industrialización de Ajo. (4º, 1995, Mendoza, AR.) /Trabajos presentados/. Mendoza, AR., INTA. p.1-11.
- ----- . 1997. Cambio Rural y el Proyecto Ajo/INTA en Mendoza. Un modelo concreto de asociativismo e integración. In: Curso Taller sobre Producción, Comercialización e Industrialización de Ajo. (5º, 1997, Mendoza, Ar.) /Trabajos presentados/. Mendoza, Ar., INTA. p.81-85.
- Megido, T.; Xavier, C. 1995. Marketing and agribusiness. San Pablo, BR., Ed. Atlas.
- Montigaud, J.C. 1975. Filières et firmes agro alimentaires. Le cas des fruits et légumes transformés. Tesis. Montpellier, FR., Université de Montpellier.
- Pagoulatos, E. 2003. A consumer-oriented agriculture for the 21<sup>st</sup>. century. Storrs, CT., University of Connecticut.
- Rama, C.M. 1976. Las ideas socialistas en el siglo XIX. Barcelona, ES., Ed. Laia.
- Reyes Abadie, W.; Bruschera, O.H.; Melogno, T. 1965. La Banda Oriental, pradera, frontera, puerto. Montevideo, UY., Ed. de la Banda Oriental.
- Sanhueza, C.A. 2002. El cooperativismo agrícola formador del perfil económico social de la Argentina de fines del siglo XIX y principios del XX. In: Economic History Congress (13, 2002, Buenos Aires). Ponencias. Buenos Aires, AR., Univ. de San Andrés/Academia de Historia.





Impresión: Imprenta Boscana S.R.L.

Dep. Legal: 337.924

Tiraje: 400 ejemplares

Enero, 2006.