



MGAP

**MINISTERIO DE GANADERIA
AGRICULTURA Y PESCA**



UNIDAD DE APOYO Y EVALUACION DE
PROYECTOS AGROINDUSTRIALES DE GRANJA
(UAPAG)

IICA



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

LINA

SEMINARIO - TALLER

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE NUEVOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACION EN URUGUAY

PROYECTO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE APOYO A LA GRANJA

OFICINA DEL IICA EN URUGUAY



ISSN - 0253 4746



**MINISTERIO DE GANADERIA
AGRICULTURA Y PESCA**



**UNIDAD DE APOYO Y EVALUACION DE
PROYECTOS AGROINDUSTRIALES DE GRANJA
(UAPAG)**



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

RECEIVED
19 NOV. 2007

✓
SEMINARIO - TALLER

**"PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO
AGROINDUSTRIAL DE
NUEVOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE
EXPORTACION EN URUGUAY"**

**Editores: J. Luis Marambio
Juan Notaro
Luis Valdés**

**Octubre de 1989
Montevideo, Uruguay**

IICA
PRRET A4/UY
89-02

00002302

00002302

Seminario Taller "Perspectivas del Desarrollo Agroindustrial de Nuevos Productos No Tradicionales de Exportación en Uruguay" (1989 oct. 9 - 11 : Montevideo).

Trabajos / Seminario Taller "Perspectivas del Desarrollo Agroindustrial de Nuevos Productos no Tradicionales de Exportación en Uruguay". -- ed. por J. Luis Marambio, Juan Notaro, Luis Valdés. -- Montevideo : IICA, MGAP, 1989.

185 p. -- (Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos; A4/UY-90-001).

ISSN-0253-4746

Evento realizado en el marco del proyecto de Cooperación Técnica "Fortalecimiento Institucional de Apoyo a la Granja".

/Desarrollo agrícola/ /Agroindustria/ /Comercio/ /Mercados/ /Exportaciones/ /Cooperación Internacional/ /Desarrollo económico/ /Productos/

AGRIS E21

CD 630

SERIE DE PONENCIAS, RESULTADOS Y
RECOMENDACIONES DE EVENTOS TECNICOS

ISSN-0253-4746

A1/SC-89-02

Montevideo, Uruguay

Julio, 1990

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

INDICE

INAUGURACIÓN OFICIAL DEL SEMINARIO

Discurso del Señor Representante del IICA en Uruguay, <i>Ec. Arnaldo Veras</i>	1
Discurso del Señor Ministro (I) Ganadería, Agricultura y Pesca, <i>Ing. Agr. Alberto André</i>	3

MÓDULO I - EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EXPORTADOR DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN Y SU APORTE A LA ECONOMÍA DE LOS PAISES DE LA REGIÓN

A. La agroindustria de exportación como instrumento de desarrollo para América Latina, <i>Eduardo Jacobs</i>	7
B. El sector frutihortícola procesado argentino, <i>Claudio Sabsay</i>	15
C. El desarrollo del sector agroindustrial en Chile, <i>Hugo Ortega</i>	29
D. La experiencia agroindustrial de la cooperativa agrícola de COTIA en Brasil, <i>Mitsuru Yanaze</i>	35
E. Panel de Comentaristas	
1. <i>Aníbal Boccardi</i>	41
2. <i>Israel Wonsewer</i>	45
3. <i>Jorge Saxel</i>	47
4. <i>Jorge Artagaveytia</i>	49
5. <i>Eduardo Fresco León</i>	51

MÓDULO II - EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN EN URUGUAY.

A. Algunos indicadores de las exportaciones agroindustriales " no tradicionales " y elementos para la discusión de las performances observadas, <i>Darío Saráchaga</i>	55
B. Actores sociales, estado y complejos agroindustriales, <i>Diego Pifeiro</i>	73
C. Identificación de los elementos claves para el diseño de una estrategia de desarrollo agroindustrial, <i>Martín Buxedas</i>	83
D. Panel de Comentaristas	
1. <i>Carlos Tessore</i>	91
2. <i>Manuel Quesada</i>	93
3. <i>José Ma. Alonso</i>	95
4. <i>Carlos Mermot</i>	99
5. <i>Luis Salati</i>	101
6. <i>Alvaro Ramos</i>	103
7. <i>Antonio de la Peña</i>	105

MÓDULO III - PERSPECTIVAS DE LOS SISTEMAS AGROINDUSTRIALES DE LOS NUEVOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL URUGUAY.

A. Requisitos para acceder a los mercados de alta exigencia, <i>Fernando Figuerola</i> ...	109
B. El escenario de los mercados internacionales, características y condiciones de los nuevos productos no tradicionales, <i>Andrés Troncoso Vilas</i>	117
C. Nuevos productos de exportación, un instrumento de desarrollo, <i>Alberto Fossatti</i> .	135
D. Panel de Comentaristas	
1. <i>Gustavo Pardo</i>	147
2. <i>Martín Aparikian</i>	153
3. <i>Domingo Carlevaro</i>	157
4. <i>Alberto Couriel</i>	159
5. <i>Roberto Vázquez Platero</i>	163
6. <i>Antonio Correa</i>	167
E. Conclusiones	169
CLAUSURA OFICIAL DEL SEMINARIO	
Discurso del Señor Representante del IICA en Uruguay, <i>Ec. Arnaldo Veras</i>	175
Discurso del Señor Ministro (I) de Ganadería, Agricultura y Pesca, <i>Ing. Agr. Alberto André</i>	177
COORDINACIÓN.	179
PARTICIPANTES.	179
Expositores-Seminario	179
Panelistas	180
Expositores-Taller	180
Participantes	181
DOCUMENTOS PRESENTADOS.	185

DISCURSO DEL SEÑOR REPRESENTANTE DEL IICA EN URUGUAY

EG. ARNALDO VERAS

Señor Ministro Interino de Agricultura, Ing. Alberto André y demás miembros de la Mesa, señoras y señores: en primer lugar quiero agradecer en nombre del Instituto, la acogida que ha tenido la invitación conjunta que hicimos con el Sr. Ministro de Agricultura para participar en este Seminario.

También debo manifestar el agradecimiento en nombre del IICA por la pronta respuesta y el apoyo solidario que hemos recibido por especialistas de Argentina, Brasil y Chile, que nos acompañan en este encuentro. Igualmente cabe mencionar el apoyo de otros organismos además del de Ganadería y Agricultura, como el CONICYT, el Banco Central que nos ha cedido muy gentilmente este excelente local para la reunión del Seminario.

El IICA viene colaborando con el Ministerio de Ganadería y Agricultura, más específicamente con la Unidad de Apoyo y Evaluación de Proyectos Agroindustriales la Granja (UAPAG) en el desarrollo de la granja. De ahí que aprovecharemos esta oportunidad para mencionar muy brevemente, algunos aspectos que esperamos sirvan de reflexión en este Seminario.

Primero hay que reconocer, el esfuerzo que hace el país para llevar adelante su propuesta de apertura hacia el mercado externo. Esto conlleva una estrategia activa y adecuada a la nueva era de relaciones internacionales, que rápidamente se profundiza con el intercambio en el área de las relaciones financieras, y en el intercambio comercial, en el que todavía perduran focos de proteccionismo en todos los bloques económicos que se están consolidando y que se están creando. En lo que se refiere al país, hay que reconocer que la propuesta de apertura en los últimos quince años presenta un innegable éxito en algunas ramas agroindustriales, sobre todo en las ramas lechera, arrocería, citrus y lana industrializada.

En relación a la propuesta de promover nuevos productos no tradicionales de granja, existen iniciativas que demuestran un conjunto coherente de estrategias, relacionadas con la promoción de exportaciones no tradicionales. Entre ellas está el préstamo del Banco Mundial, la apertura del préstamo global del Plan Agropecuario para financiar productos agroindustriales, y otras iniciativas que viene tomando el Gobierno y el sector privado.

En relación al proceso de promoción de nuevos productos no tradicionales de origen granjero, hay que reconocer que significa un gran desafío, y que tiene algunos componentes críticos, a los cuales trataré muy sintéticamente hacer referencia.

Entre ellos se encuentran la tecnología; la organización empresarial de los productores; la capacitación de los mismos, y por último, el área de promoción de inversión.

En relación a la tecnología, el país se propone habilitar un sector que históricamente tuvo problemas para asimilar tecnologías modernas.

El proceso tecnológico avanza a una velocidad inimaginable y hoy nos encontramos con la necesidad de instrumentar la tecnología de punta sobre todo en relación a este sector, y al sector agroindustrial.

En cuanto a la organización de los productores, la cuestión no es sólo cómo organizarlos en la producción para tener productos de mejor calidad, sino que también se debe atender el proceso de comercialización, el proceso de postcosecha, y el proceso de exportación.

En relación al aspecto de promoción de inversiones, creo que la experiencia que el país está teniendo con pequeños proyectos pilotos es bastante promisoria. Se ha visto que el pequeño productor no tiene la facilidad que tiene un empresario ya establecido o de un empresario que entra con su capital propio y tiene tierra abundante para explotar esa actividad granjera. Esta situación limita la capacidad del pequeño productor para formular sus propias propuestas, sus propios proyectos y tener acceso a los instrumentos de promoción e inversión; y de tener un mejor acceso al mercado, del que tiene poco conocimiento.

Este es el contexto del tipo de productor que se quiere apoyar y promocionar, para lo cual probablemente y en una primera etapa se necesitaría tener los instrumentos adecuados y que en buena medida algunos difieren en relación a los instrumentos tradicionales de política. En este contexto esperamos estudiar las necesidades, el rol de los organismos públicos y de las organizaciones de productores, sobre todo del sector cooperativo, para ajustar sus acciones y sus instrumentos de apoyo.

✓ Esperamos que este Seminario-Taller contribuya para aclarar ideas y presente sugerencias sobre las cuales tenemos algunas expectativas, que sea una contribución efectiva al perfeccionamiento de los esfuerzos de la promoción de los nuevos productos no tradicionales de exportación de origen a elegir.

Al mismo tiempo deseáramos que sea un elemento más para crear y emplear canales de cooperación horizontal entre Uruguay, Argentina, Chile y Brasil, y que sea útil para la reflexión de los organismos de cooperación técnica y de financiamiento para apuntalar sus propuestas de cooperación técnica de los países.

Muchas gracias.

DISCURSO DEL SEÑOR MINISTRO INTERINO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA. ING. AGR. ALBERTO ANDRÉ

Señor Representante del IICA en Uruguay; señor Presidente de CONICYT; directores y presidentes de instituciones rurales; señores técnicos de países amigos que colaboran con nosotros en este Seminario; señores técnicos del Ministerio Ganadería, Agricultura y Pesca; señoras y señores:

En el marco de la política macro-económica diseñada por el Poder Ejecutivo, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca en la actual Administración, ha preparado una estrategia de desarrollo y de crecimiento de las exportaciones del sector agropecuario. Esta estrategia pasa en primer término por el desarrollo tecnológico con el objetivo de aumentar la productividad y la competitividad de nuestros productos del sector y acceder a los mercados externos.

En este sentido se ha hecho un gran esfuerzo. Sería muy largo detallar, las acciones que se han desarrollado en este período, en procura de este objetivo de desarrollo tecnológico.

Sin embargo, quiero señalar algunas de ellas al pasar, que tienen especial relevancia en relación al tema que va a ser tratado en este Taller. Quisiera decir por ejemplo, que se ha procurado obtener la cooperación de países amigos para potenciar y fortalecer nuestra investigación. En este sentido quiero destacar las transformaciones logradas en nuestra Estación Experimental de Las Brujas, dedicada al área hortifrutícola con la cooperación del Gobierno de Japón.

Esta Estación Experimental ha sido dotada de los elementos técnicos y los equipamientos más modernos sobre todo para iniciar el trabajo en un área nueva para el país, como es el área de la biotecnología. Esta es una de las áreas que va a permitir desarrollar conocimientos, que van a ser posiblemente aplicados en el desarrollo de nuestras agroindustrias.

También quiero destacar, la cooperación de organismos internacionales, concretada en financiamiento, concretada a través de un préstamo del BID para el fortalecimiento, equipamiento, y capacitación de personal de nuestro sistema de investigación.

Además quiero resaltar, la colaboración permanente en esta área de generación y transferencia de tecnología que hemos solicitado y hemos recibido de organismos internacionales como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, (IICA).

Estos esfuerzos de desarrollo tecnológico del sector primario, han culminado con la aprobación de un proyecto de ley por el Parlamento Nacional que crea un nuevo marco institucional, que crea un Instituto de Investigaciones Agropecuarias, que va a dar una base y un impulso permanente al desarrollo de estas actividades y al mismo tiempo este desarrollo se va a ver enriquecido con la participación de los destinatarios de esta tecnología, que son básicamente los productores que van a integrar el Directorio de este Instituto, de acuerdo al proyecto presentado por el Ministerio y recientemente aprobado.

Pero no sólo para desarrollarse tecnológicamente, como bien lo decía Veras. Es necesario también, desarrollar un marco institucional, para que estos conocimientos que genera la investigación, puedan ser aplicados directamente tanto por los productores, como por los empresarios agroindustriales.

Y con esa finalidad, esta Administración creó una unidad específica; la Unidad de Apoyo y Evaluación de Proyectos Agroindustriales de Granja, (UAPAG), la cual ha realizado una serie de actividades de transferencia de tecnología, de divulgación del conocimiento técnico, para lo cual ha contado desde el inicio de sus actividades, con la colaboración invaluable del IICA que ha permitido o ha facilitado la participación de expertos de nuestros países hermanos de Latinoamérica, en numerosos Seminarios y Talleres, de los cuales éste es una continuación de los ya realizados.

Por último, ya lo mencionaba antes que yo Veras el área de la inversión. Este desarrollo requiere inversiones, para poder acceder como decíamos, a los mercados externos, hacer crecer nuestras exportaciones de productos del sector agropecuario; el país necesita invertir.

El mecanismo para poder invertir, es hacer buenos proyectos de inversión, pero también, tener fuentes adecuadas de financiamientos. En ese sentido, se ha culminado la negociación de un proyecto de desarrollo agrícola, el segundo proyecto de desarrollo agrícola con el Banco Mundial. Este proyecto ya ha sido negociado y se encuentra pronto, a ser resuelto por el Directorio del Banco Mundial.

A diferencia de los proyectos anteriores que se habían realizado en el área agrícola con el Banco Mundial, éste va a tener tres componentes. Un componente de desarrollo pecuario y agrícola tradicional, un componente de desarrollo forestal y un componente de desarrollo de las exportaciones no tradicionales de productos agropecuarios, es decir, básicamente de exportación de productos hortifrutícolas.

Este componente está pensado de tal forma, que puedan ser sujeto de crédito no sólo la producción primaria, sino, también la transformación agroindustrial de esta producción pecuaria.

También se destaca que además, del componente de crédito, se ha incluido un componente de apoyo institucional. Específicamente en el área que nos interesa, las exportaciones no tradicionales, el componente previsto para el fortalecimiento de las agroindustrias transformadoras de los productos no tradicionales, es el área de la promoción de las exportaciones de estos productos.

El convenio de préstamo que se va a firmar a la brevedad, preve la creación de un fondo de 2:400.000 dólares, para financiar en carácter de créditos no reembolsable los proyectos de promoción de exportaciones no tradicionales que le sean presentados.

Esperamos que esta sea una herramienta que los empresarios utilicen, porque sabemos de las dificultades que siempre han enfrentado los emprendimientos agroindustriales para acceder a los mercados externos. Sabemos lo costoso que es el envío de muestras, de los embarques experimentales, la participación en ferias, los pequeños estudios de marketing o de mercados. Todo ese tipo de actividades va a poder ser financiado con este fondo y como les decía al principio en un 50% de los costos incurridos con carácter de no reembolsables.

Pensamos, que el país debe enfrentar decididamente esta etapa de desarrollo de sus exportaciones no tradicionales. Oportunidades en el mundo actual hay innumerables con toda seguridad. Está en ustedes el poder encontrar esos nichos en el mercado en los cuales el Uruguay pueda hacerse Uruguay.

Confiamos plenamente que esto va a ser así, y esperamos que este Seminario que vamos a realizar, sea útil para ir conformando este tipo de actividades que el país necesita.

Muchas gracias.

MODULO I

EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EXPORTADOR DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN Y SU APORTE A LA ECONOMÍA DE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN



MODERADOR
JUAN L. MARAMBIO

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



//

La agroindustria de exportación como instrumento de desarrollo para América Latina

Eduardo Jacobs ()*

No es sencillo hablar de un universo como América Latina para tratar un tema como el de las agroindustrias. De esta manera, en lo que hemos ido trabajando, y lo que hemos ido haciendo en algunas actividades que realizamos con el IICA, ha sido extractar y tomar algunos rasgos comunes de la región y algunos otros que no lo son tanto para intentar determinar aspectos generales y particulares de algunos fenómenos que ocurren en ésta.

Algo que se observa con bastante claridad en la última década, es que a partir de la crisis económica, de la crisis de la deuda y del profundo estancamiento en que vive la región en el decenio de los 80, crecientemente se fue revalorizando el papel y la potencialidad de la agroindustria. Es decir, ha habido una convergencia. Si uno observa a los diferentes países de la región en el tratamiento de este tema, esta revalorización, fue notablemente coincidente en los diferentes países.

A nuestro modo de ver, ello obedece a que confluyen sobre este sector varias temáticas. En primer lugar, se da que por parte del sector agropecuario, por parte de los productores primarios, la agroindustria comienza a ser visualizada como un sector que le puede permitir atenuar las fuertes oscilaciones de los precios que registran los productos primarios y por lo tanto la posibilidad de poner más valor agregado a los productos de incluir mayor cantidad de procesos en las exportaciones y demás, comienza a ser visualizada como una opción interesante.

En segundo lugar, para la agroindustria tradicional, para los productores industriales, que ya estaban en la agroindustria, y ante la caída tan notable del consumo interno que se da en la región en todos estos años, también se comienza a visualizar la necesidad de poner mayor valor agregado, nuevos productos, y buscar mercados internacionales, es decir, reconvertir sus producciones si es que pretendían seguir existiendo.

Por último, desde el punto de vista de los Estados, de los diseñadores de política, comienza una preocupación que se extiende hasta ahora. Sobre esta temática vamos a tratar de extendernos un poco, posteriormente, y que tiene que ver con la búsqueda de sectores en donde construir ventajas comparativas. Comienza en la región una preocupación sobre: qué es lo que vamos a hacer si queremos insertarnos en el mundo; qué es lo que nosotros podríamos hacer eficientemente y de esta manera, competir.

La agroindustria en la mayor parte de los países de la región y por diversas circunstancias, comienza a ser visualizada como uno de los sectores "especialidad", como que habría cierto consenso en que esos serían sectores que habría que buscar desarrollar.

(*) Consultor, Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración (Argentina)

En esta búsqueda de la definición de agroindustria, en este interés por decir: avancemos en la comprensión de lo que son las agroindustrias, y tratemos de desarrollarlas y tratemos de profundizar en ésto y demás, cada vez se amplía más el concepto y nosotros creemos que está bien que se amplíe, en el sentido de que por agroindustria en definitiva se entiende la posibilidad de poner valor agregado a la producción primaria.

Cuando se habla de agroindustria, se está hablando muchas veces de productos frescos o de nuevos productos que no se habían producido. Algunos les llaman no tradicionales, otros de otra manera, y de agroindustrias tradicionales, digamos, de productos que tienen un proceso manufacturero incorporado.

En la región se comienza cada vez más, a hablar de una manera más amplia y general de la agroindustria, cuando en otra etapa, por agroindustria se entendían específicamente, productos que tuvieran un grado de manufactura de determinado nivel.

Una primera cuestión al entrar en el tema de la potencialidad de la agroindustria y qué se puede hacer con la agroindustria, fue repasar lo que las agroindustrias son en la región. Ahí nos referimos a aquella parte del sector industrial que manufactura materias primas de origen agropecuario, básicamente las alimenticias.

Entonces, repasamos algunas cuestiones básicas de las agroindustrias con el comercio exterior, su dinamismo productivo, los diferentes componentes de capital, la articulación que se da con la producción primaria, los núcleos exportadores en la agroindustria, la forma en que la agroindustria enfrenta la reconversión productiva y la forma en que el sector público trabaja en la agroindustria.

Respecto a las agroindustrias y su papel en el comercio exterior de la región, no se nota una diferencia importante entre el comportamiento de las agroindustrias y el resto del sector industrial, es decir, las agroindustrias en América Latina, se orientaron básicamente hacia el mercado interno, se especializaron en atender este mercado, y en muy contadas excepciones orientaron una parte de su producción al mercado internacional.

En la mayor parte de los países, se daba con productos frescos, con muy baja elaboración y salvo en el caso de los complejos azucareros, directamente planteados para la exportación, la mayor parte de la producción agroindustrial, se orientó hacia el mercado interno. En este sentido, la agroindustria se parecía más resto del sector industrial que al sector agropecuario orientado hacia el exterior.

En lo que hace al dinamismo productivo, las agroindustrias, y eso en general, es como un subsector del sector industrial, es un sector esencialmente anticíclico, es decir, un sector que crece menos en los booms expansivos y un sector que cae menos en las recesiones. Eso explica que, durante la fuerte recesión de los años 80 las agroindustrias hayan trabajado como un sector amortiguador de la crisis.

En definitiva, desde el punto de vista de la lógica industrial, propiamente industrial, no es un sector de arrastre. No es un sector que en los países industrializados haya tendido a aumentar su participación en la economía, sino que tiende a disminuir por las características que tienen sus productos. Es decir, que una de las formas de analizar los niveles de desarrollo de los países, es

analizar la forma en que ha caído la participación de los productos agroindustriales en el sector industrial.

Esto nos pone ante una primera paradoja, es decir, desde un punto de vista de composición de la canasta industrial, América Latina estaría buscando incrementar la participación de un sector que, naturalmente en los procesos de desarrollo tiende a disminuirla y no a aumentarla.

Esto es una cuestión abierta que tiene que ver con la forma de inserción en la región. Si nosotros lográramos insertar a estos sectores directamente en el comercio internacional, se podría comprender de dónde estaríamos visualizando que se puede aumentar la participación, conforme se incrementa el nivel de desarrollo en nuestras economías.

Desde el punto de vista de la lógica articulada de un modelo de industrialización competitivo, articulado, que crece, y crece sostenidamente, por las características de las demandas de bienes de consumo directo, estos sectores tendrían que bajar en su participación relativa.

En América Latina, todavía oscila en diferentes niveles de desarrollo, entre un 20% de la producción industrial a un 40%, un 50% y en algunos casos hasta un 60%. Teniendo un 60% aquellos países menos desarrollados dentro de la región, 19% creo que es Brasil, que es el caso en donde tiene una menor participación.

Otros dos rasgos importantes de la agroindustria en la región son: por un lado el que tiene que ver con la participación que han tenido las empresas extranjeras en este sector, y por otro lado, muy vinculado a éste; la desarticulación que las agroindustrias han desarrollado con el sector primario.

América Latina, es una de las regiones del mundo de países de mediano desarrollo, en donde las empresas extranjeras tienen una mayor participación, (básicamente americanas), y en el sector de agroindustrias este hecho se muestra o se ve con bastante claridad.

Este elemento viene asociado a la desarticulación, como resultado de, que básicamente las empresas extranjeras se ubicaron en la mayor parte de los países de la región para atender sus mercados internos. La estrategia, fue de ocupar diferentes mercados, atendiendo la voluntad de los diferentes países, que apuntaban una estrategia sustitutiva de importaciones. Por lo tanto las empresas transnacionales buscaban cubrir la demanda de cada uno de esos países, localizándose en los mismos, y no buscando una estrategia de cubrir desde un país a los demás.

La instalación en cada uno de los países o en la mayor parte de ellos respondía a las exigencias, o a la difusión de una dieta en América Latina. Para los expertos en estas cosas, es la dieta americana, la que se tiende a difundir desde los sectores más modernos de la agroindustria. En cada uno de estos casos es bastante independiente el desarrollo de la agroindustria con la provisión de materias primas, es decir, se desarrollan las agroindustrias un poco al margen de la disponibilidad o no de materias primas. Se desarrollan atendiendo al mercado de consumo que se va creando, donde la oferta va creando su propia demanda en una cantidad de bienes que podemos llamar "modernos" que son los bienes más dinámicos, los que penetran más en la población. Esto sucede no solamente en la población de altos ingresos, sino también en la de medianos y bajos ingresos, con bienes de consumo que en algunos casos son "bienes de consumo chatarra", como se les llama en México, es decir bienes muy masivos con muy bajo componente proteico.

Esta cuestión de la desarticulación con la producción primaria es importante porque salvo en muy contadas excepciones, el crecimiento agroindustrial muchas veces desarticulaba la balanza comercial, de los respectivos países, donde los efectos dinamizadores se trasladaban sobre las importaciones y no sobre la producción interna.

Salvo en los casos de complejos muy integrados, muy pocas veces se ve un desarrollo agroindustrial que haya motivado una fuerte expansión en la producción primaria. La historia es ligeramente desgraciada, como lo es un poco, la historia del sector industrial en América Latina y un poco la historia desafortunada de las políticas agroindustriales que vamos a ver posteriormente.

Durante los años del ajuste que cuesta dejar atrás, en América Latina, surgieron una serie de núcleos, exportadores dinámicos en la región, es decir, segmentos de agroindustria que ahora comienzan a articularse con los mercados internacionales.

En cada uno de los países se analizan este tipo de estrategia y cuando uno viaja un poco y asiste a Seminarios, hay brasileños que hablan de la experiencia del jugo de naranja; argentinos que hablan de los aceites vegetales; los colombianos que hablan de las flores y los mexicanos de las frutillas congeladas.

Es probable que haya más casos, la leche uruguaya también me tocó. Debe haber más casos, pero en la realidad, la recurrencia de cinco, seis, diez casos en la región, nos hace ver que es un fenómeno bastante limitado y agotado en los diferentes países, en términos de la agresividad, del dinamismo que esto mostró. Cada uno de estos casos son el aprovechamiento de nichos de mercado, muy claramente definidos por empresas muy dinámicas, en algunos casos, con la participación muy relevante de tradings internacionales. Toda la parte de trading de colocación en el exterior es manejada por empresas extranjeras; en la mayor parte de los casos son productos a granel, en el sentido de que si bien tienen una primera manufactura, la manufactura final, el valor agregado grueso, se da en los países industrializados.

El otro rasgo que es común en la región respecto al sector agroindustrial, y que a los efectos de esta reunión me parece que es una de las cosas interesante como para puntualizar, o discutir, tiene que ver con el sector público en la agroindustria.

La agroindustria es un sector que no existe como tal en la mayor parte de los países desde el punto de vista institucional. No la toma normalmente los Ministerios de Agricultura porque no les toca, y los Ministerios de Industria como no tienen un perfil sectorial, en la mayor parte de los países, sino otro tipo de perfil, tampoco les toca y en definitiva queda como una especie de tierra de nadie en donde como tal, no existe.

Recién ahora en los diferentes países han ido surgiendo algunas instancias que toman como propio el tema agroindustrial y comienzan a desarrollar iniciativas, propuestas y demás, pero que continúan sin una definición institucional respecto a la temática de la agroindustria. Entonces, hay como una especie de esquizofrenia debido a la importancia que se le da políticamente, cada vez que se dice en qué sectores está la pequeña o mediana agroindustria.

Por el lado institucional no hay quien sea responsable de coordinar políticas. A través de los documentos que uno analiza, se ve que en la mayor parte de los países no hay coordinación entre la política crediticia, la política de desarrollo regional, la política de exportaciones, etc. Hay una superposición infernal, y en definitiva, una falta de aprovechamiento de recursos muy grande.

Esto genera algunas contradicciones, por un lado, la crisis viene a replantear la industrialización clásica, y de alguna manera el hecho de perpetuar un esquema de crecimiento con alta protección arancelaria, con un mercado interno sumamente protegido. Pero al mismo tiempo, la crisis derrumba los valores internos. Le resta dinamismo a la economía y le quita el principal elemento que permite configurar un sector agroindustrial exportador, que es el mercado interno. Todos los países que llegaron exitosamente al mercado internacional, lo hicieron creciendo aceleradamente su economía.

América Latina enfrenta esta difícil paradoja que es, tratar de insertarse internacionalmente sin la posibilidad de probar su mercado interno que se encuentra extremadamente deteriorado y con lento crecimiento, cuando no decrecimiento, salvo en casos muy puntuales.

La experiencia de los 80, es una experiencia de estancamiento y por lo tanto esto es un factor de dificultad para poder montar un desarrollo agroindustrial competitivo. Esto incide directamente en no tener la posibilidad o tener muy escasas posibilidades de contar con un mercado interno que permita hacer volumen para llegar a los mercados internacionales.

Si hay un elemento complicado para pensar en el tema agroindustrial como uno de los sectores hegemónicos de una salida productiva para la región, es el que tiene que ver con esta dicotomía.

En segundo lugar, hay un elemento decisivo que muchas veces también se deja de lado o no lo tomamos con la debida seriedad, y tiene que ver con el tema de la protección arancelaria externa. Si los productos primarios de nuestra región se encuentran bastante sancionadas en los mercados de los países industrializados, a mayor valor agregado, la protección sube potencialmente. Los países industrializados lo que están haciendo es, sustituyendo importaciones de alimento.

La Comunidad Económica Europea, año a año baja la compra de bienes alimenticios procesados, y aumenta la compra de materia prima sin elaborar. El Japón importa el 5% de alimentos procesados cuando en materias primas importa el 90%. Es decir, que hay una protección brutal a nivel del procesamiento, hay miles de casos y cada uno de ustedes tendrá dos o tres. A mí, me tocó vivir un poco más de cerca en el caso de Argentina, las dificultades de los productores de miel, para poder exportar miel en paquetes de cinco kilos, lo que no han podido hacer. La miel tiene que ir en toneles de 100 o 200 litros y no hay posibilidades de fraccionarla. Se fracciona o se mezcla en Italia o Alemania, pero, es imposible entrar con un paquete de cinco kilos o de un kilo, o sea llegar con el valor agregado de una cajita de madera, ya es demasiado, hay que llegar con los toneles. Esta cuestión desde el punto de vista de los productos con más valor agregado es decisivo y es por eso que en la mayor parte de los casos o en buena parte de los casos en América Latina se está entrando con productos a granel, con bajo valor agregado.

Por otro lado, al mismo tiempo que estamos cuestionando, poniendo algunas luces rojas en las dificultades que va a ver que superar, considerando que desde el punto de vista de las ventajas reveladas en nuestra región, indudablemente la agroindustria es una gran posibilidad. Quizá la pregunta sea, ¿en dónde está esa posibilidad?

Creo que la temática de esta reunión pone los énfasis en una de las cuestiones fundamentales, que es los productos no tradicionales, los frescos no tradicionales o los frescos con algo de valor agregado. En realidad esto requiere una diestra combinación para llegar para elegir los productos,

para rápidamente transferir y difundir tecnología y para rápidamente llegar y ocupar los nichos que se puedan abrir en el mercado internacional.

Es decir, llegar a estas producciones de fresco y llegar a ocupar un lugar, exige mucha coordinación, mucha política por parte del Estado, mucha agilidad como para poder elegir dónde hacer las cosas y hacerlas muy rápidamente. Porque en realidad, en América Latina ¿qué es lo que se está vendiendo? ¿qué es lo que se está llevando al mercado internacional?. ¿Por qué se es competitivo en las agroindustrias si nosotros decimos que las agroindustrias es un sector de competitividad?

Primero, porque en la región se estabilizó un tipo de cambio muy alto, por efectos de los ajustes de la deuda. Segundo punto, porque tenemos mano de obra muy barata por los mismos efectos. Tercer punto, porque hay una ventaja comparativa estática en términos de dotación de recursos que nos hace ser eficientes para hacer todo lo que tenga que ver con la producción primaria.

En la medida que comenzamos a poner valor agregado, comenzamos a perder ventajas comparativas, olvidándonos de las restricciones al comercio y demás. Porque ya se trata de transferir tecnología, de comprar tecnología y ya en esas cuestiones no somos tan duchos. Normalmente tenemos que comprar tecnología de diseño, tecnología de marketing, además de las tecnologías mecánicas y otras.

Por lo tanto, y habiendo algunas ventajas comparativas, el tema está en cómo combinar estas ventajas comparativas con otras necesidades, por ejemplo, necesidades de índole regional, de índole social de desarrollo de pequeños productores, de comunidades agropecuarias que necesitan reconvertir y demás. Ahí sí, el tipo de prejuicios que podemos poner a la agroindustria y estaría bastante desvanecido por el tipo de objetivos que se está buscando, donde realmente en la atención de abordar decididamente el problema que se requiere resolver, la agroindustria puede ser una salida muy eficiente.

Respecto a la temática de agroindustrias, existen empresarios, básicamente en algunos frescos, dispuestos a desarrollarlas llevarlos a cabo en la mayoría de los países. Lo que hace falta son políticas muy inteligentes y creativas como para poder superar los escollos y las dificultades de un modelo agroindustrial que era básicamente cerrado y para el mercado interno.

Tercero, no se puede contar demasiado con los grandes agentes agroindustriales de la región porque mucho de estos, están hechos para el mercado interno y van a seguir produciendo para el mercado interno. Ni que hablar de las empresas extranjeras, salvo las nuevas que vienen para hacer exportación que en general son pequeñas o medianas, las grandes extranjeras, están trabajando para el mercado interno. Si tienen que hacer una exportación de un producto agroindustrial manufacturado, no se va a hacer desde Argentina, sino que se va a hacer desde de la propia área industrial.

Desde el punto de vista estratégico, América Latina puede hacer una cantidad de cosas en productos frescos, en productos frescos-nuevos, en algunas agroindustrias puntuales y demás. Estamos vendiendo una serie de ventajas, que hoy por hoy están valorizadas en el mercado internacional y de las cuales disponemos y tenemos acceso.

Si se quiere pensar estratégicamente en las agroindustrias, la pregunta es ¿cómo vamos a seguir siendo eficientes en los productos agroindustriales?.

Primero, tenemos que considerar que los gustos cambian. Nosotros nos jugamos a un producto y ese producto de repente produce una urticaria, o de repente algún día se prueba que engorda, bueno, entonces estamos cocinados, metimos una cantidad de recursos en desarrollo genético, en algo que no le gustó a la gente o que no se consumió más. También puede suceder que se nos ocurrió a todos ponernos a producir este tipo de productos y los precios internacionales se derrumban. Es decir, no se puede pensar en los nuevos productos frescos, como la panacea desde el punto de vista del desarrollo de este sistema agroindustrial-agropecuario, viéndolo integradamente.

Además, vemos por otra parte que las ventajas comparativas más las ventajas dinámicas en el mundo, tienen mucho más que ver y están más articuladas al diseño de productos, al tema de imponer determinados consumos de productos, al tema de packing, al tema de técnicas de marketing, de productos, al tema de sanidad y de calidad, y al tema de desarrollo genético. Es decir, desde el punto de vista estratégico y mirando a las agroindustrias, en América Latina todavía está por verse en qué se decide uno a ser bueno. Asumiendo que no se puede ser bueno en todo, habría que decidir, en qué instancia del desarrollo agroindustrial uno decide construir ventajas competitivas.

Esto no va a ser únicamente ocupando los nichos de mercado, los precios son señales que nos permiten aumentar o bajar los niveles de producción, pero las decisiones estratégicas de inversión, cuando hay desarrollo tecnológico, inversión en capacitación humana, tienen que realizarse visualizando algún menú de opciones que se debe definir políticamente, y que es difícil visualizarlo hoy en el mercado.

La opción por uno u otro desarrollo, no tiene mucho que ver con los precios que hoy reflejan en el mercado, sino que hay que visualizar hacia dónde se puede y hacia dónde se quiere ir de aquí a diez o quince años. Estamos hablando de las decisiones estratégicas que hacen al desarrollo agroindustrial, que tienen mucho que ver con las opciones desde el punto de vista del desarrollo tecnológico, del perfil industrial que se quiere dar, etc.

Por último, un comentario con respecto al tema institucional en la región. Lo que hablábamos antes respecto a la falta de una visión articulada, integradora de la agroindustria, como complejo, como cadena, es una dificultad que en la mayor parte de los países realmente genera obstáculos muy grandes a la hora de diseñar e instrumentar políticas. Nos guste o no, y tomando una visión estratégica del problema, y dándolo como por sentado el hecho de que hay que tratar de estimular todas aquellas oportunidades de penetrar, establecerse y consolidarse en todos aquellos nichos del mercado internacionales donde se pueda ir, el Estado tiene que hacer todo lo que se pueda en el término de infraestructura, facilidades, etc. Ahora, mirando estratégicamente hace falta un diseño institucional que articule la cuestión tecnológica, la financiera, la regional, la cuestión de las instancias operativas de implementación, que a esto le de alguna trascendencia en el tiempo, porque sino será "pan para hoy, hambre para mañana".



El sector frutihortícola procesado argentino

Claudio Sabsay (*)

1. Introducción

La temática agroindustrial ha ocupado un lugar destacado en el debate económico latinoamericano de la última década. El proceso de creciente atención sobre este tema en la región va de la mano, por un lado, con las nuevas aproximaciones con que se discute la problemática alimentaria, y por otro, con el papel relevante que se le atribuye a las agroindustrias como una de las áreas de especialización en torno a las cuales la gran mayoría de los países de la región podría construir ventajas comparativas en el comercio internacional.

En la Argentina, la temática agroindustrial comienza a ser trascendente desde hace muy poco tiempo, y se ha visto notablemente revalorizada en función de que el fortalecimiento de la industria alimentaria resulta importante desde tres puntos de vista: la recuperación de los salarios reales, el fortalecimiento de la posición externa del país y el crecimiento económico sostenido. Esto es posible en función de las perspectivas que presenta la industria alimenticia en la generación neta de divisas y la creación de empleos con alta productividad.

El procesamiento de la producción frutihortícola es una camino deseable que apunta a la estabilización de las condiciones de funcionamiento global del sector, insertándose en el concepto de desarrollo de complejos agroindustriales.

Dichos complejos pueden constituirse en el modo natural de ligar la producción de materia prima con las diversas formas de semiterminados y de productos finales.

Estos complejos tienen tres finalidades principales: i) asegurar el abastecimiento de insumos en cantidad y calidad; ii) distribuir los beneficios; iii) aprovechar conjuntamente los servicios.

La obtención de materias primas en cantidad suficiente, con alta calidad en el momento oportuno y a un costo razonable (para la industria), que a la vez signifique un ingreso razonable (para el agricultor), requiere organizar sistemas de articulación entre ambas actividades.

El desarrollo de empresas innovadoras sería la vía de estructurar un complejo agroindustrial basado en ventajas comparativas naturales y adquiridas.

Sin embargo, en determinados productos, algunas empresas recurren a la integración vertical para asegurar parte, o la totalidad de la materia prima que necesitan, este es el caso por ejemplo de los cultivos de fruta de carozo, en donde las empresas conserveras decidieron aumentar la capacidad propia de abastecimiento; como también de empresas orientadas a la producción de otros bienes.

(*) *Consultor, IICA. Integrante de la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Convenio Banco Mundial, Secretaría de Agricultura, Argentina.*

El financiamiento a la producción primaria que se brindará a través del Crédito Global Agropecuario, cofinanciado por el BIRF-BID permitirá modificar la situación actual de fluctuación en la oferta de materia prima de temporada, en temporada e inclusive incrementar los volúmenes anuales de producción que se destinan al procesamiento.

La necesidad de orientar la producción hacia el mercado internacional obliga a la obtención, no sólo en excelente calidad del producto, sino también a dimensionar las plantas en función de obtener las economías de escala que permitan ingresos, tanto con productos de calidad, como con precios competitivos.

Para la obtención de este objetivo, se hace necesario el acceso a un financiamiento adecuado para viabilizar el proceso de reconversión industrial que está presentando y necesitando la industria frutihortícola, e incentivar la instalación de nuevas plantas, procesos y productos.

Es en tal sentido que la asistencia crediticia formulada en el proyecto de exportaciones resulta de suma significación para las posibilidades y desarrollo del subsector frutihortícola en proyectos que promuevan la renovación o incorporación de maquinarias a plantas industriales, o adoptando líneas tecnológicas que permitan penetrar y afianzar su presencia en los mercados externos, permitiendo de esa manera no sólo generar recursos para el repago del crédito sino que fundamentalmente brinde posibilidades al país, para cumplir con sus compromisos con el exterior.

Asimismo y en función a que la actividad frutihortícola, tanto en su faz primaria de producción, acopia, preparación, conservación, etc., como de transformación, presenta la característica de la localización en la mayoría de las provincias argentinas, constituyéndose en eje de las denominadas economías regionales, el apoyo financiero y la revitalización y desarrollo de la actividad se traducirá en un incremento sostenido de la demanda de mano de obra, materia prima, insumos, etc., con su consecuencia en una mejora sustancial en la calidad de vida de la provincia, contribuyendo de esa manera al desarrollo del interior del país.

Para lograr un sostenido y consistente desarrollo de este subsector deben mejorar y/o incrementarse los tres destinos hacia donde se dirige la producción.

2. El mercado Interno

Es necesario contar con sistemas comerciales que faciliten una mejor transparencia y una disminución en los gastos de comercialización en que debe incurrir el productor. La modificación parcial de la comercialización mayorista en el área metropolitana de Buenos Aires con la apertura del Mercado Central de Buenos Aires en 1984 y el cierre de los 23 mercados existentes, está orientada en este sentido. Sin embargo la demora en la implementación de la Red de Mercados de Interés Nacional en todo el territorio, ha impedido que a través de mercados de producción y concentración los productores -especialmente aquellos no integrados- puedan tener alternativas de colocación de diversas plazas comerciales del país en forma directa, sin tener obligatoriamente que recurrir a los consignatarios y mayoristas.

La falta de señales por parte del gobierno en cuanto a la planificación de la producción y los riesgos climáticos hacen que la oscilación de precios en diferentes épocas del año, conlleven a importaciones no planificadas para estabilizar los precios. Estas medidas generalmente logran

escasamente sus objetivos, pero dañan fuertemente la rentabilidad de los productores y generan incertidumbre sobre el futuro que atentan contra el mejoramiento y el incremento de la producción.

La falta de estudios actualizados sobre consumo anual per capita de los diferentes productos, las elasticidades y grado de sustitución y un sistema de detección sobre evolución de cultivos impiden la formulación de políticas para ordenar el comercio interno.

3. La exportación en fresco

La falta de infraestructura de selección, empaque, conservación, transporte y embarque, así como estudios de mercado y estrategia de penetración restringen las posibilidades de incremento y diversificación de las exportaciones frutihortícolas.

Por otra parte, la ausencia de políticas específicas que contemplen las características específicas a esta producción y financiamiento de largo plazo que posibiliten mejorar la calidad, la productividad, la reconversión varietal de determinadas especies y la sanidad también conspiran contra este objetivo.

Se hace también necesario una decidida acción de promoción de mecanismos asociativos entre los productores que les permita no sólo conformar volúmenes mínimos para exportar, sino también contar con poder de negociación para la contratación de fletes (especialmente charters) con tarifas adecuadas para llegar a los distintos mercados del Hemisferio Norte con precios competitivos. A este respecto se ha logrado cierto avance en lo que respecta a la exportación de peras y manzanas en el valle de Río Negro, pero aún en esta misma área es mucho lo que resta por hacer al respecto.

4. Procesamiento

El procesamiento de la producción que permita la colocación del porcentaje que no posea las condiciones de calidad para su comercialización en fresco. Asimismo, es necesario el desarrollo de variedades específicas de acuerdo a las condiciones que los diferentes procesos industriales requieren.

El crecimiento de una industria procesadora frutihortícola permitirá no sólo agregar valor a la materia prima cosechada, sino también en virtud del panorama que brinda el mercado internacional para ciertos productos y procesos (jugos, congelados, desecados) incrementar las exportaciones en mercados ya tradicionales para la Argentina y penetrar en otros hoy vedados para los productos frescos por razones no arancelarias (Japón por ejemplo).

5. Caracterización del Subsector

El modelo productivo agroindustrial argentino se ha ido estructurando en función de las diversas situaciones que se fueron planteando en el contexto económico internacional, recurriéndose sistemáticamente a aquellas actividades con mayores ventajas comparativas.

Es sobre dichas situaciones que la economía argentina se consolida bajo dos orientaciones, la primera, la de proyección hacia el mercado externo, coincidente con la producción de la pampa

húmeda y granos, y la otra que originariamente surge como respuesta a los requerimientos internos, con diferentes proyecciones y desarrollo, constituyéndose en base de las denominadas economías regionales.

La actividad frutihortícola se inserta en esta última apreciación, de eje de economías regionales, tanto en su faz primaria como de procesamiento.

En función de ello y a efectos de desarrollar un diagnóstico que nos ofrezca una visión acabada y realista de la actividad en cuanto a su estructura, productos finales, producción, mercados, posibilidades, etc., hemos tomados tres áreas: la del Litoral (Corrientes, Entre Ríos y Misiones), Cuyo (Mendoza y San Juan) y del Comahue (Río Negro y Neuquén), localizaciones representativas de más del 70% de la producción de la industria de procesamiento.

A continuación detallamos las conclusiones más relevantes de cada región, adjuntándose como anexo los estudios realizados en cada área:

a. *Región Litoral (Corrientes - Entre Ríos y Misiones)*

La actividad frutihortícola por excelencia en el área es la cítrica, que además ha impulsado una fuerte, dinámica e importante localización de plantas transformadoras, verdaderos enclaves industriales, coincidentes con las zonas productoras y que a su vez se constituyen en ejes de las economías locales y ámbitos de influencia.

La importancia de esta actividad de procesamiento se refleja en los volúmenes destinados a la industrialización que asciende aproximadamente a 216.000 tn de frutas, que relacionadas al total producido de 712.700 tn de frutas, representa un 30.3%.

La tradición crítica mesopotámica se concentra en naranja, pomelo, mandarina y en menor medida limón, resulta oportuna la consideración que si bien la producción cítrica ha disminuido en los últimos años, la actividad de procesamiento aparece como un sector en expansión, lo que queda demostrada con la localización de nuevas plantas de jugos concentrados (Citrex en Bella Vista-Corrientes), la rehabilitación de otras (cítrica correntina-ex Añacua - Bella Vista - Corrientes), la transferencia al sector privado de la planta Citrus Litoral) ex Las Tejas - Entre Ríos- Concordia), como así también en la serie de proyectos que hemos identificado.

En consideración a las plantas elaboradoras de bases cítricas o cremogenados, manifiestan la misma actitud de expansión, pero con menores posibilidades y volúmenes, limitadas por las características propias de un mercado interno deprimido que es su único destino.

En términos de abastecimiento, la industria no plantea inconvenientes para los insumos químicos como para materiales, sin embargo en cuanto a disponibilidad de materia prima observamos una serie de características y restricciones que a continuación detallamos:

- El mercado de comercialización de frutas refleja una típica oferta inelástica a los precios, lo que significa su imposibilidad de reacción en forma inmediata, ni siquiera en el mediano plazo, a las variaciones que se produzcan en los precios como consecuencias de las modificaciones en la demanda, (producto de oferta rígida). A su vez la demanda

responde a las características típicas de un mercado monosópnico, al estar concentrado en pocas empresas (empacadoras y procesadoras) con fuerte poder en la negociación de precios.

- La producción cítrica en el área que se mantuvo estable en la década del 60 en los últimos años, como consecuencia de la pérdida de rentabilidad, por efecto del encarecimiento del crédito, niveles bajos de precios y de epidemias en las plantas (cancrosis) generando un proceso de decadencia en la producción, en algunos casos de abandono de la actividad y en otros, de mala atención a las quintas, lo que evidentemente se refleja en la productividad por ha. En Corrientes la superficie cultivada de naranja disminuyó en los últimos diez años 2.000 has y el rendimiento por ha de 12 a 7 tn, idéntica situación se plantea en Misiones donde el rendimiento por ha disminuyó de 6 a 3 tn. En el caso del pomelo también disminuyó la superficie cultivada en el orden de 1.000 has.
- Asimismo, la modalidad de la actividad de destinar las mejores al mercado de frescos obligan a las empresas procesadoras a proveerse de otras áreas, Chaco, Formosa e inclusive provincias del NOA, con su consecuente encarecimiento por la incidencia de los fletes.

No obstante la capacidad instalada está funcionando de acuerdo a las características propias de una industria estacional, pudiéndose afirmar que actualmente están operando con relativa normalidad.

La tecnología utilizada por la industria cítrica difiere, si consideramos las plantas procesadoras cuyo producto final es el cremogenado, o si tomamos aquellas que elaboran jugos concentrados y subproductos como aceites esenciales, pallets para alimento del ganado, etc.

Las plantas elaboradoras de cremogenados utilizan una tecnología sencilla y que hemos encontrado convencional y adecuada y que consiste en que una vez que la fruta supera la etapa de lavado, selección y clasificación entra en la de extracción de la base en la que se realiza el exprimido y raspado.

En términos generales, las plantas presentan un estado bueno, maquinaria nueva en muchos casos y en los de más antigüedad un razonable nivel de mantenimiento.

La elaboración de concentrado adopta, en lo que respecta a la extracción de jugos, diversas alternativas tecnológicas siendo las más aceptadas por las industrias las FMC (Food Machinery Corporation), BOE (Brown Oil Extracts), tecnología de probada eficacia.

El principal destino de la producción argentina de concentrados cítricos es el mercado externo, con un importante aporte a la balanza comercial, en una sostenida tendencia creciente, incrementándose las exportaciones en los últimos 4 años en un 87%, en términos monetarios y en un 62% si lo consideramos en unidades físicas.

El volumen de las exportaciones de concentrados en el año 1984 fue de 7.452 tn (7,8 millones de dólares estadounidenses) y en el año 1987 se superaron las 12.000 toneladas, aportando al sector externo de la Argentina una cifra aproximada a los 15 millones de dólares.

El principal importador de concentrados cítricos argentinos son los Países Bajos, que en realidad se constituyen en un mercado de acceso para nuestra producción, ya que posteriormente es reexportado a otros países de la Comunidad Económica Europea. Por el puerto de Amsterdam ingresaron en los dos últimos años una cifra cercana a los 14 millones de dólares, lo que representó el 48,85% del comercio exterior argentino en derivados cítricos.

Asimismo se destaca EE.UU., quien se ha convertido en un importante mercado para la producción nacional en los últimos años.

Otros importantes destinos de la producción son: Alemania Federal, Japón e Israel y en menor medida Canadá y Francia.

b. *Región Cuyo (Mendoza y San Juan)*

El modelo productivo industrial existente en la región responde a una estructuración basada en los requerimientos de la demanda interna.

Los tipos de productos consumidos son los clásicos importados en un comienzo y paulatinamente, reemplazados por una oferta nacional de iguales características.

Las políticas proteccionistas implementadas junto a un creciente poder de compra de amplios estratos poblacionales, le permitió al sector tener tasas de crecimiento importantes.

Este ciclo positivo en los negocios del sector, comenzó a dar muestra de agotamiento a mediados de la década del setenta. Las empresas más dinámicas del sector buscaron alternativas de colocación en mercados extranjeros para los productos que tradicionalmente producían.

A pesar de haber logrado cierta presencia en algunos mercados importadores, la misma no pudo ser consolidada en el tiempo, a excepción de las producciones colocadas en el mercado brasileño.

Cambios en los hábitos de consumo, proteccionismo en los países destinatarios sumados a ineficiencias internas en las empresas de la región y la falta de políticas adecuadas para promover sus exportaciones agroindustriales, han sido las causales más importantes en la pérdida de presencia argentina en los mercados mundiales.

Todo lo expuesto impulsa a un número limitado de empresas líderes a replantearse el modelo industrial y orientar la inversión en equipamiento destinado a producir productos requeridos en los mercados internacionales, como los jugos y mostos concentrados envasados en sistemas asépticos.

La agroindustria en la provincia de Mendoza presenta una elevada diversificación. Sólo en la rama conservera se procesan, a partir de 29 especies vegetales, 78 productos. Un esquema de clasificación de la agroindustria puede ser el siguiente:

Conservera

Es la rama más importante, con 100 establecimientos inscriptos, de los cuales 71 están en actividad.

A la mayoría se las puede clasificar como mediana y pequeña empresa. Las principales líneas de procesamiento corresponden a tomate, durazno y pulpas.

Con la actual estructura industrial se procesa cerca de 450.000 tn de materia prima. Actualmente está trabajando con un nivel de utilización global del orden del 50%.

Los niveles de inversión en la rama, han sido sumamente bajos y se ha circunscripto a un específico número de empresas líderes, orientado a equipos procesadores de pulpas concentradas envasadas en sistemas asépticos.

Otro número limitado de empresas, ha concentrado acuerdos con empresas italianas y españolas para adquisición de equipos componentes de las líneas clásicas.

Finalmente, otro mecanismo de inversión, como es la capitalización de la deuda externa, ha sido instrumentado por dos importantes empresas.

Las expectativas de inversión van ligadas al crecimiento de la participación de los productos argentinos en los mercados internacionales.

Esta industria tiene un perfil de equipamiento heterogéneo, parte muestra un cierto grado de desactualización tecnológica, a pesar de no tener muchos años de uso. Parte, tiene una marcada desactualización tecnológica y está en el límite de su vida útil. Y finalmente, una porción más pequeña en equipamiento de última generación.

La infraestructura edilicia cuenta, en promedio, con más de 20 años.

En una industria que, a pesar de demandar gran cantidad de mano de obra, los niveles de capacitación de la misma son muy bajos y no es una rama demandante de personal calificado y profesional.

Los niveles de remuneración en cada una de las categorías es bajo respecto a otros rubros industriales.

Desde el punto de vista comercial, contadas empresas utilizan la planificación y las distintas herramientas del marketing. Las demás muestran un elevado grado de desintegración vertical.

Los gastos operativos son elevados y concentrados en lapsos cortos, con lo cual el costo financiero de los stocks es altamente significativo.

Su insumo más crítico es la producción de hojalata en precio y cantidad.

Desde el punto de vista institucional, muestra una alta sensibilidad a los controles de precio y a la rebaja de la protección efectiva mediante la rebaja de aranceles de los productos finales importados.

Finalmente, un aspecto crítico que deberá ser resuelto a la brevedad, es definir la relación con el sector productor de materia prima a fin de concretar políticas de producción concertadas para optimizar las rentabilidades de ambos sectores y tener producciones competitivas.

Las perspectivas de crecimiento del sector pasan por afianzas las exportaciones de los productos que actualmente se comercializan en dichos mercados y buscar nuevas oportunidades con otros productos, factibles de ser obtenidos a partir de las potencialidades agrícolas de la región.

El desarrollo de equipamiento apto para grandes recipientes en condiciones asépticas de productos no pulposos abrirá importantes mercados, hoy vedados por condiciones de precio.

Secaderos

Le valen las condiciones generales descritas para el sector conservero en cuanto mercados y políticas. Su infraestructura industrial es mucho más reducida y sencilla en la tecnología utilizada.

Los niveles de procesamiento rondarían los 50.000 tn de frutos secos con un nivel de utilización de la muestra relevada del 62,14%. Existe una marcada diferencia de las estructuras empresarias entre el pequeño y gran secadero.

Parte importante de la materia prima recibe este destino cuando no tiene posibilidades de colocación en alternativas industrial o de consumo en fresco. Esto conspira contra la calidad del producto.

A pesar de participar en forma continuada en las exportaciones de la región con cifras importantes, la excesiva concentración de las mismas, condiciona seriamente las perspectivas futuras de crecimiento.

Las posibilidades de crecimiento en futuros mercados, pasa por mejorar la calidad del packing y la homogeneidad de los contenidos.

Aceitunera

Es una rama cautiva de un solo mercado externo, que es Brasil, a pesar de ser la producción de esta rama la principal exportación de la región. Procesa alrededor de las 20.000 tn de materia prima y el grado de utilización es el 84%.

Los montes de olivos han ido sufriendo una paulatina erradicación, con lo cual, de seguir esta tendencia, volvería crítica la competitiva de estas exportaciones por aumento en los precios. Es una rama actualmente en equilibrio y presenta un bajo nivel de innovación.

La industria aceitera presenta, en rasgos generales, las mismas características de la rama aceitunera.

Mostos concentrados de uva

Es una rama reciente dentro de la agroindustria con una importante presencia de los mercados internacionales. Su capacidad de procesamiento es de 100.000 tn de producto concentrado.

El equipamiento específico de concentración es nuevo tecnológicamente. Sólo deben ser mejorados los equipos complementarios, que permitan llegar a la etapa de concentración con

mejor producto, a fin de obtener mostos concentrados lo menos alterados posible, a fin de conseguir un mejor posicionamiento de esos productos en los mercados internacionales.

Una variable importante que deberá ser manejada es el precio de la materia prima, el cual deberá estar ligado a los reales costos de producción y no a los valvenes de los precios políticos que tienen las uvas destinadas a vinificación.

Deshidratadora

Sólo tres empresas integradas tienen plantas de deshidratado de hortalizas.

La actividad no presenta alto impacto a nivel regional.

Parte importante de los deshidratados son insumos de otros productos, por lo tanto la planificación comercial es realizada en otra etapa y no directamente sobre el producto.

Su capacidad de procesamiento es de 3.800 tn de producto seco y el grado de utilización es del 58%.

c. *Región Comahue (Río Negro y Neuquén)*

La situación en las provincias de Río Negro y Neuquén en materia de agroindustrias frutihortícolas, no ha diferido en lo fundamental de lo sucedido en el resto del país, iniciándose con pequeñas fábricas de origen familiar, en la década de 1930, dedicadas a los concentrados de tomate, como primer emprendimiento.

El fuerte desarrollo alcanzado en el primer período, y la posterior incidencia de la segunda guerra mundial, con su secuela de políticas de sustitución de importaciones, dio lugar a la aparición de una primera crisis de sobreoferta, causando el cierre de numerosas fábricas hacia finales de la década de 1950.

Este sector se desarrolló básicamente para el abastecimiento del mercado interno, y operando en exportaciones en forma discontinua y con altibajos. Algunas de las empresas que inicialmente concentraban tomate, en la región, fueron agregando la línea de frutas en especial las radicadas en la zona del Alto Valle, acompañando el desplazamiento del área tomatera hacia el Valle Medio y el Valle Inferior.

En la actualidad, el aprovechamiento industrial de mayor significación en la región, es el procesamiento de manzana y complementariamente peras y algunas frutas de verano, como el durazno, la ciruela y el membrillo. El primer desarrollo, considerado el clásico de la zona, es el enlatado (conserva) de peras y duraznos, junto a la fabricación de mermeladas, dulces y caldos de sidra.

Posteriormente, se incorpora la industria de los jugos concentrados y sus derivados, estrictamente los aromas, que tuvo su gran desarrollo en la segunda parte de la década del setenta, produciendo fundamentalmente para exportación, e incorporando tecnología moderna que le permite operar con buen grado de eficiencia.

En este aspecto, y analizando la importancia relativa de los procesamientos, en función de la utilización de materia prima, manzanas y peras, vemos que el producto final principal lo constituyen los jugos concentrados, sulfitados y naturales, y los aromas, a los cuales se destina más del 80% de la fruta industrializada ubicándose luego, las conservas de distinto orden, y por último las pulpas concentradas y los deshidratados.

La materia prima utilizada por la industria en general, es la proveniente del descarte de los galpones de empaque y en menor proporción la fruta del suelo, proveniente de chacras. El aprovisionamiento, para este sector de la industria, puede considerarse medianamente fluidos, y se ha generalizado, en la práctica, un procedimiento por el cual los productores obtienen financiamiento para sus insumos de agroquímicos, los que compensan luego con las entregas de fruta a las jugueras.

La disponibilidad de manzana, para industrializar en cualquiera de sus formas, es suficiente para el abastecimiento de las plantas establecidas en la región. Si observamos los cuadros estadísticos, consignados en el anexo correspondiente, vemos como el procesado de manzanas crece, en el último decenio, en una proporción superior al crecimiento de la producción.

Este fenómeno se ha acentuado progresivamente, y en los últimos cinco años, el total procesado evolucionó desde un 36% del total de la producción, hasta un 48%, en la temporada anterior, en el orden de las 500.000 tn, 85% de la capacidad instalada.

Las empresas procesadoras adquieren esta fruta para su industrialización a través de dos mecanismos, por compra directa a productores o empacadores, o mediante los denominados operativos de fertilizantes y plaguicidas, estos últimos consisten en la entrega de estos insumos de producción durante el invierno, los que luego compensa el productor con entregas de fruta a las jugueras durante la temporada.

En la actualidad se considera como poco probable una disminución en la oferta de fruta para industria, dadas las condiciones en que se desenvuelve el mercado interno, con marcadas restricciones en la demanda, y la alta competitividad de los mercados externos, a los que sólo se accede con la fruta de primera calidad.

En cuanto a limitantes para su utilización, se han detectado hasta el momento dos situaciones primariamente conflictivas, que dieron origen a niveles de respuesta rápidos y adecuados. La primera surge a raíz de que la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los EE.UU., decide dar un tratamiento especial a los jugos concentrados provenientes de manzanas tratadas con Alar, producto cuya base es el Daminozide, y que fue utilizado en la región para mejorar el aspecto exterior de la manzana.

La otra, fue la llegada a molienda de fruta con exceso de madurez, lo que generaba un aumento en la presencia de patulina, en el producto final, lo que se elimina actualmente con una mayor selección y fundamentalmente con el lavado a presión que elimina las partes podridas de la fruta.

La capacidad de molienda diaria global para jugos concentrados, es del orden de las 4.000 tn, y el nivel de actividad está ubicado en los 100 días de elaboración plena, siendo muy variable, según las políticas de las empresas, la continuidad posterior a la molienda.

El personal ocupado por la actividad es del orden de las 1.000 personas, considerando que un 45% de ese personal encuentra ocupación permanente en esta industria.

En lo que hace a la comercialización debemos distinguir netamente a la industria conservera regional, de la industria del jugo concentrado, por cuanto la primera se dirige fundamentalmente al mercado interno en tanto la segunda exporta más del 90% de su producción.

La industria conservera participa en un mercado interno caracterizado por una demanda inelástica, tamaño reducido, y limitado por la permanente oferta de productos frescos durante todo el año, en forma abundante. Los precios unitarios son generalmente bajos, no obstante lo cual, el consumo se encuentra afectado por el bajo poder adquisitivo de la población.

La producción de jugos concentrados de peras ha aumentado en los últimos diez años, en los que prácticamente se ha duplicado, acompañando la evolución de la producción. No obstante ello, este producto tiene mercados limitados, y la absorción de esta materia prima por la industria juguera es una consecuencia de la composición de la oferta de frutas en la zona, donde la producción es siempre una combinación de manzanas y peras.

Por el contrario, las posibilidades de exportación de conservas de peras, en sus distintas formas, marcan una tendencia creciente, tanto para Europa como para los EE.UU. En la actualidad la única circunstancia que genera un freno para esta expansión, está dada por las necesidades en equipamiento.

La producción de durazno en la región, es del orden de las 20.000 tn, con tendencia creciente, en especial ante las alternativas de diversificación que plantea actualmente el sector productor, las posibilidades de crecimiento están dadas por la implantación de variedades acordes para el procesamiento.

La industria regional de concentrado ha desarrollado un mercado exterior permanente y donde se colocan importantes volúmenes de producción, aún cuando se trata de un solo producto (manzana).

Este mercado -EE.UU.-, absorbe el 95% de las exportaciones regionales de jugos concentrados, significando en algunos años el 68% de las importaciones totales de jugos del país. Esta dependencia de un mercado único, aún cuando se trata del mayor importador de jugos concentrados del mundo, con cifras de importación del orden de las 190.000 tn métricas, en el año comercial 1987/1877, es susceptible de generar distorsiones que afecten a las empresas locales que deben evitarse a través de la apertura hacia nuevos mercados.

En los últimos años, la región se visto desplazada en el mercado de EE.UU., por países como Alemania y Austria, que ocupan los primeros lugares como proveedores de jugos concentrados de manzana, a pesar de que en muchos casos estos países reelaboran producción original de Polonia y Yugoslavia.

6. Perspectivas del mercado Internacional, productos-frutihortícolas procesados

Del análisis del Mercado Internacional de Productos Frutihortícolas Procesados, se concluye que las posibilidades para la Argentina de desarrollar proyectos agroindustriales son promisorias en la medida que el país logre un nivel de competitividad en precios, calidad de producto que le permita ganar segmentos del mercado, desplazando a otros países productores, que muestran debilidades serias en conservar sus producciones. Ej.: Japón con mandarina enlatada; Taiwán con espárrago enlatado; EEC con pasta de tomate; etc.

Además, la abundante disponibilidad de tierras agrícolas y la diversidad de climas que Argentina posee, permiten aseverar la idea de que el país tiene vocación para desarrollar complejos agroindustriales que elaboren y oferten productos frutihortícolas de demanda masiva (commodities) operando en economías de escala y con tecnologías de producción y transformación altamente intensivas en bienes de capital. Lo anterior no excluye otras posibilidades de estudiar proyectos de desarrollo agroindustrial de menor envergadura.

A continuación se esbozan algunas oportunidades de proyectos agroindustriales en algunos de los sectores estudiados haciendo referencias a productos y destino de los mercados potenciales.

a. Sector de conservas de frutas

Las oportunidades en este sector están dadas principalmente en el desarrollo de la conservería de segmentos de mandarina y sobre todo, pomelo; ambos cítricos de producción tradicional en Argentina. El desarrollo de esta conservería debe considerarse una optimización en el aprovechamiento total de la producción de estas dos especies de cítricos, vale decir, mercado exportación en fresco y la utilización de los descartes para jugos y conservas.

El mercado de estos productos enlatados tendrá como principal país destino Norteamérica (EE.UU., y Canadá), teniendo como competencia Japón, España e Israel.

El valor del mercado supera los 50 millones de dólares.

b. Frutas congeladas

Las mejores perspectivas de este rubro se dan en el congelado IQF de bayas como zarzaparrilla roja y negra, frambuesa y arándano.

El destino de mercado sería Europa y EE.UU., en franca competencia con países de la COMECON y Hemisferio Sur, como Chile y N. Zelandia. La factibilidad de desarrollar esta agroindustria en la Argentina dependerá, fundamentalmente, del nivel de rentabilidad que se pueda alcanzar en Argentina, tanto para el agricultor, como para el empresario agroindustrial.

c. Hortalizas congeladas

El mercado de hortalizas congeladas en Europa y Japón, está aún en expansión, existiendo posibilidades de colocación de producciones desde el Hemisferio Sur, con los productos de mayor consumo, como son principalmente maíz dulce, arveja y frijoles verdes. El desarrollo de estas hortalizas congeladas deben ser producidas en sistemas de alta mecanización, operando en economías de escala, por cuanto los márgenes son bajos, de modo que la rentabilidad del negocio se sustenta en producir grandes volúmenes.

El factor de transporte marítimo juega también un rol importante en la rentabilidad del negocio.

d. Fruta deshidratada

Este es un sector que muestra una situación estacionaria. No obstante, la Argentina debería desarrollar agroindustrias de tamaño mediano para la producción de algunos deshidratados que el mercado de EE.UU., demanda en cantidades relativamente pequeñas. De especial relevancia es el mercado de higos y damascos secos que Turquía domina en la actualidad, sin competencia ninguna.

e. Hortalizas deshidratadas

Existen pocas oportunidades de desarrollo de este sector, por cuanto es un mercado estacionario y con una tendencia de precios decrecientes.

f. Jugos concentrados

El alto poder adquisitivo de los países industrializados de Europa, EE.UU., y Canadá y la buena imagen nutricional de los jugos en la población, ha llevado a un consumo per cápita de los mismos. Lo anterior brinda excelentes oportunidades de desarrollar la producción de estos jugos en la Argentina, aumentando su participación en el mercado internacional. En especial, el jugo de pomelo puede desarrollarse en mayor medida a fin de competir con Israel en los mercados en que dicho país participa, como en Europa y Japón.

Para el caso de jugo de manzana se debería estudiar la posibilidad de introducir variedades de manzana de alta aridez, con el fin de alcanzar una mejor calidad y precio en el mercado de EE.UU., y Canadá.

g. Conservas de hortalizas

Si bien es un sector cuyo mercado internacional es muy promisorio, por cuanto continúa con una tendencia de crecimiento en los países industrializados, el desarrollo de la conserva de espárragos y champiñones en la Argentina, requiere de la expansión de estas dos especies.

El mercado internacional muestra oportunidades interesantes, por cuanto Taiwán, principal abastecedor de la República Federal Alemán y Europa en general, ha ido perdiendo competitividad, dejando abierto un mercado que está siendo copado por China, Perú y eventualmente México. Existirían condiciones favorables para la Argentina de desarrollar este rubro hortícola con pequeños volúmenes iniciales de producción de conservas, lo que no afectaría la situación de oferta mundial.

El caso del champiñon requiere de un análisis más profundo, ya que no existen antecedentes determinantes sobre la factibilidad de producir a costos competitivos y con niveles de productividad que se alcanzan en China y Holanda.

No obstante, el enorme volumen que se transa a nivel internacional indicaría que existen oportunidades de producir conservas para el mercado de EE.UU.

h. Nueces comestibles

Dentro de este sector, el maní elaborado en sus diferentes formas (dry toasted, oil roasted), puede tener un mercado internacional para rotulación privada en Europa y EE.UU. Las demás nueces pueden desarrollarse también en la Argentina, especialmente pistaccio, atendiendo que Irán, por problemas políticos, ha dejado abierto el mercado de importación desde los EE.UU..

i. Pasta de tomate

Existen excelentes oportunidades de participación de la Argentina en el mercado de la pasta de tomate, por cuanto EE.UU., como Japón, buscan proveedores nuevos a fin de eliminar su dependencia de importaciones desde la CEE (Italia, Grecia, Portugal).

La propia CEE ha establecido políticas de cuotas de producción, eliminando subsidios que la colocaron en años pasados en una situación de sobreoferta. Además la revaluación de las monedas europeas en relación al dólar, ha determinado por parte de EE.UU., buscar nuevas fuentes de abastecimiento. Esta oportunidad de mercado debe ser estudiada en mayor profundidad, por cuanto existiría también una respuesta rápida en la producción de países de América Latina como Chile, Perú y México.



El desarrollo del sector agroindustrial en Chile

Hugo Ortega (*)

En primer lugar, quiero agradecer la invitación que me ha hecho la UAPAG y el IICA y que me permite la oportunidad de transmitirle a ustedes mi visión sobre la experiencia chilena en materia de desarrollo agroindustrial.

Hablar del sector agro-rural chileno, no es tarea fácil, dada su heterogeneidad física, social y económica. Además ha sido un campo de experimentación durante muchas décadas y que, especialmente en los últimos veinticinco años ha experimentado los modelos de desarrollo más diversos, desde aquellos tradicionales, pasando por otros de planificación centralizada y revolucionarios hasta el neo-liberal bastante rígido que en la actualidad aplica el Gobierno Militar.

En Chile, la agroindustria viene desarrollándose desde hace mucho tiempo y en un intento por clasificarla podemos diferenciar tres tipos diferentes; las estatales, de gravitación nacional y de alta inversión y tecnología como la Industria Azucarera Nacional S.A. (IANSA) productora de azúcar de remolacha; la Comercializadora de Maravilla S.A. (COMARSA) productora de aceites comestibles, mataderos, faenadoras, frigoríficos, etc., con una trayectoria bastante larga, y con resultados yo diría de más éxitos que de fracasos.

Un segundo grupo, de agroindustrias surgidas más bien del sector privado, empresarios y/o grandes agricultores, también de alta inversión muestran un espectro más diversificado, más amplio en el cual podemos ver bastantes éxitos pero también bastantes fracasos.

Por último, tenemos la agroindustria campesina rural, más modesta, familiar y que ha recibido un apoyo por parte de los anteriores gobiernos cuyos resultados han sido relativos, poco desarrollo, bastantes fracasos pero que sin lugar a dudas mantienen una especie de foco potencial de desarrollo.

Allí hay una enorme diversidad de rubros y tamaños.

Un Catastro recién realizado por el IICA en mi país, detectó algo así como cuarenta y nueve mil agroindustrias campesinas dentro de las cuales entra desde una colmena de abejas hasta industrias de cierta envergadura local.

Sin embargo, yo quisiera referirme con mayor detalle a una experiencia actual, importante, que tiene un alto índice de rentabilidad, y significa el ingreso de divisas para el país en forma creciente, que es la fruticultura.

El desarrollo del sector frutícola, es el producto de un esfuerzo sostenido durante muchos años y, por lo tanto, la confluencia de factores muy disímiles que, durante mucho tiempo han permitido un alto nivel de desarrollo.

(*) Investigador del Centro de Estudios Latinoamericanos del Desarrollo Rural (CEDRA), Chile.

Voy a intentar a decir cuáles son los factores que han influido en el éxito, cuáles son los elementos que componen el proceso de desarrollo frutícola exportador de mi país, y finalmente cuáles son los problemas que hoy en día están más presentes e inquietan a productores, a gobernantes y planificadores.

Pienso que entre los factores de desarrollo más importantes podemos identificar tres grupos. Uno consiste en las características de nuestros recursos naturales, que establecen ventajas ineludibles para un desarrollo frutícola; el clima, el suelo, el agua, establecen condiciones para producir fruta en una época del año que nos permite entrar en los mercados internacionales. Estas condiciones naturales constituyen una de las ventajas más importantes y tal vez haya sido el detonante para el desarrollo frutícola.

En segundo lugar, ha existido un esfuerzo permanente por parte del Estado Chileno con importantes logros alcanzados. Estos esfuerzos datan de varios gobiernos pasados. Hay una investigación permanente en el sector frutícola a través del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA). Existió además, un Plan de Desarrollo Frutícola 1965 - 1980, que también tuvo una enorme importancia.

Tercero, existió un cambio en la tenencia de la tierra a nivel nacional, debido a la aplicación de un proceso de Reforma Agraria entre los años 1965 y 1973 a través del cual se eliminó en gran medida el latifundio en Chile, uno de los factores más importantes del estancamiento del sector.

Cuarto, una política aplicada durante los últimos años consistente en una apertura a los mercados externos, con aranceles adecuados y tipo de cambio más bien altos que estimulan las exportaciones y desestimulan las importaciones.

Quinto, un apoyo importante del Estado en los últimos años al sector productor, especialmente en materia financiera con exención tributaria y además una política de estabilidad de la propiedad de la tierra, que ha dado confianza a la inversión de grandes capitalistas.

Sexto y último, como factor del desarrollo del sector frutícola, debo indicar también el esfuerzo privado.

El esfuerzo privado tiene dos líneas: una, es el financiamiento por parte de la banca privada que puso a disposición de los productores en un momento oportuno y adecuado el capital, y segundo, sin lugar a dudas, una gran capacidad empresarial creciente que ha ido perfeccionándose a lo largo del proceso del desarrollo frutícola.

El sector agrícola chileno, en general siempre tuvo un comportamiento parejo, bajo, hasta los años 65-70. El crecimiento del sector, siempre fluctuó entre el 1.5 y el 1.8. Entre el período 70 y 73, éste cayó bajo 0 por problemas fundamentalmente políticos, y en los años del gobierno militar éste ha tenido tanto alzas como bajas.

El crecimiento del sector agrícola, sin embargo, en los últimos años ha superado prácticamente el 6 o el 6.5%. Tasas de crecimiento buenas y muy buenas en comparación con países hermanos.

El crecimiento del sector agrícola ha estado sustentado en dos rubros: el frutícola por una parte y el forestal-maderero por otra. El sector frutícola es muy importante en el desarrollo del sector. En materia de superficie, en los últimos últimos veinte años, ha triplicado su superficie plantada.

Hoy día el país tiene 150.000 hectáreas de frutales plantadas, dentro de las cuales los más importantes son: la uva de mesa con 43.000 has, seguida por manzana, peras, ciruelos, duraznos, nectarines y en los últimos años; kiwi, que ya cuenta con casi 9.000 has plantadas.

El sector frutícola está aportando el 8% del total de las exportaciones chilenas y da trabajo aproximadamente a unos 300.000 obreros. Actualmente dentro de las exportaciones silvo-agropecuarias, el sector frutícola aporta un 44%, y está generando en las últimas temporadas entre 800 y 900 millones de dólares.

En la actualidad, Chile exporta aproximadamente 100 millones de cajas, con una inversión en plantación y exportación de 2.500 millones de dólares. Esto constituye una de las principales preocupaciones, ya que aún habiendo copado en gran parte el mercado de fruta de fuera de estación en EE.UU. y Europa, existe una gran cantidad de superficie plantada que todavía no entró en producción.

La organización del sector es compleja. Actúan en ella seis o siete eslabones que constituyen necesariamente una cadena de procesos, entendiéndose que cualquier debilidad en uno de estos eslabones, debilita el proceso completo. Veamos algunos de estos eslabones.

Primero, el sector productor netamente. Chile cuenta con 8.050 huertos, en donde el 65% es de menos de 10 has. El 30% está entre las 10 y 50 has y sólo el 5% son de más de 50 has cada huerto. Sin embargo, la superficie del 65% de los huertos ocupan el 20% de la superficie. La mitad de la superficie está en el estrato de 10 a 50 has y el 5% más grande ocupa el 30% de la superficie total.

Esto significa en términos de oferta de productos, una dispersión y atomización que dificulta llevar la fruta a packing, el embalaje, las exportaciones. Las calidades son diferentes, y hacen variar los costos, etc.

Es un sector productor en el cual gran parte de los agricultores, son nuevos, hay una gran velocidad de adopción de tecnología, pero a muchos de ellos les falta asumir la tecnología mínima de manera que, hay un problema de aprendizaje, de adopción y por lo tanto de calidad de fruta.

El segundo eslabón, son los exportadores. En Chile hay 300 empresas que exportan fruta. Sin embargo, 5 de las 300 exportan el 50% de la producción. La mayoría de ellas, las grandes, son extranjeras y transnacionales. Este es un primer problema que también vamos a tocar al final, y que es la transparencia con que actúan las transnacionales en relación a la liquidación de la fruta a los productores que las abastecen.

La labor del exportador en Chile, es buscar el proveedor, el productor de fruta, darle asistencia técnica y financiamiento. Aquí, ha existido otro problema en el financiamiento, porque han tomado los recursos de la banca privada, recursos de corto plazo, y lo han prestado a los productores para plantaciones. Es decir, inversiones de maduración lenta y por lo tanto de rápido endeudamiento.

La transnacional empaqueta la fruta y le aplica frío. Contratan los fletes terrestres, coordinan la labor de los puertos, contratan los fletes navieros, y los seguros de los productos que van en barco, y contactan los recibidores en los puertos de destino.

Finalmente, las transnacionales tienen unas instancias de control de calidad propias. Ellas mismas hacen un autocontrol de calidad. Control de calidad que es discutible porque hay síntomas de caída en la calidad recibida en los puertos de destino.

El tercer eslabón, es el transporte terrestre. Este transporte traslada la fruta del huerto a las plantas de embalaje y de las plantas de embalaje a los puertos. Las empresas de transporte son de todos los tamaños. Desde muy sofisticadas, muy bien organizadas, hasta modestos camiones con calidad de transporte discutible. Actúan por temporada aproximadamente unos 3.400, 3.500 camiones, en la cual se requiere por muy modesto que sea este eslabón, una importante infraestructura de apoyo en talleres mecánicos, en capacidad de repuesto, y en una serie de pequeños detalles donde cualquier error puede repercutir en pérdidas significativas para los productores y los exportadores.

El cuarto eslabón, es el puerto. El puerto en Chile es una propiedad del Estado. La Empresa Portuaria de Chile es la dueña de los puertos, sin embargo la carga y descarga de los puertos es realizada por empresas particulares, donde la Empresa Portuaria de Chile sólo debe programar los embarques y sus inspecciones. Aquí ha habido un cambio de eficiencia de las empresas que cargan y descargan conjuntamente con las empresas portuarias.

En el año 79, por ejemplo, un barco atracaba y cargaba sus productos en un promedio de 129 horas. Hoy día está haciendo esa misma carga en un promedio de 40 horas. Al igual que la carga de un barco de 4.200 toneladas de capacidad, en el año 79 era cargado en un promedio de 6 días. Hoy día ese mismo barco está siendo cargado en 35 horas.

El quinto eslabón en el transporte marítimo. La marina mercante tuvo que contratar servicios, porque ella no era capaz, de armar completos de transporte de acuerdo a los volúmenes de carga, fecha de arribo, tiempo de viaje, rendimiento de carga-descarga, etc. En Chile, fue específicamente la Compañía Sudamericana de Vapores la empresa que se perfeccionó en todo ésto. Se ha constatado que esta empresa ha tenido incluso que, subcontratar empresas que rediseñen la infraestructura de los barcos en cuanto a sus bodegas, escotilla, grúa, aspectos que aumentan la eficiencia del transporte.

El énfasis en estos indicadores de eficiencia, se debe a que son trascendentales, por la perecibilidad del producto en cuestión.

Sexto, el empleo, la mano de obra, eslabón importantísimo en el subsector frutícola. Ya indicaba yo que trabajan y dependen de este rubro aproximadamente 300.000 trabajadores, siendo la gran mayoría de ellos de temporada, es decir, obreros que trabajan este rubro entre tres y seis, o siete meses al año solamente, situación que hace difícil el progreso y la estabilidad de este grupo de trabajadores.

Esta situación también dificulta una organización sindical, una negociación colectiva razonable con los empleadores, una capacitación de la mano de obra. Generalmente estos trabajadores cuando terminan una faena se van desplazando geográficamente en busca de nuevos empleos, la que los aleja de sus lugares de residencia, creando así necesidades de traslado, comida, alojamiento y otros. Además, como en este sector la gran parte de la mano de obra temporal es femenina, la dueña del hogar o la muchacha que está en vacaciones, necesitan muchas veces incluso apoyo como; salas de cuna, cuidados de niño, etc.

Finalmente, el último eslabón de la cadena, que son los proveedores de maquinarias, combustibles, lubricantes, pesticidas, fitoreguladores, etc. etc. Todo esto es proveniente de una gran diversidad industrial. Considerando la significación en cuanto al volumen de cajas, etiquetas,

embalaje plástico, viruta, papel, etc. En síntesis, se puede decir que en todo este proceso, la fruta exportada es una parte minoritaria del negocio.

Fundamentalmente no se exporta fruta, se exporta madera, o cartón, de acuerdo a la calidad del embalaje. Se tienen calculados costos de acuerdo a la especie exportada, en que la fruta es un 25 o un 30% del valor total por unidad exportada. De manera que, en las políticas o negociaciones en cuanto a rubros exportables, los exportadores de fruta son una parte minoritaria del proceso.

¿Cuáles son los problemas actuales, más preocupantes de la situación frutícola?

Reconociendo que ha habido indudablemente una dinámica, un avance espectacular que ha significado recursos y divisas para el país en forma muy importante, al enumerar los problemas, no quisiera por ningún motivo dar un aire, un dejo de pesimismo frente a un proceso exitoso. Sin embargo, creo que la preocupación de nosotros debe estar fundamentalmente en los problemas.

Chile ha tenido éxito en algunos rubros en su historia de desarrollo, que muchas veces se nos han ido al suelo y han pasado a quedar en la nada sin saber algunas veces, cuáles han sido los factores del fracaso. De manera que no queremos un nuevo fracaso en este rubro, y queremos que sea un elemento mucho más estable dentro del desarrollo de la economía chilena.

El primer problema, es el copamiento de los mercados, con frutas fuera de temporada. Además, fundamentalmente Estados Unidos ha achicado el período de entrada con fruta, a través de sus puertos, lo que obliga a una mayor eficiencia por parte del país exportador.

Segundo, es que tanto en la Comunidad Económica Europea, como por presiones de productores norteamericanos se está obligando a las autoridades a elevar las exigencias en cuanto a la calidad de frutas que lleguen a los puertos. Esto está sucediendo específicamente por la vía de no permitir o elevar las exigencias en materia de residuos tóxicos que llevan las frutas. Y en esa medida, Chile por lo menos se excede en el uso de algunos pesticidas, de algunos productos químicos; con el ánimo de producir una fruta buena, la deja con residuos más allá de lo tolerable. Es por ahí donde nosotros debemos tener la preocupación de un mejor manejo de la fruta durante su desarrollo en el huerto y durante su manejo de postcosecha.

Un tercer problema, es que este enorme desarrollo frutícola existente, no se puede seguir sustentando en el uso de mano de obra barata. Indudablemente que la mano de obra ocupada en la fruta tiene salario superior al promedio, pero en función de la rentabilidad del rubro, está por debajo de lo razonable. De manera que aquí tiene que haber una política conducente a mejorar los ingresos mínimos, a capacitar la mano de obra y hacer de ella un elemento clave de estabilidad.

Cuarto, el control de calidad. El Ministerio de Agricultura chileno sólo controla la parte sanitaria. No controla la calidad, y debería instaurarse un mecanismo de control de terceros a la exportación de la fruta de las diferentes transnacionales.

Quinto, existen problemas indirectos que nos están perjudicando el desarrollo frutícola, de otros rubros. Principalmente al rubro vitivinícola, también de larga trayectoria de exportación y durante muchas décadas, de alta calidad. Un ejemplo claro es la ubicación del deshecho de uva y el deshecho de la uva de mesa para incrementar los mostos viníferos. Estos deshechos no son para nada de alta calidad para la fabricación de vinos, sino todo lo contrario, es pésima materia prima para ello.

Sexto, y tal vez sea el problema más coyuntural. Las transnacionales tienen un sistema de liquidación de fruta a los productores, muy poco claro.

El productor de fruta generalmente no conoce, en las liquidaciones que le presenta la exportadora, cómo se llega al precio final que se le cancela. No sabe cuánto paga en fletes, comisiones y costos en general, de manera que no puede comparar una exportadora con otra. Una medida a implementar tendría que pasar, por la utilización de un formulario único de liquidación.

Finalmente, otro problema. Está radicado en la deuda de muchos de los productores. A la luz de la rentabilidad obtenida en algunas especies, se han incrementado las plantaciones con dinero muy caro y algunas caídas, ya manifestadas de precios y de rentabilidad, indican que hay que ir con mucho más cuidado en las inversiones de este tipo.

Recién daba yo un ejemplo con el kiwi, que comenzó exportándose hace unos tres o cuatro años atrás con un precio de 3 dólares y 3,20 dólares, el quilo y hoy en día no se acepta en instituciones financieras proyectos en que se presente un precio más allá de 50 centavos el quilo. De manera que la caída es vertical. Ahora las plantaciones indudablemente se han frenado, los proyectos son más cautelosos, y ese tipo de problemas de alguna manera está presente en ello.

Finalmente, yo quería decir una última idea sobre los pequeños agricultores. Ellos no han estado muy adheridos a este carro del progreso, ha sido más bien, desarrollo de los medianos y grandes productores de fruta.

La organización de los productores grandes, medianos y pequeños es una alternativa que debe buscarse con mucha seriedad y a través de ella intentar incorporar a un sector de medianas o pequeñas empresas a procesos de desarrollo como el que Chile está experimentando.



La experiencia agroindustrial de la cooperativa agrícola de Cotia en Brasil

Mitsuru Yanaze ()*

El tema a abordar en particular, es sobre la Cooperativa de Cotia. Es una cooperativa mixta, la más grande de Brasil y tiene diecisiete mil productores agrícolas, de los cuales el 70% son mini o pequeños productores.

La Cooperativa actúa por zonas de operación en dieciséis Estados brasileiros y tiene una operación anual de 800 millones de dólares. Somos cuatrocientos ingenieros agrónomos que damos asistencia técnica, dado que trabajamos con treientos productos, que van desde cereales a frutas, legumbres y verduras.

La Cooperativa Agrícola de Cotia, fue formada y fundada por agricultores emigrantes del Japón. Los japoneses emigraron a Brasil y formaron la Cooperativa Agrícola de Cotia.

Al pasar el tiempo la cooperativa tuvo que enfrentar problemas serios. A los hijos de los agricultores dejaron de interesarle estas actividades y están encaminados hacia otras que no son la producción agrícola. Esto es un gran problema al que nos tenemos que enfrentar.

Un problema al que nos hemos tenido que enfrentar, es que el 30% de lo que se haya producido para el mercado interno de frutas y verduras en Brasil, son perdidos, son productos deteriorados o tienen problemas de pérdida muy serios.

Otro problema, es que hay una gran oscilación de precios en el mercado, lo que ocasiona un desinterés por parte de los productores, que en general producen la época en que es más grande la oferta y consecuentemente el precio baja.

Frente a estos problemas, pensamos en tres grandes áreas como estrategia para solucionarlos: una actuación adecuada en el mercado interno, una actuación importante en el mercado internacional y finalmente en la agroindustria.

La primer medida que hemos tomado, fue la de volver en el territorio brasileño a aquello que nosotros llamamos proyectos de asentamiento o sea proyectos de colonización. Buscamos áreas diferenciadas en Brasil y asentamos productores agrícolas en esas secciones para producir, lo que en otras secciones tradicionales es producido en otra época. Con eso hemos podido obtener melón, mamau, uva, durante un año entero con independencia del problema del clima.

Otra medida fue la exportación. Abrimos dos puertas a la exportación, una está instalada en Holanda y otra en Buenos Aires, desde donde exportamos productos para Europa, Argentina y también para Japón y EE.UU. Hoy exportamos cerca de 30 millones de dólares anuales.

(*) Gerente Agroindustrial Cooperativa Agrícola de Cotia (COOPERCOTIA), Brasil.

Tercero, la agroindustria. Partimos para una vigorosa actuación en el mercado, en la agroindustria. Se ha abierto una fábrica de aceite de soja, un frigorífico avícola donde faenamos aves en dos locales, fábrica de té, donde procesamos el tea-bag, una fábrica donde procesamos huevo líquido pasteurizado, y finalmente estamos entrando en una fábrica de algodón con una inversión de 40 millones de dólares. Estamos inaugurando una fábrica de hilo, donde se va a procesar el algodón producido por los cooperarios.

Otra actividad en la que entramos fue en la agroindustria relacionada a legumbres y verduras, principalmente con la papa frita. A través de un contrato con Mc Donald's que es una gran cadena americana de restaurantes de comida rápida con actuación mundial, abrimos nuestra primera fábrica de papas semifritas congeladas. Hace tres años comenzamos a procesar papas semifritas congeladas con una inversión de 6 millones y medio de dólares.

Pelamos las papas, las lavamos, las cortamos, les hacemos un precocido y hacemos una pre-fritura y congelamos. Producimos 400 toneladas de ese producto, y como decíamos al principio, casi el 100% lo enviamos para la empresa de Mc Donald's.

Hubieron algunos problemas, y en ese momento nos decidimos a entrar en el mercado minorista, o sea nos resolvimos entrar y comercializar ese producto para el consumidor final. No solamente para restaurantes o para bares, sino también para el consumidor final, para la dueña de casa y para supermercados.

Con eso nos iniciamos primero, y lo realizamos con cierto suceso. Vendimos 20.000 paquetes de este producto por mes, antes de cualquier trabajo de promoción. Cuando decidimos lanzar ese producto en el mercado para el consumidor, hicimos investigaciones y descubrimos que la papa frita estaba muy ligada con los niños. Los niños consumían mucho estos productos, y los adolescentes también y lo hacían en los bares. Por más que las madres preparasen estas papitas en casa, los niños preferían comer esas papitas en los bares.

Con eso creamos una marca por producto, y en ese sentido me gustaría resaltar el trabajo de marketing que hicimos con productos agroindustriales. Hicimos envases que intontaban imitar a las papitas que los niños comían en los bares. Indirectamente queríamos mostrar a los niños en los supermercados, que aquellas papitas que estaban en los mismos, era la misma papita de los bares y que las podían comer en casa.

Hicimos una campaña en la televisión, y de 20.000 paquetes pasamos a vender 320.000 paquetes de ese producto por mes. Como semiproducto de esta papita comenzamos a elaborar flocis. No se si los señores conocen a los flocis. Es una comida italiana, y una empresa de origen japonés estaba haciendo flocis. Debía ser una empresa de origen italiano haciendo flocis. Nuestros flocis fueron lanzados al mercado y hoy estamos comercializando cerca de 90 toneladas por mes.

Aún después de utilizar este subproducto, sobra mucha papa. Para conseguir un kilo de esa papa semifrita, nosotros precisamos dos kilos y medio de materia prima. Con el subproducto restante, también comenzamos a hacer puré de papas y croquetas de papa. Por eso estamos lanzando varios productos en el mercado y después comenzamos a trabajar con otros productos que me gustaría mostrarles.

Nosotros entramos efectivamente en los productos congelados legumbres y verduras. Ahora ustedes me podrían preguntar: ¿por qué legumbres y verduras congeladas y no deshidratadas? y no tal vez "abaco" u otro tipo de procesamiento que hoy se hace en el mundo entero.

Nosotros optamos por el congelamiento, porque descubrimos mediante estudios que hicimos que por ejemplo en Francia hay cerca de treinta y cinco diferentes tipos de legumbres y verduras congeladas, semiprontas, comercializadas en supermercados.

Comprobamos un gran crecimiento de ese producto no sólo en el mercado internacional sino también en el mercado brasilero. Como la dueña de casa trabaja fuera en sus actividades profesionales, el tiempo de preparación se torna un tiempo muy pequeño. La cocina cada vez más se vuelve en un lugar menor dentro de la casa. Antiguamente la cocina era un lugar enorme hoy es un lugar muy pequeño que debe permitir la preparación de comida rápida.

Por eso, nosotros preparamos el lanzamiento y procesamiento de algunos productos que me gustaría mostrar.

Estamos lanzando bróccoli congelada y en ese sentido vimos que tendríamos que hacer un empaquetamiento, especial, utilizar un marketing adecuado, hacer un embalaje que pudiera valorizar ese producto. Lo que nosotros estamos hablando, no es de un producto agrícola de materia prima, estamos hablando de un producto industrial, de un producto de valor y con valor agregado.

Es decir, un producto que tiene que ser valorizado, para que haya una remuneración adecuada al productor. Los grandes objetivos nuestros, son valorizar los productos, y que consecuentemente el agricultor reciba un beneficio de esa valorización.

Hoy uno de los grandes problemas en el Brasil, y creo que en el mundo entero, principalmente en los países latinoamericanos, es que la agricultura no está valorizada. Ella se toma como una actividad primaria. Nuestra intención es valorizar agregando valor, agregando servicios para que ese producto agrícola pueda ir en forma adecuada al mercado.

Por eso estamos lanzando ese bróccoli y también estamos partiendo para aquellos que nosotros llamamos Unidades Móviles de Procesamiento. Hemos realizado varios estudios logísticos, y descubrimos que la mejor forma de aprovechar esos productos en cuanto al fresco, en cuanto a conservar la intensidad de sus propiedades, es producir y procesar en las zonas productoras. Después se envía ese producto preprocesado cerca de una planta, de una fábrica, por razones de mercados, para así darle la terminación a ese producto.

Estamos implementando para eso que nosotros llamamos Unidades Móviles de Procesamiento, que van a ser modificadas de acuerdo con la producción.

Nosotros estamos teniendo gran suceso, obviamente, en este reciente negocio, que está en su inicio y estamos muy entusiasmados en crear esas Unidades Móviles y darle la administración, principalmente a los hijos de los productores y también a las esposas de los productores.

Tenemos otros productos que vamos a lanzar, serían legumbres, papas, zanahorias, cebollas y arvejas.

El brócoli está cortado de acuerdo con las necesidades de los clientes. Es muy importante que en la valorización del producto, en la industrialización, nosotros usemos los conceptos de marketing. Tenemos que preparar, productos que atiendan las necesidades del consumidor. Por lo tanto hicimos investigaciones con maitres de restaurantes, de hoteles de cinco estrellas y tenemos ese corte que ellos necesitan para ese producto. Hacemos un procesamiento de acuerdo con esa necesidad del consumidor.

Llegamos a esos cortes después de varios estudios e investigaciones y consultas. Son productos congelados. Son precocidos y congelados. Es decir, pasan por un proceso de blanqueamiento para inactivar las enzimas que son responsables del oscurecimiento de los productos. Pasamos por un blanqueamiento, que en otras palabras es un precocimiento y después hacemos el congelado de estos productos.

En relación a frutas, nosotros estamos muy entusiasmados con la posibilidad de exportar fruta a Europa y EE.UU., y ya lo estamos haciendo con Japón.

Con ese procesamiento nosotros estamos consiguiendo entrar en el mercado japonés y principalmente en las industrias que procesan yogurts, helados y jugos. Esos cortes, fueron los que en el Japón atienden las necesidades de los clientes.

El mburucuyá o fruta de la pasión es muy apreciado en el Japón. Hoy estamos haciendo también negocios en Europa, principalmente con Italia para procesamiento de jugo.

Es un producto que tenemos en grandes cantidades en Brasil y nos proponemos dedicar una pequeña parcela para el mercado de naranja. Confiamos que hay grandes posibilidades del producto de entrar en el mercado, principalmente en Europa, en un espacio de menos del 1% del mercado de naranja, que es muy significativo.

Nuestra estrategia de hoy, es entrar por medio de aquella gente que conoce de marketing, con una estrategia de "trade down", o sea vamos a comenzar atacando aquellos líderes de opinión, a través de restaurantes de lujo, hoteles de lujo y a través de líneas aéreas que sirven jugos en sus vuelos. Nosotros vimos que esa es la mejor estrategia para después popularizar el consumo de esa fruta que es muy buena, que contiene grandes cantidades de vitamina C, incluso más que la propia naranja.

Para el ananá existe un gran mercado en Japón. Hemos recibido muchas consultas de Japón y no hemos podido atender la demanda de ese producto en el Japón. El japonés gusta de ese producto mezclado con jengibre salado, para los platos que utilizan este producto.

En cuanto al futuro, estamos pensando en nuevas inversiones y tenemos un proyecto que está adjunto con el Banco Nacional de Desenvolvimento Económico y Social de Brasil. Tenemos un proyecto de 80 millones de dólares en donde la Cooperativa de Cotia está buscando joint ventures con empresas europeas para traer tecnologías avanzadas y abrir esa industria para capitalizar una inversión que fortalezca a la Cooperativa.

Uno de los grandes problemas que enfrentan las cooperativas cuando deciden entrar en la agroindustria, es la relación que existe entre pagar bien a sus cooperarios (los productores) y la de conseguir materia prima barata para el procesamiento.

Estamos convencidos hoy, que para sobrevivir dentro de un proceso agrícola, una agroindustria debe abrirse, estar preparada para enfrentar y acompañar el dinamismo de los cambios tecnológicos y el dinamismo de los mercados. Por eso nosotros estamos en el plano de abrimos a capitales, con unidad, cooperario a ser accionista o inversionista en esas actividades y hacer joint ventures.

Básicamente lo que encontramos aquí, en América Latina es un gran potencial productivo. Tenemos productos que efectivamente pueden incentivar al importador del mercado internacional. Lo que nos falta, es una visión más adecuada de marketing, una visión más adecuada de estrategias para colocar los productos en el mercado no sólo internacional sino también en el mercado interno.

La Cooperativa de Cotia, ha decidido, atacar primero al mercado interno, hacer crecer su producción, actuar con riesgos. Estamos asumiendo muchos riesgos para ganar la mejor experiencia posible en el mercado interno y partir vigorosamente a la exportación con los principales riesgos ya conocidos.

Nuestra estrategia básica es trabajar en el mercado y conquistarlo, adaptando nuestros productos, para que sean adecuados al cliente y luego enfocar los esfuerzos al mercado externo.

Otra posición nuestra, es terminar con aquella visión chauvinista de Brasil, y avanzar hacia la utilización de las tecnologías ya existentes. A esta altura del siglo veinte no podemos engañarnos pensando que no estamos atrasados. Sería como tratar de engañar al tiempo y no querer ver la realidad en relación a tecnologías existentes en el mundo entero.

Hoy nos estamos desarrollando con variedades específicas para industrialización. Aquella brócoli que yo presenté anteriormente es una variedad especial para el congelado.

Otra visión que queremos señalar sobre exportación es que existen épocas o tiempos en que tenemos productos disponibles para exportación y hay épocas que no tenemos productos disponibles. Entonces, con eso perdemos los mercados ya conquistados. Nuestra intención, es hacer un equilibrio adecuado entre exportación y productos frescos, de frutas frescas, legumbres frescas y una exportación adecuada de productos congelados en las épocas en que no tenemos disponibilidad de esos productos.

Nosotros consideramos que existe un gran mercado y estamos muy animados con la posibilidad de entrar esos productos especialmente en el mercado europeo.

También reconocemos que existe un gran desafío, porque son varios los países que están adelantados en esta materia, como ser: Africa del Sur, Israel, y el propio Taiwan que está entrando vigorosamente en el mercado de congelados, y de productos procesados.

De forma que necesitamos tener una visión amplia, una visión agresiva de marketing, de logística para que nuestros productos sean competitivos en el mercado. Esto es un gran desafío, pero pensamos que podemos enfrentarlo sobre todo ingresando en mercados como: Japón, EE.UU., y Europa.

Básicamente ésa es la propaganda que hacemos en la cooperativa. Pienso que las Unidades Móviles son de gran suceso, y es una experiencia que con más tiempo me gustaría compartir con ustedes y analizar el proceso en donde el productor es el que está en el campo y después sus

familiares son los que administran la Unidad Móvil de Preprocesamiento de los Productos. Con eso nunca cargamos semillas, no cargamos cáscara, ni desechos de los productos, cargamos apenas productos aprovechables. De esta forma abaratamos los costos de fletes y los costos de procesamiento que en las grandes ciudades hoy en día son más que caras en las zonas productoras.

Nosotros pensamos que por ese camino podemos fortalecer nuestra agroindustria, dentro de nuestros contextos y dentro de nuestra situación económica.



Panel de Comentaristas

1. Aníbal Boccardi (*)

En las tres exposiciones que debemos comentar, hay un común denominador y es que los productores nacionales no han podido trascender.

En cualquiera de los casos nos hemos encontrado con que el movimiento agroindustrial empieza a movilizarse cuando aparecen las transnacionales y las multinacionales.

Durante la década del 70, CEPAL, llega finalmente a la evaluación que se realiza en Guatemala en el año 75 y muestra que el proceso latinoamericano si bien probó que puede hacer crecimiento, no hace distribución, por lo tanto es reversible, e indica tres caminos para salir de este proceso de frustración.

El primero es que hay que innovar (es decir, todo lo que se hizo no sirvió). El segundo es que hay que aplicarlo con energía, (es decir que hay que pasar a quererlo) porque fue sin concierto social, y el tercero, fue que todo esto va a salir si pasa por una revisión de los servicios que presta el Estado.

Fue CEPAL que dijo: "que sin embargo había grandes potencialidades" y es la primera que menciona sin definir la actividad agroindustrial diciendo que ella sería la que tiene la promesa del desarrollo.

Hay algunas contradicciones, en tanto alguien nos dice que la agroindustria es intentar un desarrollo utilizando un sector que otros abandonan. En contraposición a ello, las multinacionales vienen buscando nuestra producción para los mercados que poseen.

Lo importante de todo esto, es que la advertencia ya fue hecha. La lanzó Petrass desde París hace muchos años. Cuando presidía aquí la Comisión Interministerial para Cooperativas Agroindustriales, después de haber fundado y ocupado durante quince años el Centro de Tecnología y Productividad, sostuvo que si los países no organizaban a sus productores necesariamente el agro caía en asalariado de las compañías multinacionales. Esto lo vi cuando el Cnel. Zepa quiso pegar el golpe en el Brasil, precisamente para evitar esa transnacionalización de las tierras.

Común denominador de todos los expositores, ha sido la necesidad de una estructura del sector para hacer las cosas. Y aquí sí, vamos a estar todos totalmente de acuerdo, pero vamos a ver si lo empezamos a hacer.

Ellos no conocen nuestros antecedentes. El Uruguay hace unos cuantos años que se preocupa por organizar la actividad agroindustrial. El primer antecedente legislativo es del 18 de

(*) Consultor Internacional en Temas Agroindustriales.

noviembre de 1883, del Gobierno de Máximo Tajes y Julio Herrera y Obes. Primer antecedente legislativo por ver si el Uruguay se convierte en país agroindustria. También el mismo autor de las leyes, que fue el asesor Duncan Burnes, tiene antecedentes en el Parlamento Argentino.

El segundo intento, se hizo por la ley del 48 de Colonización. Si ustedes la recuerdan tiene un Capítulo que se titula Agroindustria y donde está bien definida. La gente dice que no está definida y ya tiene 106 años de bien definido, como una actividad simbiótica, de dos especies distintas para hacer vida en común, para recíproco beneficio, como nos dijo Yanaze. No como el fenómeno de fagocitosis que consiste en la relación de precios del productor agrícola con la industria que no debe llamarse agroindustria, como que está solamente relacionada con el agro, en una relación de precios y que cuenta además con todo el favor del crédito. De manera que, el problema está radicado en que debemos darle estructura al sector. Esta es la conclusión que he extraído de los expositores.

Ahora, ¿cómo darle estructura al sector? ¿Con la presencia del hermano grande, su majestad, el Estado? ¿Tratando de regularlo todo? ¿Dándonos la cifra de mercado y la verdad de los mercados a través del Ministerio de la Verdad, que elabora su Departamento de la Fantasía?

¿O la verdad está acá, en lo que nos dicen del mercado? Esa forma de buscar mercado que tiene Brasil, esa forma de buscar mercado a la que está accediendo Chile, que oculta bastante el joint ventures, porque todos queremos nacionalizar el proceso, pero que realmente es la virtud de la cosa.

¿Cómo vamos a levantar entonces a nuestros protozoarios productivos? Que son los de la granja, que son animales unicelulares que no pueden cumplir funciones complejas, si no los elevamos a naturaleza de mamíferos para que puedan realizar esas funciones. Y para que esto puedan hacerlo necesitamos la organización, pero no la organización a través de las inmigraciones como decía el señor Yanaze. Ya no hay tiempo para traer inmigrantes, y esa es una materia en la que ya se agotó el stock. Tiempo no hay más.

¿Cuál es la forma entonces, de traer el injerto? Lo que está caminando, como freno a la multinacionalización como vía a elevar rápidamente al productor a nivel sofisticado para atender los requerimientos de producción y de marketing de mercado, es a través de joint ventures. Son los milagros. El milagro de Taiwan fue ese, el milagro de Singapur también, el milagro de Corea, hoy el milagro italiano, parte del milagro chileno, y todos los milagros que se están realizando, son la transferencia inmediata a través de un tutor temporal, un socio que viene y le pone al nuestro lo que le falta: mercado, tecnología y capital. Esto se está haciendo a término de cinco años. Es el plazo que en materia de granja se necesita para quedar en condiciones de levantarse y seguir hacia adelante.

Yo hace quince años que estoy trabajando en el Caribe y llevo seis trabajando en la iniciativa de la Cuenca del Caribe. Estoy contratado por el Gobierno de EE.UU. para dirigir precisamente el programa de desarrollo agroindustrial del Caribe. El Caribe, es apasionante. Para salir del Uruguay que no está muy en el mundo actual, para llegar algunos países del Caribe hay que tomar el túnel del tiempo hacia atrás y bajarse en la edad media. Con todo, esa palanca que se trae, nosotros recibimos aviones llenos de gente del todo el mundo, todas las semanas, está permitiendo que en un año esos productores se levanten y puedan continuar con sus producciones y exportaciones actualizadas y fundamentalmente al nivel, a la escala que es necesario tener con

todas esas complejidades tecnológicas, que nos decía Yanaze, para poder responder a esos requerimientos.

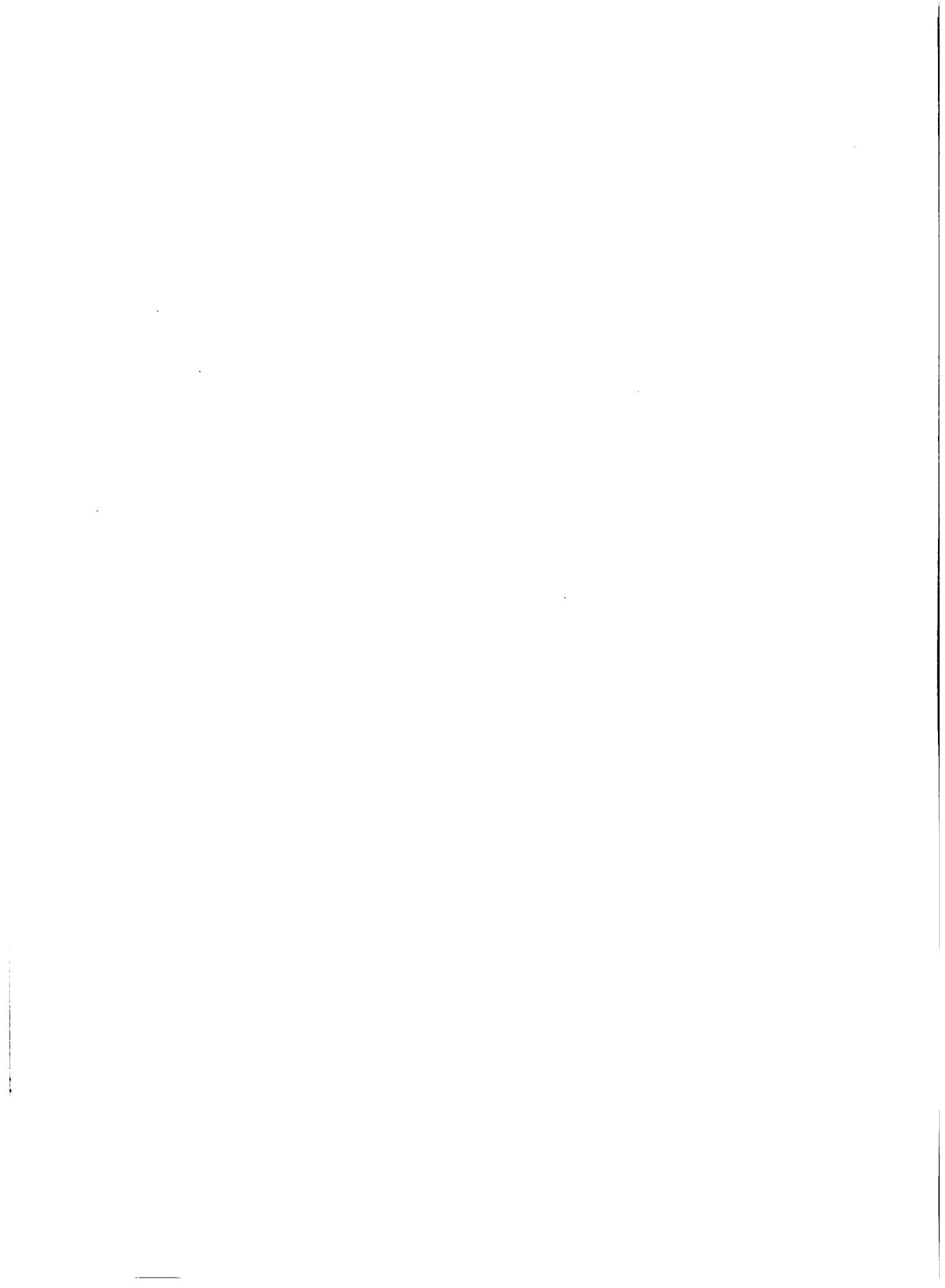
A mí me toca hacer una síntesis, y no hacer una exposición. Yo he concluido que se mencionó lo del joint, por eso me he tomado el atrevimiento de agarrar el tema y recordar que lo que se dijo, fue la base de las transnacionales. Nosotros solos no podemos. Tenemos que buscar la muleta que nos ayude a caminar un tiempo, y es mentira que no hay mercado.

Nosotros estamos recibiendo gente del Lejano y Mediano Oriente, de Europa, de todos lados, que vienen a poner capital, traen la tecnología. Un caso apasionante es el de Honduras.

En Honduras tenemos 230.000 productores trabajando en 26 asociaciones que exportan productos que no se exportaban porque no eran tradicionales. Ahora se exportan de 35 a 46 contenedores por semana. Y los hondureños no se pueden comparar con el nivel cultural, el nivel general que tenemos nosotros acá en el Cono Sur.

Es decir, que llegó de la mano la solución. Mi propósito aquí es que sólo se piense. Pero sí, decir que en ninguno de esos lugares el hermano grande tuvo algo que ver. Ni en forma de paraestatal, siquiera.

Estas son mis conclusiones sobre lo que se dijo y el aporte que quería hacer.



2. Israel Wonssewer (*)

A mí me han interesado mucho las exposiciones que se han hecho sobre la situación de Argentina, Chile y Brasil. Las he estado comparando con algunas de las experiencias que hemos tenido en CONICYT, en las gestiones que estamos haciendo para obtener un crédito del BID para desarrollo científico y tecnológico.

Uno de los módulos de ese proyecto se refiere a la transferencia de tecnología para el sector exportador. A raíz de ese módulo, es que entramos en contacto con UAPAG, que nos planteó una serie de casos en que se demostraban las dificultades de armar un proyecto a nivel microeconómico para la producción de granja, conjuntamente con un proyecto industrial.

Es obvio que eso es así, porque en primer lugar no es fácil de tener a la naturaleza del producto. El producto es frágil, es volátil, está expuesto a situaciones climáticas, a la demanda, al cambio de gusto, etc. Para unidades pequeñas dispersas geográficamente y en una situación de crisis económica y social, en que hay urgencia en encontrar soluciones, en un país de mercado muy reducido que consume poco y que el poder de consumo ha caído para consumir ciertos tipos de productos, esto dificulta aún más las cosas.

Hay que organizar la gestión de las empresas a nivel de granja. Hay que organizar la producción si se va a trabajar para la exportación y obviamente, tiene que haber alguien que analice los mercados externos y que gestione las exportaciones. Ya sea un empresario, una trading, una cooperativa con capacidad para hacerlo. Esas son todas dificultades que se suman cuando a nivel microeconómico, se plantea un proyecto. Generalmente es un proyecto que no ha sobrepasado la fase de ideas, la fase de lo qué se podría hacer, pero no presenta un análisis que sea aceptable para un organismo que suministra fondos como el BID.

No nos pasa una cosa muy diferente en el plano de la industria mediana y pequeña que hace alguna exportación, pero gestionada personalmente. Si pensamos que de la exportación del Uruguay, el 90% la realizan 200 empresas, nos damos cuenta que a ese nivel las empresas no tienen problemas. Si tienen problemas trabajan con una consultora, hacen análisis de mercado, pueden recibir información. Saben que producto eligen. Pero cuando la dimensión de la empresa desciende, de algún modo particular, para articular su actividad, tanto en el sector industrial como en el granjero, en el sector no tradicional agrícola, se requiere una coordinación del Estado. Se requiere que los distintos organismos que actúan puedan ser accesibles a las solicitudes del sector productivo.

Yo diría que ejemplo de empresas agroindustriales, existen en el país. Podríamos llamarle empresas agroindustriales tradicionales, si tomamos a la CONAPROLE, a los arroceros, a la citricultura. Son empresas estructuradas generalmente alrededor de un núcleo empresarial o cooperativo, que va adquiriendo el carácter de organizador de la producción primaria. En este sentido, no se sabe cómo va a evolucionar la granja ni qué métodos va a adoptar. Es importante

(*) *Presidente del Consejo Nacional de Investigación en Ciencia y Tecnología (CONICYT).*

además que el Estado no haga la gestión productiva, ni la gestión de marketing para el cual no está adaptado ni tiene capacidad de hacerlo. Sin embargo yo voy a citar por ejemplo a los organismos que tenemos en el Uruguay que podrían colaborar: el LATU que es un organismo muy bien equipado, que hace el control de calidad, hace experimentación industrial; el Centro de Productividad y Tecnología que es un organismo que junta información y tiene acceso a distintos sectores en el campo internacional; la Unidad Asesora del Ministerio de Industria y Energía; ahora la UAPAG en el momento actual; la Corporación para el Desarrollo en el campo de la financiación; el Banco de la República; el FONADEP en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, son todas ventanillas distintas. La Dirección del Comercio Exterior debería poder asesorar a los que quieran exportar. Un presunto empresario debería recorrer las distintas ventanillas y saber qué timbre debe tocar, cómo se hace un proyecto.

Estas dificultades nos han llevado a pensar en una solución posible, que es crear en este rubro de financiamiento que vamos a tener del BID para la transferencia de tecnología al sector exportador, una unidad de promoción y gestión que sea un poco una ventanilla que reciba al productor y que pueda asesorarlo, decirle: "usted para esto tiene que ir a tal lado, presente un proyecto, lo vamos a ayudar nosotros, contrate tal consultor". La intención es permitir que se abra la visión de las dificultades que va a tener el sector granjero desde el momento en que decida trabajar para el mercado externo.

No es sencillo, no es simple y no creo que se pueda hacer en el plazo de un año. Creo además que hay que buscar la conexión comercial y empresarial, alguien que exporta o que organice la exportación, que busque el mercado, que la financie, etc. Yo creo que es esa contribución que surge por ejemplo de lo que ha hecho la Cooperativa de San Pablo, lo que es el caso chileno, lo que han hecho los empresarios sean multinacionales o locales. Es mejor que sean locales si los hay. De algún modo la conexión debe hacerse. El panorama es mucho más difícil, de encontrar media docena de productos y decir vamos a orientar la granja para este sector. Hay que articularla con todo el resto del proceso productivo. Lamentablemente no tenemos un país que sea como Brasil que sirva de base de apoyo al mercado interno hasta que se pueda exportar. No estamos en esa situación. El mercado interno es muy reducido, el sistema de comercialización es desfavorable además para el productor individual.

3. **Jorge Saxel (*)**

Quiero felicitar a IICA y a la UAPAG, porque considero que la intervención de los señores de nuestros países hermanos ha sido de excelente nivel y no sólo eso, sino "que han sido apretados varios botones" en lo que hace a la discusión actual.

El Uruguay es el leit motiv de esta reunión, la cual está hecha egoístamente para desarrollarnos nosotros. ¿Cuáles son los problemas que a nosotros nos atañen?. Diría que Uruguay, tiene primero que nada, un problema brutal de tamaño. En este país somos 3 millones de habitantes que es una ciudad media en el mundo. Lo primero que tenemos que considerar en todo lo que hagamos es: ¿cuántos somos, qué tenemos y qué poder tenemos? y ¿cómo podemos hacer para organizarnos y llegar hasta la punta del hilo?

También están los temas técnicos que ya han sido citados. Como he vivido en los últimos 30 años una experiencia, la demostración está que cuando hay quien lo quiere hacer y quien sabe cómo hacerlo, se pueden juntar elementos muy importantes para concretar una experiencia de desarrollo.

Recuerdo y lo digo siempre, el tema es inteligencia y conocimientos. Parto de la base que en la medida que somos tan pocos y tan débiles, se precisa primero una conjunción y terminar con las dicotomías entre Estado-productores-industriales-. Terminar con esas dicotomías, porque ninguno de ellos es fuerte por sí mismo. Nosotros desarrollamos un sector que en la hortifruticultura es líder y pensamos que podemos cooperar. Lo hemos hablado con Salatti hoy y estamos pensando cómo hacer para ayudar, para transferir, para que el Uruguay no tenga sólo una opción, que tenga muchas, y que mucho más gente participe.

El punto es, quién lo va a hacer. Sabsay señalaba y yo tomaba muy buena nota de eso. Sobre el cambio tan importante que está ocurriendo, no en Argentina, no en Chile, no en Uruguay sino en el mundo. En Europa lo podemos apreciar, y es la gran concentración de poder.

Leía los otros días en la prensa que Swissair se está juntando con SAS y Lufthansa y KLM con Sabena; a ese nivel, qué dejan para Uruguay. Una sola de esas compañías aéreas es más grande que todos nosotros juntos. Tenemos dos problemas: uno técnico, nuestra ubicación en el hemisferio sur, y definir cómo podemos cooperar con nuestros vecinos y hacer un comité permanente, con sede en Montevideo, para juntarnos porque enfrente tenemos la concentración de poder a nivel de países. Lo hacen EE.UU., Mercado Común, el Lejano Oriente.

El problema es ¿cómo defender nuestra zona, y nuestra aparición en el Hemisferio Sur?. Nos quedábamos maravillados los otros días, que la reunión de FAO mundial de cítricos, por primera vez se pudo hacer no sólo en Uruguay, sino por primera vez en el Hemisferio Sur. Vamos a participar, a entrar, estamos conviviendo, tenemos derechos iguales que los demás, pero qué vamos a hacer nosotros, por nosotros mismos. ¿Adónde vamos, adónde va a estar el poder?. ¿Quién va a tomar las decisiones?

(*) *Presidente de la Comisión Honoraria del Plan Citrícola del MGAP.*

Los Ministerios de Agricultura, los Ministerios de Economía o las multi, sin que sea un término peyorativo. O sea, cómo nos organizamos para que acompañados de las multi y de quien corresponda podamos saber más y coparticipar en el mundo, porque los círculos ahora no funcionan más, lo mismo que las cerrazones. Pero cómo crear a través de un estado inteligente y de grupos de productores inteligentes que hagan lo posible para poder participar hasta el final y no convertir a nuestros conciudadanos en simple proveedores de materias primas. Porque si hay algo de ganar en el flete, yo lo quiero ganar. Si hay algo de ganar en el marketing yo lo quiero ganar, para nuestros conciudadanos. ¿Por qué no participar de algo que hemos hecho en este rubro, que hemos desarrollado en el Uruguay y hemos llegado bastante cerca o muy cerca de eso. ¿Por qué no hacerlo como objetivo final?

Quiero dejar simplemente estas inquietudes como contribución a la discusión.

4. Jorge Artagaveytia (*)

Hemos oído con mucho interés las disertaciones que fueron cortas, de acuerdo como lo pidió el moderador, pero que fueron sintéticas y muy claras y que nos han permitido en poco rato, tener una visión más o menos clara de cómo está en este momento la horticultura y la fruticultura sobre todo en estos tres países vecinos.

El haber oído esto, nos dejó motivados, pero más preocupados de lo que estábamos antes. Nosotros estamos representando al Movimiento Cooperativo. Debemos reconocer que el mismo que en otros rubros, en otras agroindustrias está siendo exitoso, en el tema este de la granja, está trabajando con una gran dificultad. Creo que es lícito decirlo, existen dos o tres cooperativas chicas sólidas. Tenemos en la horticultura un cúmulo grande de cooperativas, mas bien débiles, con una cooperativa de segundo grado que incursiona también en la agroindustria y que está en este momento en un gran plan de reestructuración. En conjunto no hemos podido darle la solución que están esperando los productores y sobre todo los pequeños y medianos productores del Uruguay.

En este momento tenemos en el Norte, la Cooperativa CALAGUA, que está en pleno desarrollo y está abriendo un camino nuevo que nos da gran esperanza.

Nos preocupa por la situación de los pequeños y medianos productores hortícolas sobre todo, ya que sino se encuentra una solución tienden a desaparecer. Este avance que vamos oyendo y que después de las disertaciones de hoy vemos de las grandes empresas y de las multinacionales, indudablemente que lo van dejando en una situación difícil, o se unen y forman empresas importantes o desaparecen. La desaparición es grave sobre todo en el Uruguay, que no hay mucha mano de obra, son muchas familias que están viviendo íntegramente en sus predios e indudablemente sería un problema social de gran envergadura, que sigan retirándose de sus predios, porque ya ha habido en los últimos años una cantidad muy grande de abandono de predios en la zona del Sur.

Por eso es que nos preocupa, y vimos en las palabras iniciales del Ec. Arnaldo Veras que mencionaba especialmente la preocupación de los pequeños y medianos productores. Nos sentimos cada vez más responsables como para poder organizarlos para que puedan ser una fuerza. En este momento están los créditos del Banco Mundial como lo mencionaba el Ing. André. Hay otros créditos también muy importantes, pero indudablemente que los que van a estar en condiciones aptas y rápidas para tomarlo, porque hay exigencias para ello, son las grandes empresas, que por suerte hay varias en el Uruguay y muy eficientes y van a ser muy útiles para el desarrollo del Uruguay.

Estamos buscando solución para que todos los pequeños y medianos productores pueden también formar entre todos una verdadera gran empresa sólida, que pueda junto con las otras que ya existen, y con alguna transnacional que entre, poder tener su sitio en el Uruguay.

Esa es realmente nuestra gran preocupación los joint ventures es una solución, estamos en este momento formando oficinas de investigación de mercado aprovechando también créditos que

(*) *Presidente de las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)*

en el Banco Mundial como para la oficina de promoción de mercados. Estamos tratando de unir para aprovechar y ser competitivos. Es un tema en el cual no se está muy adelantado, y es realmente preocupante.

No deseamos que nuestros productores sean dependientes de las compañías internacionales, porque acá ha habido experiencias no con internacionales pero sí con compañías nacionales y no ha sido halagüeño para los productores.

Hemos sido acicateados, porque hemos visto que hay grandes cooperativas en Brasil, estoy soñando cuando podamos exportar 90 toneladas de flocos por mes, pero todavía nos falta un poco. Antes de llegar a eso esperamos que en dos o tres años podamos decir en otra reunión así que ya tenemos nuestra herramienta para poder solucionar los problemas de estos productores.

5. Eduardo Fresco León (*)

Yo quiero también felicitar a la UAPAG y al IICA por la selección de los expositores. Todas las exposiciones, las descripciones que nos han hecho, han sido realmente de total interés.

Algunas reflexiones que me merece el tema en sí y los comentarios, las charlas que oímos, me llevan a pensar en primer lugar, que la granja ha sido quizás la Cenicienta de la agricultura y de la agroindustria en el país, en toda su historia.

Sabsay decía; "que en la Argentina había tenido una baja de consideración política" y es aquí donde ha sido hasta ahora igualmente el caso. El hecho de que el Uruguay sea pequeño, tenga un mercado tan reducido, no tiene que impedirnos en pensar en grande. Lo que sí tenemos que hacer es caminar de a poco. Medir muy bien la selección de lo que se hace, de lo que se debe planificar.

Decía Jacobs que "teníamos que planificar de aquí a 10 años". Sí, de aquí a 10, 20 años. Pero no, a 2, 3 años. Tenemos que proyectarnos hacia adelante en el tiempo. La agroindustria exitosa implica una articulación muy exacta entre la producción primaria, la industria y los servicios.

Aquí han fracasado, especialmente agroindustria granjeras por utilizar el industrial, materia prima inadecuada y por el productor primario, elaborar materia prima que no le sirva al industrial.

Se utilizan deshechos. Nos decía Yanaze que "ellos en Cotia están produciendo variedades para industrializar" y como decía Jacobs no tenemos que elaborar "bienes chatarra". Me gustó la expresión. No la conocía y me pareció muy acertada.

Para el Uruguay es importante buscar qué productos. A mí se me ocurre aprovechando una moda que hay en el mundo creciente, tratar de ver aquellos productos que son considerados naturales. Es decir, el producto que llega al consumidor lo más parecido al producto natural, aunque tenga un grado de industrialización. Debe tenerlo evidentemente, porque sino no podría llegar por distancia y tiempo.

Nuestra zona, es una de las más limpias del mundo. Por qué no explotamos eso, por qué no buscamos y me gustó mucho lo que decía Yanaze en cuanto al marketing que ellos han empleado. Debemos investigar. En Uruguay, no investigamos, no se estudia. Hay un divorcio total entre la Universidad, los institutos estatales de investigación, la ausencia de institutos privados de investigación.

Eso en cuanto a la parte científica y técnica. También están todas las técnicas de mercado que los uruguayos vivimos improvisando. También tenemos que abrir nuestros mercados. En mis veinticinco años que llevo en el organismo internacional que me toca actuar, he oído mil veces fracasar proyectos de desgravación de productos, porque dicen: no, no, en el momento que a mí me toca el producto yo cierro. Este producto es competitivo con el mío. He oído decir que la banana es

(*) *Secretario Ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Industrias de la Cámara de la Alimentación (ALICA).*

competitiva de la naranja. No veo cómo pueda ser, veo que pueden ser complementarios. Si nosotros no abrimos nuestros mercados, no nos van a abrir los otros.

Por ejemplo Venezuela. Venezuela es un importador fuerte de pulpas de fruta, de clima templado. Por aquello que decía Jacobs "que nos han trasladado la dieta americana". Uno tiene que pensar, en un país tropical lo lógico sería que consumieran papaya, ananá y ese tipo de fruta, pero el consumidor venezolano está adaptado a comer manzana, peras y demás. El Uruguay no le suministra ese producto, lo hacen Argentina, Chile. Tendríamos que tratar de utilizar los canales adecuados, tener las desgravaciones, hacer acuerdos y también nosotros llegar a ese tipo de mercado. Para eso obviamente vamos a tener que traer mburucuyá, abacaxí, sabiendo además que nuestros consumos de esos productos va a mantenerse bajo, porque no se integran a nuestra dieta que es propia, ni como dieta importada.

En materia de inversiones, evidentemente sin capital del exterior no vamos a Apoder desarrollar las agroindustrias, salvo casos especiales que se han dado.

En consecuencia, a mí no me asusta que vengan las empresas transnacionales. Creo que las necesitamos. Lo que sí, hay que establecer reglas de juego adecuadas y aceptadas por los inversores también.

Hace poco me decía un fuerte empresario norteamericano que tiene inversiones en agroindustria y en producción agrícola en América Latina en algunos países, y que estaba por instalar un proyecto determinado en Paraguay. Le llevó tres meses conseguir la aprobación de su proyecto por parte del Estado. Hoy día hizo lo mismo en Tailandia, donde le llevó sólo veinte días. Evidentemente de tres meses, sin haber hecho nada, a veinte días habiendo conseguido todo, es mucho dinero para quien está invirtiendo. Porque nadie va a venir a traernos dinero porque somos simpáticos o porque es un país agradable, evidentemente van a venir a traer dinero porque les sirve, sino no lo traen.

En materia de financiamiento, los Banco Estatales tienen un rol importante que cumplir, pero también los Bancos Privados. Esa es una de las áreas en donde el Estado tiene que intervenir, mediante estímulos a la Banca Privada para que otorgue créditos blandos al productor pequeño, al mediano, de otra manera no se puede pretender que logre incrementar y mejorar su producción.

Hay otra tarea en la que el Estado puede ayudar, es en materia de capacitación y de promoción comercial. Cuidado, yo coincidí con alguien que me precedió y que dijo: "que el papá grande no era necesario que interviniera". Sin embargo, creo que debe intervenir, marcando algunas reglas de juego, asistiendo donde hay menos posibilidad, pero limitar ahí su participación. Dejar que la iniciativa privada sea la que desarrolle todo tipo de emprendimiento.

Por último, algo muy puntual que decía Jacobs si es que lo entendí correctamente, decía "cómo podemos seguir siendo eficientes en los productos agroindustriales". Quiero hacer una puntualización. Creo que nosotros no somos eficientes en la producción agroindustrial. Tenemos casos de eficiencia. Pero en general somos ineficientes y en forma creciente, cuando gracias a la tecnología se va sustituyendo la capacitación natural de los países por determinadas fórmulas biotecnológicas y de otro tipo. Tenemos que tener mucho cuidado, nuestras tierras son aparentemente buenas, tenemos campos aparentemente fértiles, pero eso no es eficiencia, eso es un don natural que está ahí, pero si no le inyectamos tecnología intensamente, difícilmente podamos alcanzar los niveles que pretendemos que tenga la agroindustria granjera de este país.

MODULO II

EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN EN URUGUAY



MODERADORA

CELIA BARBATO

*Investigadora y Miembro del
Consejo Directivo de CINVE*



Algunos Indicadores de las exportaciones agroindustriales "no tradicionales" y elementos para la discusión de las performances observadas

Darío Saráchaga (*)

1. Introducción

Sabida es la importancia de los productos y los insumos de origen agrícola en las exportaciones uruguayas. Es posible ordenar las mismas en base al insumo principal (cueros, carnes, lanas, lácteos, etc), de forma tal que algo menos del 20% de las exportaciones no tiene como base algún producto agrícola. El grado de industrialización es muy diverso según los insumos y en algunas industrias en particular, el avance ha sido significativo en los últimos quince años. (Véase en anexo un Gráfico que muestra el peso de los distintos sectores en relación al insumo o producto básico).

Por otra parte el país ha logrado avances notorios en sectores agroindustriales como los lácteos, el arroz, la cebada, los cuales sumados a la industria frigorífica y la pesca marítima, constituyen una parte importante de las exportaciones ya tradicionales de productos de base primaria. Se ha planteado desde hace muchos años la oportunidad y la posibilidad de que se desarrollen otras actividades de base primaria o de una nueva agroindustria más basada en producciones intensivas granjeras, a lo cual debe especialmente vincularse las acciones de la UAPAG en la promoción de proyectos basados en "nuevos productos" o "no tradicionales". La novedad o la no tradición, acá hace mención especialmente al carácter de novedoso para la exportación a cierta escala -la producción enfocada para mercados externos- y no necesariamente a que su producción fuera llevada a cabo antes en el país. Ciertamente, el enfoque hacia la exportación de alguna forma hace redefinir el producto en cuanto a exigencias de normas, estándares, condiciones de competitividad, etc.

Finalmente, se ha manejado la actividad agroindustrial de este nuevo conjunto de productos como alternativa para pequeños productores y no pocos intentos y empresas se han desarrollado en la materia.

* En relación a lo anterior, nos ha parecido oportuno intentar aportar algunas evidencias de lo que ha sucedido efectivamente en la exportación de productos agroindustriales (procesados o con mínimo acondicionamiento para su comercialización o en fresco), pero sólo en "los nuevos productos". Lo sucedido en la exportación de los últimos ocho años 1981-1988, nos parece que es un test apropiado para ver qué es lo que ha tenido una performance destacable.

Sin abordar otros aspectos que seguramente son condicionantes de la viabilidad de la exportación, intentaremos plantear algunas hipótesis del por qué de los éxitos en algunos productos. Correspondería completar este análisis con consideraciones sobre la política económica y las

(*) *Consultor Privado, Especialista en Economía Internacional.*

condiciones de los mercados internacionales, lo cual seguramente daría un cuadro más completo de reflexión. Sin embargo, la experiencia del país en rubros más tradicionales, como podría considerarse el arrocero o el lechero, parece emparentarse con lo que se detecta en los rubros en que ha sido exitosa la exportación.

El análisis tiene algunas limitaciones. Los datos de la estadística de comercio se corresponden con los ítem NADE, se pueden detectar cambios de nomenclatura o de ubicación de los productos, lo cual limita la precisión de "a qué producto" nos referimos. Además, las cifras que presentaremos son en valores corrientes y por lo tanto no dan cuenta de los cambios de precios. De todas maneras nos parece que son de utilidad para respondernos algunas preguntas:

- ¿Cuánto hay de exportaciones de nuevos productos agroindustriales o de agricultura granjera, en los últimos ocho años?
- ¿Cuáles son los productos que crecen o los más estables?
- ¿En qué grupos o sectores de la actividad podemos ubicarlos?
- ¿Hay realmente productos nuevos con peso?
- ¿Qué tienen de común los productos más exitosos?

Se presentarán los criterios de selección de los productos considerados en forma muy breve. Luego se podrán apreciar los resultados de la exportación desde distintos cortes y finalmente se presentarán algunas hipótesis para concluir sobre algunas explicaciones de interés para el futuro desarrollo de las exportaciones.

Dado el carácter del documento -posibilitar la discusión en un seminario- su extensión se limitará a presentar evidencias e hipótesis para la misma, las que seguramente se completarán con los aportes de los otros participantes.

2. Selección de Productos (Ítem NADE)

Fueron excluidos de la selección todos los productos más tradicionales con un desarrollo exportador de largo plazo o de probada competitividad, de aquellos que podrían clasificarse como agroindustriales. Se tomaron los capítulos 1-24 de la NADE y el 33. Quedaron excluidos, los productos de la ganadería y la frigorífica, la pesca marítima, los lácteos, los granos, oleaginosos, el arroz, la cebada, etc., y los productos de industrias vinculadas. No se consideró el Cap. 22 (bebidas), ni la forestación y las actividades derivadas. La exclusión del grueso de los lácteos puede ser arbitraria, pero como sector ya ha cerrado un modelo de producción-industria-exportación con una especialización medianamente consolidada. Se incluyeron los cítricos y algunos lácteos menores o de reciente exportación. En Anexo se pueden observar los ítems seleccionados, en total 109 por un valor total de exportación 1981-88 de U\$S 199.1 millones, en promedio anual 1981-85 U\$S 20.3 millones y 1986-88 U\$S 32.4 millones. Si bien el total de ítems identificados es de 109, no todos se exportan todos los años (o hubo cambios de clasificación): el promedio de productos exportados en 1981-85 es de 43 y en 1986-88 de 54.

3. Los resultados

3.1 Evolución agregada

El Cuadro 1 muestra el conjunto de exportaciones seleccionadas ordenadas por capítulos o subdivisiones de los mismos para permitir una cierta homogeneidad a los efectos del posterior análisis.

La selección de productos está entre el 1.3% del total exportado en 1982 y el 3.2% en 1985, manteniéndose la ponderación en torno al 2.5% en adelante. En U\$S corrientes la exportación de 1988 triplica la de 1982, y es un 35% mayor que la de 1985. El promedio de los años 1986-88 supera el quinquenio anterior en 59%.

3.2 Los principales grupos de productos

Una primera diferenciación es entre la exportación de fruta cítrica (61.3%) de todo el período y el resto. En este se destacan pocos grupos con ponderación: carnes (aves, conejos, liebres), miel, otras frutas no cítricas, huevos jugos cítricos y animales vivos (otros).

A través del Código, en el Anexo, se pueden identificar los productos que integran cada grupo.

Los siete primeros grupos crecen un 54% entre los años promedio considerados y su ponderación pasa del 96.7% en 1981-85 al 93.5% en 1986-88. Los siguientes siete grupos de productos crecen un 211%, pero su ponderación sólo pasa del 3.3 al 6.4%: aceites esenciales y resinoides, quesos, plantas y floricultura, pesca de agua dulce, preparados de frutas legumbres y hortalizas, extractos vegetales y residuos de la industrial alimenticia (seguramente incluye pellets derivados de la industrialización de cítricos. El resto es insignificante.

El Gráfico 1 muestra la evolución agregada, los cítricos y el resto y se aprecian dos períodos con un corte en 1985: entre 1982 y 1985 los cítricos crecen y el resto se estanca, en adelante el resto crece y los cítricos mantienen el nivel alcanzado. El Gráfico 2 permite apreciar la evolución de los seis grupos que siguen en importancia a los cítricos y el Gráfico 3 es elocuente de la importancia de los siete primeros grupos, y la incipiente importancia de los segundos siete, a la vez que la insignificancia del resto.

3.3 Los productos más estables y significativos

En el Cuadro 2 se han seleccionado los ítem NADE que registran exportaciones mayores a U\$S 50.000 en todos los años del período: sólo 10 ítem (tres corresponden a miel natural) y llegan al 43.% del total exportado, ponderación descendente entre los períodos señalados.

El resultado se corresponde con lo visto a nivel de los grupos: cítricos, miel carne de liebre, frutas (peras) y otros animales vivos, figuran entre los más estables.

El Cuadro 3 impone la condición para todos los años más de U\$S 25.000 exportados y se agregan sólo dos ítems, vinculados a los anteriores, propóleos y membrillos.

Los ítems más estables y con significación son escasos y entre ellos predominan productos poco industrializados.

El número de exportadores promedio por ítem es alto en cítricos y miel, (supera los diez), intermedio en frutas y menor en el resto. El número total parecería ser estable o creciente.

En vista del comportamiento anterior y de que se detectaron cambios de ítem en varios productos, se plantea un criterio menos exigente de selección: aquellos de entre los seleccionados que algún año superan los U\$S 50.000 de exportación.

Llegamos a 58 ítems que cubren más del 99% de la selección inicial. Ver Cuadro 4. Podemos entonces concentrarnos sólo en esta última extracción.

3.4 Los grupos de productos más significativos

Los 58 ítems restantes vuelven a ser reordenados en base al o los productos principales, se reagrupan productos de jugos cítricos, preparados de frutas, gomas, resinas y extractos vegetales, grasas y aceites, y aceites esenciales (cítricos). Resultan transferencias de productos a cítricos, miel, frutas. El Cuadro 5 da cuenta de esta última clasificación. Optamos por presentar separadamente la parte de carnes de aves y huevos.

Los pocos ítems finales son explicativos de la estructura inicial. Los grupos principales de productos agroindustriales se ordenan así:

Se indica: número de ítems, incremento % entre años promedio considerados y ponderación en todo el período, para los más importantes.

Cítricos, fruta jugos y aceites	16	78,1	63,8
Carnes (aves, conejo, liebre)	6	-20,5	16,6
Miel, propóleo, cera	3	82,1	9,6
Frutas varias y pulpas	10	70,0	4,5
Huevos	2	- 9,2	1,5
Animales vivos (otros)	3	10,5	1,2

En el resto (ver parte final del Cuadro 5) si bien la ponderación es aún insignificante, se observan crecimientos interesantes: follajes, flores, quesos especiales, pesca de agua dulce, preparados forrajeros otros y otros aceites esenciales. En cambio la parte de productos hortícolas tiene un mínimo, reciente y ocasional registro.

En cuanto al número de exportadores por ítem dentro de cada grupo se reencuentran los mismos) puede afirmarse:

- Hay grupos de mayor performance con una cantidad significativa de exportadores: cítricos y miel, en menor medida en fruta fresca.
- En el resto de los casos existe un exportador por ítem o a lo sumo dos, con pocas excepciones, pero con promedios exportados bajos.
- En las carnes elegidas y en huevos, prácticamente hay un solo exportador.

El número total de exportadores de los productos seleccionados ha aumentado: se duplica entre 1981 y 1988, llegando al entorno de los 100, una progresión mayor que la del total de exportadores para todos los rubros de la exportación del Uruguay. Existe una concentración importante para casi la totalidad de los rubros o al menos una dispersión significativa. Es posible identificar exportadores especializados en productos como los de la selección efectuada, y esos son los que más crecen en número, entre 1981 y 1988. Un crecimiento menor tiene la cantidad de exportadores que se incorporan a la venta de estos productos, pero que tienen otros rubros como más importantes y para los cuales los productos agroindustriales (o al menos tal como los definimos) son una parte menor de su venta externa. Parece de interés esta tendencia: crecimiento del número de agentes exportadores en base a una cierta especialización de los mismos. El incremento del número de exportadores menores, se asocia al número de rubros inestables.

3.5 La concentración por productos

El Cuadro 6 muestra una distribución por tramos de los productos (58) de la selección final. Los 10 primeros tienen el 83,5% de la exportación total, los 10 segundos el 10,1% en total 93,6% para los 20 productos más importantes.

Se destaca que en promedio, salvo los 8 productos menores, en todos los niveles de tamaño hay crecimiento (tal como sucedía en la primer selección de los 109 ítems), y una elevada concentración en productos de sólo cinco grupos (cítricos, carnes, miel, frutas y huevos).

4. Algunas lecciones vinculadas a los hechos constatados

La viabilidad del desarrollo de nuevos rubros agroindustriales-granjeros está asociada a la exportación, de otra manera sólo se tendría un horizonte muy limitado para algún segmento del mercado interno.

Un primer elemento a incorporar es que las exigencias del mercado externo son más altas que las del mercado nacional y que en general se afrontan condiciones competitivas más restrictivas. Una excepción a esto último pueden ser los mercados de la subregión, dadas las particulares condiciones de concesiones-protección que resultan de los acuerdos comerciales, a la cual podría agregarse el caso del comercio de contrapartida: ambas excepciones han jugado cierto rol para algunos de los productos seleccionados. Sin embargo, creemos que no invalida la hipótesis de que estamos frente a productos que han pasado el test del mercado externo, para el cual han debido ajustar sus mismas características para responder a las exigencias de la demanda externa.

Junto con lo anterior debemos incorporar la estabilidad del comportamiento o la presencia exportadora, así como la distinta dinámica de crecimiento.

4.1 *¿Cuáles son los principales hechos o factores que podemos asociar a los comportamientos observados?*

Los grupos de productos exitosos "completan el ciclo" desde la producción primaria y las condiciones para la misma, hasta la comercialización en el mercado final. Esto supone un rol organizador empresarial que presta servicios con una especialización distinta y complementaria de aquella de la producción primaria. No pueden quedar aspectos sin atender y la lógica comienza en las exigencias del mercado final para lo cual se hace necesario su conocimiento y la disposición del know-how de cómo llegar a "un producto" utilizando las condiciones productivas nacionales o la dotación de recursos. Esto requiere una escala capaz de lograr la adecuación de los productos en calidad y competitividad.

El conocimiento de la "tecnología del producto" va desde la producción primaria o industrial hasta la comercialización y el peso de esta última es definitivo no sólo para viabilizar la venta del producto, sino también para definir el mismo. En los casos vistos, no encontramos productos diferenciados y las definiciones se ubican más en términos de calidad, conservación envases, etc. La tecnología en producción, conservación e industrialización pasa a ser, a su vez, más crítica y definitoria que el recurso natural o la experiencia productiva indiferenciada, sin relación a los estándares del mercado exportador.

El "rol de un agente comercial o industrial" parece ser significativo en todos los casos para viabilizar la exportación. En aquellos de un solo exportador (ver más arriba) el rol parece claro y sin necesidad de mayor discusión. En los otros casos la capacidad de organización pasa por lo menos por la coordinación de la oferta a exportar y la normalización de la misma (otras frutas, miel, etc.). El caso de los cítricos va progresando hasta la etapa industrial con plena utilización de la fruta (jugos, aceites, pellets, base de pectina, etc.)

El mejor "acceso a los mercados externos" tuvo en algunos casos el apoyo negociador del Estado, pero es difícil definir hasta qué punto el mismo fue a su vez útil para la gestión anterior de las empresas o catalizó la misma. Parecería que fue complementario, pero no necesariamente definitivo, salvo el caso de los acuerdos de countertrade.

Los nuevos productos se han adecuado para "pequeños productores, pero han supuesto un nivel de exigencias para los mismos, que no es satisfecho por los casos marginales, los cuales se pretende atender. En la medida que se satisfagan los anteriores requerimientos, parece razonable que estos rubros sean alternativa válida. De lo contrario, sólo se estarían creando falsas alternativas. Los "nuevos productos" tienen más exigencias que las producciones para el mercado interno cautivo.

Parece identificarse un "umbral mínimo" exportado a partir del cual se puede mantener un crecimiento más definido y el mismo se relaciona con economías de escala a nivel productivo y especialmente a nivel tecnológico y comercial. Este umbral permite la incorporación de tecnologías (o el financiamiento del acceso).

5. Síntesis

Se ha constatado una tendencia creciente de productos y agentes exportadores, pero con una participación aún reducida en el total exportado.

Pocos productos o grupos de productos concentran la parte sustancial del total exportado de los productos seleccionados.

Los productos de incorporación más reciente, aún no tienen significación, aunque resultan novedosos e innovadores para el perfil uruguayo de exportación (ver los productores menores en el Anexo).

La posibilidad de aprovechar la dotación de recursos nacionales para el desarrollo de estos productos requiere la incorporación de elementos de organización empresarial, tecnología y escala, capaces de poner en valor las ventajas del país.

El acceso de los pequeños y medianos productores a los rubros nuevos y menores, significa nuevas y mayores exigencias en relación con los rubros más tradicionales. La real posibilidad de que estos rubros sean una alternativa para estos productores implica su incorporación a organizaciones capaces de darles los servicios (y la tecnología) necesarios o su gestión por parte de los mismos. La llamada "promoción" debería tener más un componente de know-how productivo y comercial que de mera promoción de la organización de productores. Debería centrarse en la provisión de servicios tecnológicos, producción, y mercados que luego pudieran ser contratados o internalizados por los propios productores. La posibilidad de desarrollar modelos abiertos de gestión para la promoción exportadora de nuevos productores, implica que los mismos sean antes eficientes, para luego poder ser extensivos a un mayor número.

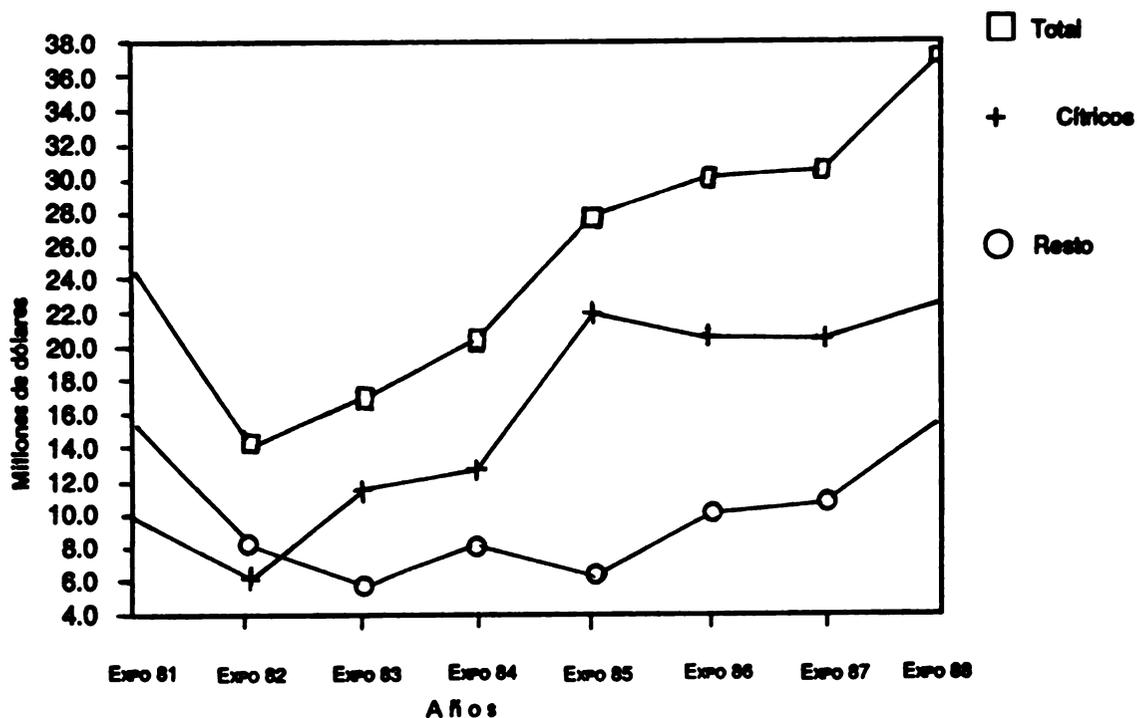
La especialización en la exportación agroindustrial implica incorporar servicios que antes podrían ser vistos como ajenos al sector, pero que sólo con los mismos puede viabilizarse la misma. El énfasis del apoyo promocional debería estar en crear las condiciones para incorporar los mismos a la redefinición de la forma de encarar la actividad primaria intensiva.

La perspectiva de una mayor contribución de este tipo de exportaciones no tradicionales pasa por una mayor diversificación de productos y la base para ello serían aquellos de muy incipiente crecimiento en los últimos años y la consolidación de los más dinámicos y de mayor peso actual. La duplicación de la importancia de estos productos en los próximos diez años en la exportación total (5%) implicaría llevar la tasa anual de crecimiento al 10% anual, lo cual no parece imposible, pero sí requerirá una adecuada lectura del mercado y la producción internacional y una real y no voluntarista adecuación de las condiciones nacionales de gestión productiva y exportadora.

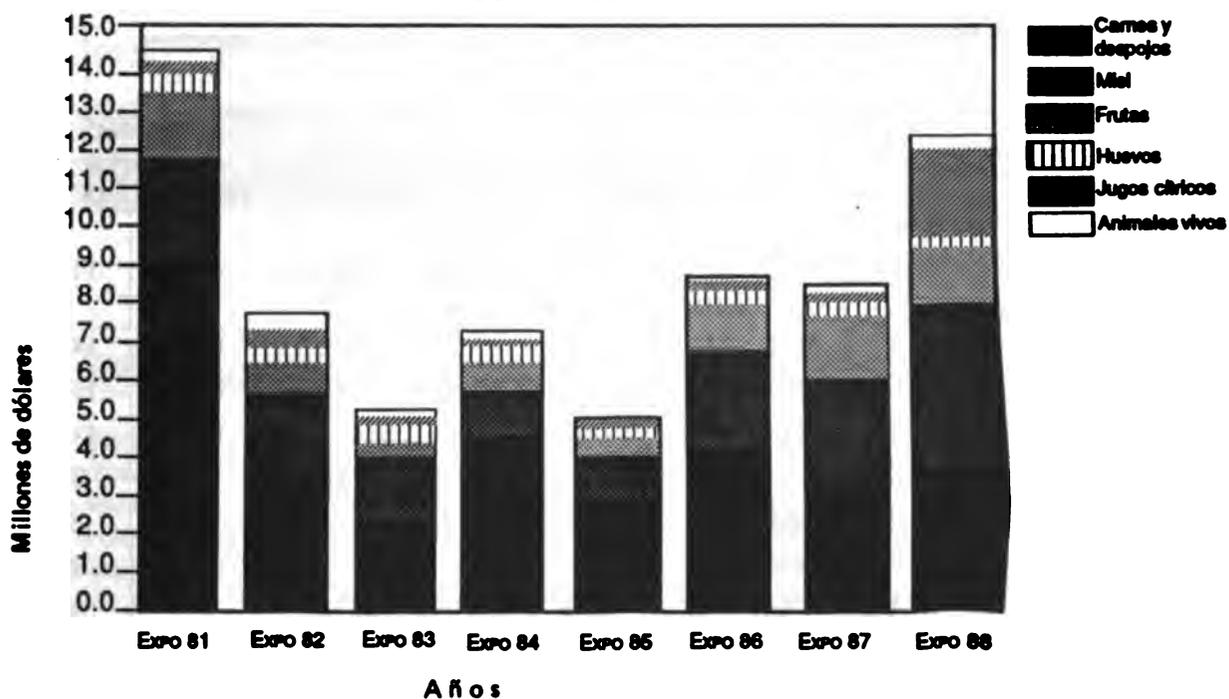
Cuadro 1. Grupos de productos seleccionados. Exportaciones agroindustriales. Con miles de dólares, % e índices.

AGROÍOS, FRESCOS Y SECOS	9.337	5.752	11.110	12.223	21.477	20.117	19.938	22.014	121.968	11.980	20.685	61.3
CARNES Y DESPOJOS COMESTIBLES	9.444	3.327	2.336	4.323	2.704	4.095	3.091	3.552	32.872	4.427	3.575	16.5
MIEL NATURAL	2.295	2.282	1.470	1.288	1.226	2.513	2.805	4.248	18.123	1.712	3.158	9.1
OTRAS FRUTAS COMESTIBLES Y CORTEZAS	1.769	986	406	729	371	1.270	1.604	1.355	8.527	867	1.414	4.3
HUEVOS DE AVES	486	280	581	328	216	410	340	325	2.946	374	358	1.5
JUJOS CÍTRICOS	72	229	32	117	0	0	0	2.267	2.718	50	756	1.4
ANIMALES VIVOS	366	510	190	165	180	131	430	366	2.337	282	309	1.2
ACEITES ESENCIALES Y RESINOIDES	0	0	13	327	419	468	388	324	1.939	152	394	1.0
QUESOS Y REQUESONES	37	38	4	17	8	30	437	1.042	1.613	21	503	0.8
PLANTAS VIVAS Y FLORICULTURA	0	0	0	47	128	362	437	403	1.397	35	407	0.7
PESCADOS DE AGUA DULCE	5	39	0	61	118	140	406	282	1.031	45	289	0.5
PREPAR. DE LEGUMBRES, HORTALIZAS Y FRUTAS	253	32	84	7	12	55	89	439	971	78	194	0.5
GOMAS, RESINAS Y EXTRATOS VEGETALES	47	40	72	121	97	75	111	133	695	75	106	0.3
RESIDUOS Y DESP. DE LA IND. ALIM.	2	0	13	0	347	17	17	115	515	72	51	0.3
LEGUMBRES, PLANTAS, RAÍCES Y TUBERC.	65	27	15	18	128	36	36	131	475	54	68	0.2
ALIM.												
PLANTAS IND Y MED Y FORRALES	33	84	84	48	38	29	14	68	378	53	37	0.2
ESPECIAS	4	68	14	113	32	7	15	8	280	50	10	0.1
GRASAS Y ACEITES ANIMALES Y VEGETALES	8	35	54	38	37	11	18	33	235	35	21	0.1
PREFORRALE ALIMENTICIOS DIVERSOS	0	0	0	0	0	0	4	58	62	0	21	.0
PREFORRALE DE CARNES NO VACUNAS	0	0	3	0	0	6	0	7	9	1	2	.0
TOTALS	24.263	13.709	16.461	19.989	27.536	29.792	30.189	37.161	199.082	20.362	32.378	100.0
TOTAL DE EXPORTACIONES URUGUAYAS	1.216.182	1.024.166	1.044.494	528.906	852.352	1.067.455	1.191.084	1.404.500				
% DE LA MUESTRA	2.0%	1.3%	1.6%	2.1%	3.2%	2.7%	2.5%	2.6%				
Índice de participación	100	67	79	108	162	137	127	133				
Índice de la muestra en US\$ oct.	100	57	66	82	113	123	124	153				
Resido incluido dólares	14.928	7.557	5.371	7.748	6.059	9.674	10.243	15.148				
SETE PRIMEROS	23.788	13.345	16.127	19.173	28.173	28.535	28.208	34.141	189.491	19.721	30.295	93.6
RESIDO	475	354	354	756	1.363	1.256	1.972	3.020	9.601	671	2.063	6.4
SETE SIGUIENTES	344	149	165	590	1.128	1.167	1.896	2.722	8.162	477	1.925	5.9
SALDO	130	215	189	217	235	89	86	296	1.439	193	158	0.5

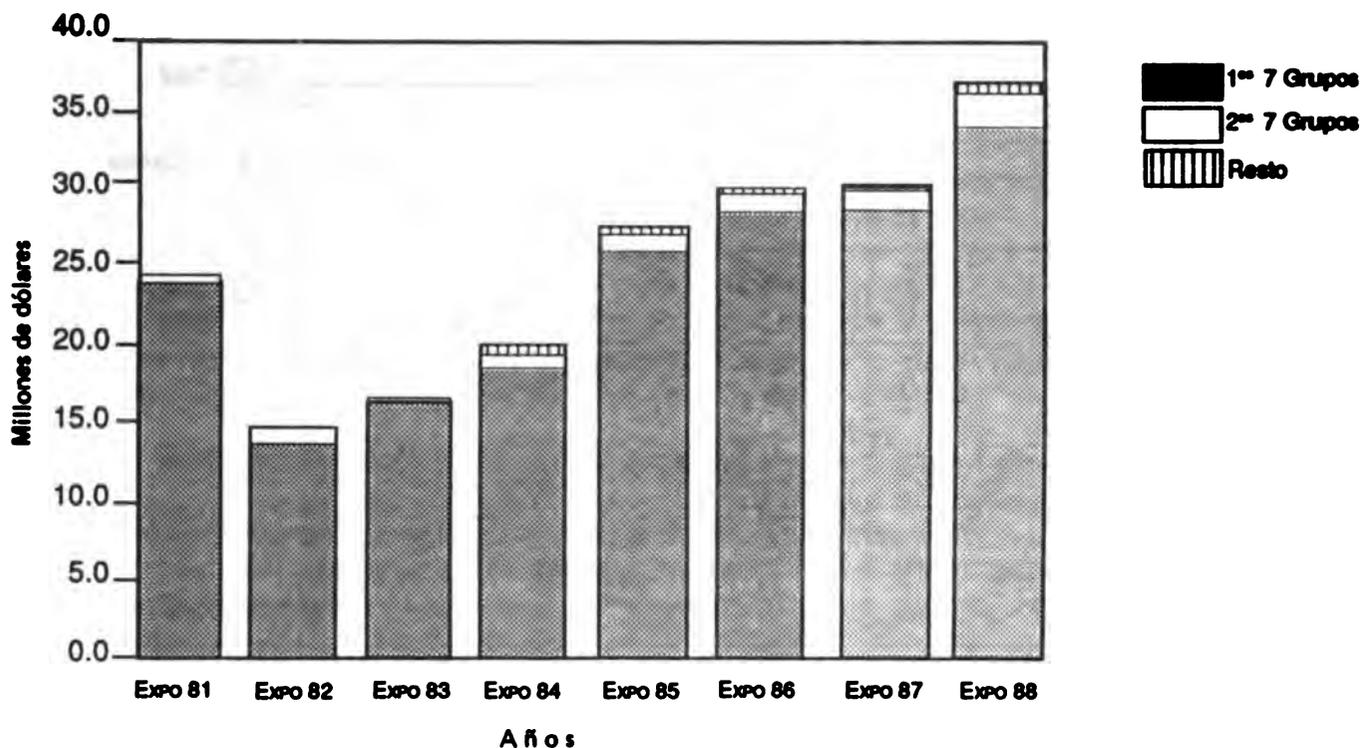
**Gráfico 1. Exportaciones agroindustriales seleccionadas
1981 - 1988**



**Gráfico 2. Exportaciones agroindustriales seleccionadas
1981 - 1988**



**Gráfico 3. Exportaciones agroindustriales seleccionadas
1981 - 1988**



Cuadro 2. Selección de ítem NADE. Todos los años más de 50.000 dólares, miles de US\$, números y porcentajes.

Naranjas envases CHNPC	CI	8020101	31,684	4,028	3,849	14	11
Miel natural de abejas 4060100/01/99	MI	Miel	18,123	1,712	3,188	11	14
Limonos y limas	CI	8020701	14,903	1,966	1,691	17	13
Mandarinas	CI	8020102	7,003	882	864	10	11
Carnes, de liebre	CD	2040101	6,605	709	1,020	1	3
Peras	FR	8060201	3,974	462	555	4	8
Pomelos	CI	8020702	3,495	369	549	8	8
Otros	AV	1068900	1,039	158	83	3	4
		Subtotal	86,827	10,286	11,798		
Items	10	% Total	43.6%	50.4%	36.4%		

Cuadro 3. Selección de ítem NADE. Todos los años más de 25000 dólares, miles de US\$, números y porcentajes.

Ítem	Cod.	NADE	Total Período	Promedio 1981/85	Promedio 1986/88	Promedio Exportadores	
						1981/85	1986/88
Naranjas envases CHNPC	CI	8020101	31,684	4,028	3,849	14	11
Miel natural de abejas 4060100/01/99	MI	Miel	18,123	1,712	3,188	11	14
Limonos y limas	CI	8020701	14,903	1,966	1,691	17	13
Mandarinas	CI	8020102	7,003	882	864	10	11
Carnes, de liebre	CD	2040101	6,605	709	1,020	1	3
Peras	FR	8060201	3,974	462	555	4	8
Pomelos	CI	8020702	3,495	369	549	8	8
Membrillos	FR	8060202	1,384	163	189	3	2
Otros	AV	1068900	1,039	158	83	3	4
Propóleos	MI	13020301	624	68	95	4	4
Items		12 Subtotal	88,835	10,518	12,082		
		%Total	44.6%	51.6%	37.3%		

Cuadro 4. Selección de ítem NADE con más de US\$ 50.000 algún año. En miles de US\$ y % del total de la muestra inicial

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	Total Período	Promedio 1981/85	Promedio 1986/88
SUBTOTAL	24,182	13,596	16,385	19,819	27,426	29,623	30,017	36,869	197,918	20,396	32,170
% TOTAL MUESTRA	99.7%	99.2%	99.4%	99.3%	99.6%	99.4%	99.5%	99.2%	99.4%	99.4%	99.4%

Cuadro 5. Grupos de productos seleccionados (con agregaciones de grupos iniciales). En miles de dólares, % y Nº de exportadores promedio

Ítem	Cod.	NADE	Total Período	Prom. 1981/85	Prom. 86/88	EXPORTADORES				
						Prom. 1981/85	Prom. 86/88	Incremento Prom.	Total Período	Grupo
OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS										
Naranjas otros envases	CI	8020501	37,296	2,525	8,223	7	17	226%	18.84%	
Naranjas envases CHNPC	CI	8020101	31,684	4,028	3,849	14	11	- 4%	16.01%	
Limonos y limas	CI	8020701	14,903	1,966	1,691	17	13	-14%	7.53%	
Mandarinas otros envases	CI	8020502	12,465	808	2,809	4	12	248%	6.30%	
Limonos y limas envases CHNPC	CI	8021101	11,575	1,016	2,164	6	18	113%	5.85%	
Mandarinas	CI	8020102	7,003	882	864	10	11	- 2%	3.54%	
Pomelos	CI	8020702	3,495	369	549	8	8	49%	1.77%	
Jugos de frut. concentr. de naranja	CI	20070201	2,198	84	593	1	1	609%	1.11%	
Pomelos envases CHNPC	CI	8021102	1,392	82	327	4	9	296%	0.70%	



(Continuación Cuadro 5)

Ac. esen. de lima	CI	33010105	1,293	80	297	1	1	270%	0.65%	
Bergamotas otros envases	CI	8020506	1,153	144	145	3	3	1%	0.58%	
Bergamotas	CI	80201	817	155	14	6	2	-91%	0.41%	
De mandarina	CI	20070204	519	6	162	0	1	2441%	0.26%	
Aceites esenciales, casc. de naranjas	CI	33010102	230	44	3	0	1	-94%	0.12%	
Otros	CI	8028900	181	3	55	0	4	1722%	0.09%	
De naranja	CI	20040204	69	14	0	0	0	-100%	0.04%	
Subtotal		16	126,274	12,208	21,744	--	--	78.1%	--	63.8%
% Selección		27.6%	63.8%	59.9%	67.6%	--	--	--	--	
CARNES Y CARNECEROS (CARNES, CONJUNTO)										
Carn. de gallo, gallina o pollo	CD	2020102	17,123	3,375	82	2	1	-98%	8.65%	
Carnes de pavo	CD	2020101	8,521	343	2,383	0	1	595%	4.31%	
Carnes de liebre	CD	2040101	6,605	709	1,020	1	3	44%	3.34%	
De conejo	CD	2040102	291	32	55	1	1	71%	0.15%	
Carnes aves corral, los demás	CD	2020199	228	28	39	0	1	39%	0.12%	
Hígado ave fres., refriger., congel., salada o salmuera	CD	2030000	69	14	0	1	0	-100%	0.03%	16.6%
Subtotal		6	32,837	4,501	3,579	--	--	-20.5%	--	
% Selección		10.3%	16.6%	22.1%	11.1%	--	--	--	--	
MIEL (PRODUCTOS DE BI)										
Miel natural de abejas 4060100/01/99	MI	Miel	18,123	1,712	3,188	11	14	86%	9.18%	
Propóleos	MI	13020301	624	68	95	4	4	40%	0.32%	
Ceras de abejas en bruto	MI	15150101	235	35	21	3	2	-41%	0.12%	9.6%
Subtotal		3	18,983	1,814	3,304	--	--	82.1%	--	
% Selección		5%	10%	9%	10%	--	--	--	--	
FRUTAS (PERAS, MEMBRILLO, MANZ, CIRUE DURA, PULPAS ETC.)										
Peras	PR	8060201	3,974	462	555	4	8	20%	2.01%	
Pulpa frut. coc. o sancoch., salmue, aq. sulf adic.	PR	8110101	1,995	115	473	1	3	310%	1.01%	
Membrillos	PR	8060202	1,384	163	189	3	2	16%	0.70%	
Manzanas	PR	8060100	465	34	99	1	2	191%	0.23%	
Frut. hueso frescas ciruela	PR	8070101	284	42	24	1	1	-44%	0.14%	
Pures y pastas de membrillo	PR	20050103	248	5	75	0	1	1456%	0.13%	
Duraznos	PR	8070103	147	28	2	1	2	-92%	0.07%	
Frut. cocid. o sin coc., congel. sin adic. azuc.	PR	9100000	143	0	48	0	1	NC	0.07%	

(Continuación Cuadro 5)

Frutas confitadas	PR	20040100	119	24	0	1	0	-100%	0.06%	
Uvas	PR	8040100	66	0	22	1	2	21690%	0.03%	
Subtotal		10	8,825	874	1,485	--	--	70.0%	--	
% Selección		17.2%	4.5%	4.3%	4.6%	--	--	--	--	
Huevos frescos de gallina	HU	4050201	1,594	130	358	0	1	176%	0.81%	
Huevos frescos de aves de pedigrío	HU	4050101	1,326	265	0	1	0	-100%	0.67%	
Subtotal		2	2,920	395	358	--	--	-9.2%	--	1.5%
% Selección		3.4%	1.5%	1.9%	1.1%	--	--	--	--	
Otros	AV	1068900	1,039	158	83	3	4	-48%	0.53%	
Otros animales vivos, los demás	AV	1060199	675	0	225	0	2	NC	0.34%	
Otros animales vivos	AV	1060100	602	120	0	1	0	-100%	0.30%	1.2%
Subtotal		3	2,317	279	308	--	--	10.5%	--	
% Selección		5.2%	1.2%	1.4%	1.0%	--	--	--	--	97.1%
GRUPOS SELECCIONADOS		40	192,158	20,070	30,779					
		69.0%	97.1%	98.4%	95.7%					
Especiales, los demás	LA	4040499	1,399	0	466	0	1	NC	0.71%	0.7%
Follajes	PL	8040100	818	7	261	0	5	3503%	0.41%	
Flores, capullos en estado fresco flores	PL	4030101	429	28	97	0	1	248%	0.22%	
Frutales	PL	6020300	132	0	44	0	2	NC	0.07%	0.7%
Pesc. solam. evisc. fres. o refri., espec. ag. dulce	PD	3010800	674	21	197	1	4	842%	0.34%	
Pesc. solam. evisc. cong., espec. agua dulce	PD	3011800	214	17	48	1	3	180%	0.11%	0.4%
Arvejas	PH	20020101	250	0	83	0	0	NC	0.13%	
Los demás	PH	20050199	164	33	0	1	0	-100%	0.00%	0.2%
Los demás	RI	23020399	361	69	5	0	0	-93%	0.18%	
Prep. forraj., otros	RI	23078900	131	0	43	0	1	12536%	0.07%	0.2%
Legum. hort., cocidas o sin cocer, congeladas	LE	7020000	105	0	35	0	2	NC	0.05%	
Legum. hortál. fresc. refri. papas cert. siembr.	LE	7010101	104	21	0	1	0	-100%	0.05%	



(Continuación Cuadro 5)

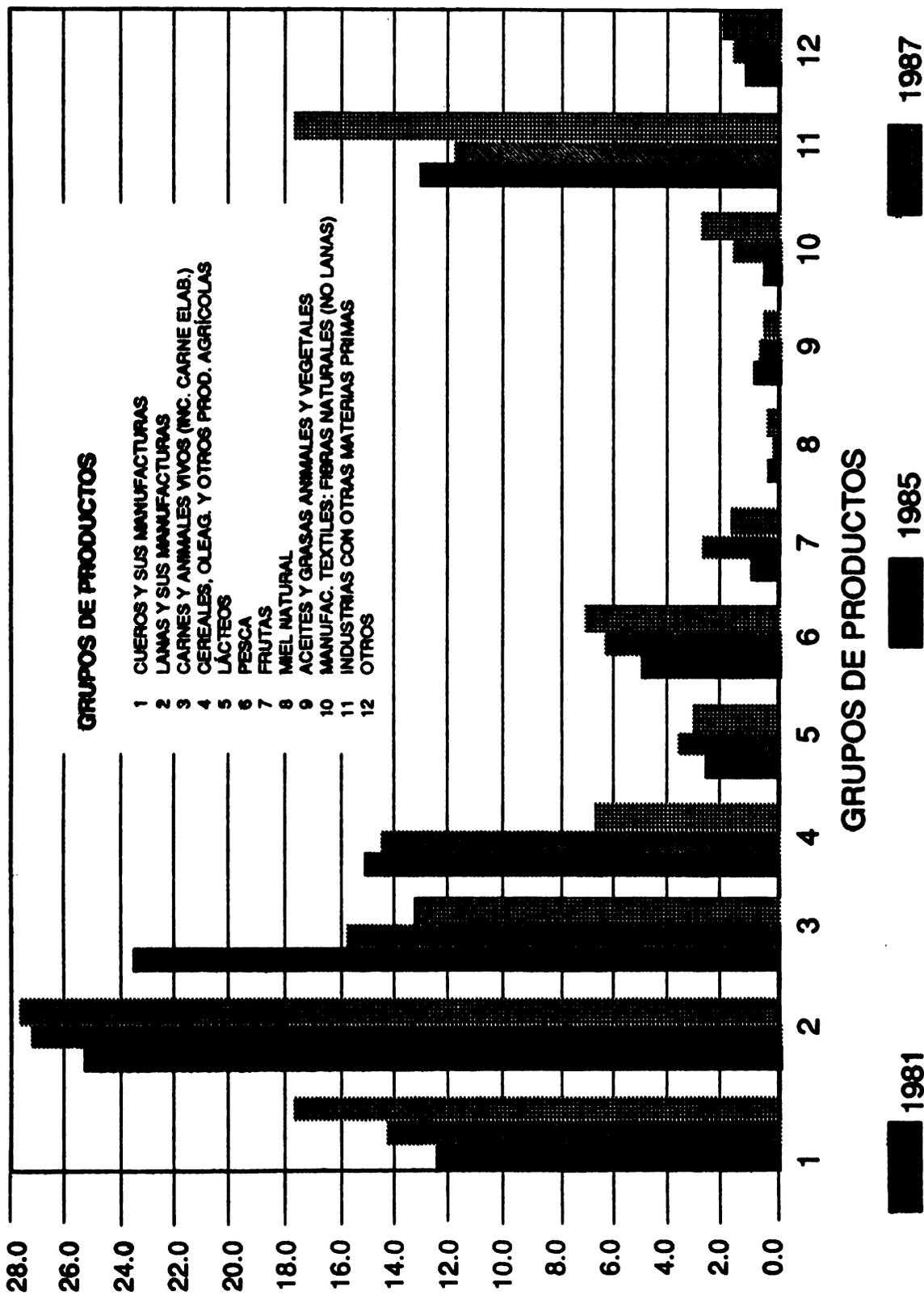
	Cod.	NADE	Total Periodo	EXPORTACIONES						
				Prom. 81/85	Prom. 86/88	Prom. 81/85	Prom. 86/88	Incremento 86/85	Total Periodo	Participación
Excluidas las certificadas para siembra	LE	7010102	54	11	0	1	0	-100%	0.03%	
Tomates	LE	7010200	53	10	0	1	0	-96%	0.03%	0.2%
Remol. nabos, raic. forraj. heno, alfalfa y otros forr.	PI	12100000	271	43	18	2	1	-59%	0.14%	0.1%
Pimient. trit. sol. o pulv. pimientos dulces	ES	9040201	186	37	0	1	0	-100%	0.09%	0.1%
Ac. esen. de eucaliptus	AE	33010103	337	21	77	1	1	260%	0.17%	
Los demás	AE	33010199	80	6	17	0	1	193%	0.04%	0.2%
Reagrupados: JC, PH, GR, GA, AE										
Total			197,918	20,396	32,170					100.0%

Cuadro 6. Item NADE algún año más de US\$ 50.000, por orden de ponderación en total período. Miles de US\$ y %.

Productos	Total Periodo	Promedio 81/85	Promedio 86/88	Incremento Periodo	Participación
10	165,299	17,365	26,273	51%	83.5%
10	20,051	1,751	3,808	117%	10.1%
10	7,388	714	1,280	79%	3.7%
10	2,936	320	456	42%	1.5%
10	1,646	171	280	64%	0.8%
8	599	75	74	-2%	0.3%
58	197,918	20,396	32,170	58%	100.0%

URUGUAY EXPORTACIONES, 1981, 1985, 1987

Ordenadas por insumos % del total

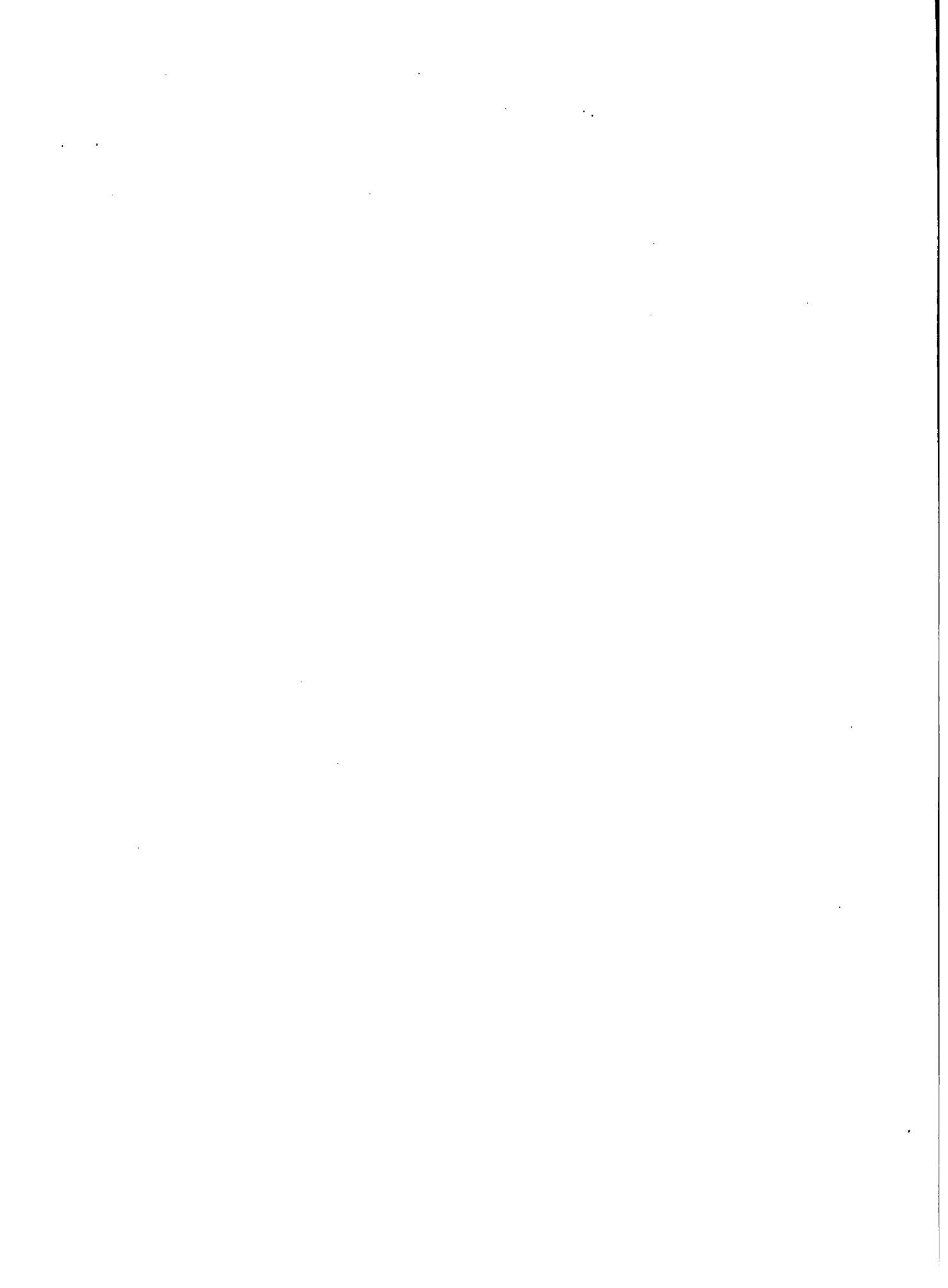


Listado de Productos seleccionados, por importancia total período - miles US\$

Producto	Código	Importancia
Naranjas otros envases	CI	8020501
Naranjas envases CHNPC	CI	8020101
Miel natural de abejas 4080100/01/99	MI	MIEL
Car. de gallo, gallina o pollo	CD	2020102
Limonos y limas	CI	8020701
Mandarinas otros envases	CI	8020502
Limonos y limas envases CHNPC	CI	8021101
Carnes de pavo	CD	2020101
Mandarinas	CI	8020102
Carnes, de liebre	CD	2040101
Peras	FR	8060201
Pomelos	CI	8020702
Jugos de frut. concentr. de naranja	JC	20070201
Pulpa frut. coc. o sancoc., salmoe., ag. sulf. adic. sust.	FR	8110101
Huevos frescos de gallina	HU	4050201
Especiales, los demás	LA	4040499
Pomelos envases CHNPC	CI	8021102
Membrillos	FR	8060202
Huevos frescos de aves de pedigree	HU	4050101
Ac. esen. de lima	CI	33010105
Bergamotas otros envases	CI	8020506
Otros	AV	1068900
Follajes	PL	6040100
Bergamotas	CI	8020106
Otros animales vivos, los demás	AV	1080199
Pesc. solam. evisc. fres. o refrig., espec. agua dulce	PE	3010800
Propóleos	MI	13020301
Otros animales vivos	AV	1080100
De mandarina	JC	20070204
Manzanas	FR	8060100
Flores, capullos en estado fresco flores	PL	6030101
Los demás	RI	23020399
Ac. esen. de eucaliptus	AE	33010103
De conejo	CD	2040102
Frut. hueso frescas ciruela	FR	8070101
Remol. nabos, raic. forraj. heno, alfal. y otr. forr.	PI	12100000
Arvejas	PH	20020101
Pures y pastas de membrillo	PH	20050103
Ceras de abeja en bruto	MI	15150101
Aceites esenciales, casc. de naranjas	CI	33010102
Carnes aves corral, los demás	CD	2020199
Pesc. solam. evisc. cong., espec. agua dulce	PD	3011800
Quesos y requeson, pasta blanda camambert	LA	4040103
Pimient. tritur. mol. opulv. pimientos dulce (pimentones)	ES	9040201
Otros	CI	8028900
Los demás	PH	20050199
Duraznos	FR	8070103
Frut. cocid. o sin coc., congel sin adic. azuc.	FR	8100000
Frutales	PI	8020300
Prep. forraj., otros	RI	23078900
Pesc. enteros, fres. o refrig., espec. agua dulce	PD	3010400
Frutas confitadas	PH	20040100

(Continuación listado de productos seleccionados, por importancia total período - miles US\$)

Descripción	Cod.	NADE	
Plant. part. plant. semill. frut. espec. util. perf. med.	PI	12070000	107.4
Legum. hort., cocidas o sin cocer, congeladas	LE	7020000	105.1
Legum. hort., fresc. refrig. papas cert. siembr.	LE	7010101	104.1
Otras frutas de cáscara incl. cacahuates tostados	PH	20068902	90.3
Los demás	AE	33010192	79.5
De naranja	PH	20040204	69.3
Hígado ave fres., refrig., congel., salad o salmua.	CD	2030000	68.8
Uvas	FR	8040100	65.9
Las demás	LE	7040199	59.5
Excluidas las certificadas para siembra	LE	7010102	53.8
Tomates	LE	7010200	52.7
Jugos y extractos vegetales	GR	13030100	50.9
Cebollas	LE	7010302	49.9
Cortezas de cítricos	CI	8130100	47.0
Salsas las demás	PA	21040199	46.9
Vainilla	ES	9050000	45.7
Despojos	CD	2040200	33.7
Otros	ES	9108900	27.8
Huevos desecados	HU	4050300	25.0
Otras animales vivos aptil. pelet. los demás	AV	1060299	20.6
Los demás	ES	9040299	20.5
Roquefort o azul	LA	4040401	19.4
Otras hortalizas	LE	7018900	19.1
Pescado enter. congel., espec. agua dulce	PD	3011400	18.3
Otras	RI	23018900	17.3
Bulbos, ceb. tuber., raic. tub., brotes rizomas	PL	8010200	16.5
Legum. hort. desec., deshid. o evap. ajos	LE	7040101	16.0
Prep. para sopas, potaj. caldo. prep.	PA	21050100	14.8
Legum. de vaina arvejas certif. para siembra	LE	7050101	13.7
Legum. hort. frut. rec. hermet. corr. hortalizas	PH	20010105	11.2
Embutidos de carne, chorizos	PC	16010102	10.2
Frut casc., fres. o sec. sin casc. o desec.	FR	9050000	10.1
Eucaliptos y espezativos de vegetales	GR	13030300	9.2
Las demás	GR	13020299	6.7
Bayas frescas frutillas	FR	8060100	6.9
Otros	RI	23028999	5.7
Acelunas	PH	20020106	5.3
Las demás	PH	20020299	5.0
Las demás	PH	20020199	4.1
Otras	FR	8098900	4.0
Frut. prep. o cons. en almb. de zapallo	PH	20060203	3.9
Las demás	CI	8020599	3.0
Goma vegetales arabiga	GR	13020201	2.2
Las demás	PC	16020399	2.2
De aves de corral	PC	16020900	1.6
Toc. jam. ot. car. cerdo salada, sin hueso	CD	2060102	1.4
Puerros y demás legumbres	LE	7010399	1.3
Plantas ornamentales	PI	8020100	1.0
Damascos	FR	8070102	1.0
Conserv. cam. deep. porc. cam. curada y coc. (com. pork)	PC	16020305	1.0
Condím. sazón. compuestos los demás	PA	21040299	0.8
Yemas	HU	4050400	0.7
Demás frutas frescas melones	FR	8090101	0.2
Goma laca incluso blanqueada	GR	13020100	0.2
Semill. de anís, badia., hin., cilan., com, alcara., enebr.	ES	9090000	0.1
TOTAL		109	199.082





✓ Actores Sociales, Estado y Complejos agroindustriales

✓
Diego Piñeiro (*)

1. Introducción

Esta ponencia pretende aportar a la discusión acerca de las posibilidades que tendrían un conjunto de rubros productivos de crecer, transformarse y convertirse en agroindustrias de exportación.

Estas reflexiones por lo tanto, están dirigidas a los actores y promotores de dos subconjuntos diferentes de rubros de producción: un subconjunto formado por rubros que son hoy producidos para el mercado interno, con larga raigambre en el país, con numerosos productores involucrados, con sus organizaciones y sus agroindustrias, pero que no han logrado conformar una corriente exportadora firme, constante y de importancia.

Se está pensando principalmente en la horti-frutivicultura (fruticultura de hoja caduca) y eventualmente algún otro rubro. El otro subconjunto estaría formado por una serie de rubros que aún no se producen en el Uruguay o se producen en escala reducida o que aún están en una fase experimental, pero que por distintas razones (principalmente de mercados externos que lo demandan) podrían desarrollarse en el país, (por ejemplo: especies exóticas, acuicultura, frambuesas, etc.).

Más adelante quedará más claro que es preciso realizar esta diferenciación cuando se realiza (como en esta ponencia) un enfoque de las agroindustrias desde los actores, por la existencia de los mismos en el primer subconjunto y la necesidad de crearlos en el segundo.

El aporte a la discusión se harán sin embargo con fuerte referencia a una serie de rubros de exportación no tradicional que han crecido y afirmado su capacidad exportadora en las dos últimas décadas: arroz, cebada, lácteos, soja, avicultura, citrus y azúcar. Será a partir de un análisis de estos rubros que se intentará diseñar ciertas líneas generales que podrían ser útiles para la discusión prospectiva sobre los nuevos rubros no tradicionales de exportación.

Se utilizará el concepto de complejo agroindustrial desarrollado, en especial por Vigorito, que implica un espacio económico capaz de configurarse como una unidad de análisis a partir del hecho de que existe una mayor interdependencia entre las etapas de la cadena productiva que de cada una de éstas con otros ámbitos o procesos. Los complejos agroindustriales integran generalmente las etapas de producción agrícola, producción y aprovisionamiento de insumos para la agricultura, procesamiento, almacenamiento y distribución.

El concepto de complejo agroindustrial incluye el de núcleo del complejo, siendo definido como la etapa en la cual se concentra la capacidad de determinación sobre las demás etapas del

(*) Investigador Asociado, Centro Interdisciplinario de Estudios Sociales del Uruguay (CIESU).

complejo. (Vigorito, 1981, Buxedas, 1984, Instituto de Economía, 1989). Se hará el supuesto simplificador de que todas las cadenas agroindustriales mencionadas arriba constituyen complejos.

2. Complejos agroindustriales y actores sociales

En cada etapa de un complejo Agroindustrial es posible identificar un conjunto de agentes que tienen posibilidad de constituirse en actores sociales. Así en el complejo arrocero, es posible identificar al conjunto de productores de arroz, los industriales, los trabajadores del arroz, los proveedores de insumos.

Cada uno de estos grupos sociales tiene la potencialidad para transformarse en actores en la medida que son capaces de identificar intereses comunes y de actuar concertadamente. Sin duda que al interior de cada uno de estos grupos sociales hay relaciones principalmente de competencia. Sin embargo, éstas con frecuencia están veladas o incluso minimizadas por acuerdos.

Las diferencias entre los grupos sociales de cada etapa del complejo serían más determinantes que las diferencias al interior del grupo social de cada etapa.

La constitución de un grupo social en actor está frecuentemente facilitada por la existencia de una organización formal (gremial, sindicato, asociación), pero su ausencia no significa necesariamente ausencia de acción cooperativa.

En esta ponencia se propone pensar en los complejos agroindustriales como una estructura de poder. Entendiendo el poder como la capacidad de hacer algo a otros. Así se puede pensar un complejo agroindustrial como un encadenamiento de actores en el que los actores ubicados en el núcleo del complejo tienen el poder de determinar los comportamientos productivos y tecnológicos de los demás actores del complejo y aún de dirimir las ganancias netas de los actores de las otras etapas.

Sin duda que esta capacidad de determinación no es total, ni que la imposición de comportamientos no se realiza sin conflictos, ajustes, marchas y contramarchas en las cuales está involucrado el poder relativo a los actores. Es en síntesis un proceso contradictorio.

En cada complejo además, la historia, las condiciones de contexto local y del mercado internacional, el origen de la propiedad del capital (nacional, transnacional), y la forma de propiedad (privada, cooperativa) determina desarrollos diferentes.

En el caso de los complejos que se están analizando para el caso uruguayo, parecería que se podría resumir la historia de su desarrollo diciendo que eran complejos débilmente estructurados, produciendo para el mercado interno, pero donde los actores que ocupan el núcleo del complejo tuvieron la capacidad de vincularse exitosamente a los mercados internacionales, tomar de allí las demandas en materia de calidad, tipos de productos, etc., importar la tecnología en distintas etapas y realizar un mayor o menor proceso de adaptación impulsando luego las transformaciones necesarias hacia atrás en el complejo (es decir a la etapa agrícola) como hacia adelante en el procesamiento, presentación, comercialización, etc., impulsando a la industria proveedora de insumos y adiestrando y disciplinando a la mano de obra.

Como se dijo antes, este proceso se realizó a través de una o dos décadas, generando conflictos de diferente tipo como lo demuestran los procesos de concentración empresarial tanto en la fase agrícola como industrial, los conflictos gremiales o sindicales.

Como verá más adelante el Estado cumplió un papel fundamental en orientar, facilitar, proteger a los actores del núcleo del complejo. Ninguno de esos procesos se puede comprender sin incluir la acción del Estado.

Para que los actores que ocupan el núcleo del complejo puedan ejercer su capacidad de determinación sobre los actores de las otras etapas, es preciso que detenten legitimidad. Esta legitimidad podría desdoblarse al menos en tres dimensiones.

La legitimidad económica, es decir la capacidad de ofrecer a través de sus vínculos con un mercado, una actividad económica en la cual todos los agentes económicos puedan encontrar rentabilidad.

Legitimidad tecnológica, desarrollando por sí (por importación directa o por desarrollo y adaptación) una propuesta tecnológica factible, reproducible y que permita apropiarse de la ganancia (tecnología agrícola, de comercialización, industrial, socio-organizativa).

Estas dos dimensiones parecerían ser condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de un complejo agroindustrial.

Sin embargo una tercera dimensión que hace a la legitimidad política del actor que ocupa el núcleo del complejo parecería actuar más que sobre la capacidad de desarrollo del complejo sobre la forma como éste se produce.

En concreto, parecería que cuando el núcleo del complejo es ocupado por una empresa cooperativa, el proceso de ordenamiento¹ del complejo que se produce para poder acceder a los mercados externos, se realiza con un costo social menor y por lo tanto goza de una mayor legitimidad política. Esta a su vez, retroalimenta y facilita el proceso de ordenamiento.

3. Una tipología de complejos agroindustriales

A partir de las definiciones y conceptos propuestos en el apartado anterior, es posible identificar cuatro modelos diferentes de organización del proceso productivo en los complejos agroindustriales que se están analizando.

El criterio para la construcción de estos modelos ha sido el tipo de relación de determinación que han logrado estructurar los actores que ocupan el núcleo del complejo con los actores que ocupan el núcleo del complejo, con los actores de las otras etapas, pero no en especial con los actores de la etapa agrícola. Estos modelos se aplicarían al caso uruguayo y como se dijo antes se habrían constituido a través de procesos lentos y contradictorios.

- a. En un primer modelo las agroindustrias realizan las etapas industriales, la exportación y también la fase agrícola del complejo. Este sería el caso del arroz en la década del 30/40 y posiblemente sea en parte la actual para los citrus. Posiblemente no sea un

¹ Por "ordenamiento" del complejo se está pensando en un proceso liderado por el actor social que ocupa el núcleo, transformando el proceso productivo que produce para el mercado interno, adecuándolo para producir para la exportación. Este "ordenamiento" significa cambios en todas las etapas del complejo y es básicamente un proceso de innovación tecnológica y de cambios en las relaciones de propiedad.

modelo muy difundido por la inversión inmobiliaria que debe realizar la industria, inmovilizando capital que se precisaría para las otras etapas. Sin duda que los procesos de ordenamiento del proceso productivo para adaptarlo a las demandas del mercado internacional, serían en este modelo más sencillos.

- b. En un segundo modelo la agroindustria que se constituye en el proceso en el núcleo del complejo, realiza la etapa industrial (o de preparación del producto), la exportación y transfiere la etapa agrícola a un productor individual, que sólo pone su tierra (eventualmente otras inversiones fijas como galpones) y su trabajo. La agroindustria determina la tecnología a emplear, provee del capital operativo, fija los standards para recibir el productor, y aún determina la ganancia del productor. Este sería el caso de la avicultura en nuestro país, y de algunas experiencias hortícolas. También se lo conoce como **agricultura contratada**, es extensamente empleado en otros países y en menor grado en el nuestro. Este modelo es capaz de imponer muy rápidamente las condiciones tecnológicas de producción, pero ha sido objetado por lo que significa en materia de anulación de la capacidad de determinación de los agricultores en relación a la agroindustria.

El grado de sujeción del agricultor a la industria es variable. En los casos en que ésta es menor, el modelo se aproxima al siguiente.

- c. Un tercer modelo podría ser aquel en que la agroindustria realiza la etapa industrial y la exportación, pero compra el producto a agricultores independientes. Estos tienen mayor o menor grado de independencia/subordinación a la industria en aspectos tecnológicos, financieros, servicios varios, etc.

El instrumento ordenador del proceso productivo agrícola es por excelencia el crédito que la agroindustria maneja (canalizándolo de la banca) pero que avala bajo ciertas condiciones tecnológicas que ella impone. Posiblemente el proceso de ordenamiento sea más lento y conflictivo que en los casos anteriores, en la medida que el poder de determinación de la agroindustria estaría más mediatizado.

- d. Finalmente, un cuarto modelo (una variante del anterior) sería cuando la etapa industrial y de exportación es realizada por una agroindustria cooperativa, perteneciente a los productores agrícolas.

En este caso la Cooperativa debe compatibilizar las necesidades de la agroindustria con los intereses de los productores. Son los casos en que ha sido más posible mantener la heterogeneidad de los productores agrícolas, debido a la aplicación de políticas específicas para ello.

El crédito parece haber sido el principal instrumento para ordenar el proceso productivo agrícola, si bien la legitimidad política de que goza la cooperativa, debe incidir en la capacidad de influir sobre los productores.

La característica principal de este modelo sin embargo serían las tensiones internas a que está sometido el complejo entre la búsqueda de la eficiencia en la etapa industrial con la necesidad de redistribuir ingresos hacia los actores de otras etapas

y de mantener el consenso político. La agroindustria láctea y parcialmente la azucarera son ejemplos de este modelo en el país.

Del análisis de los cuatro modelos anteriores y su aplicación al caso uruguayo, se rescata lo que constituiría la tesis principal de esta ponencia: que para la constitución de un complejo agroindustrial con capacidad exportadora es preciso que se constituya un actor social que sea capaz de ordenar el proceso productivo para producir en tiempo y forma productos exportables.

Un corolario de esta definición es que la propiedad del capital del núcleo (privado, privado-público, cooperativo) y el origen del capital (nacional, transnacional) tendrá profundas consecuencias económicas y sociales.

La importancia del tema hace que su definición trascienda la esfera técnica hacia la de las decisiones políticas a nivel del Estado.

4. El Estado y los actores sociales en los complejos agroindustriales de exportación

El Estado siempre ha jugado un papel definitorio en el desarrollo agroindustrial de nuestro país. Desde el apoyo al mejoramiento de la producción bovina y lanar de fines de siglo y a la industria frigorífica que se instala en la segunda y tercera década de este siglo, pasando por la promoción y apoyo a las agroindustrias de la alimentación en el período de sustitución de importaciones y ensanchamiento del mercado interno, hasta la política decidida de impulsar las agroindustrias no tradicionales de exportación que se inicia aproximadamente a partir de la década del setenta, como una forma de mejorar la exportaciones, la balanza comercial y más recientemente atender el servicio de la deuda externa.

Múltiples son los instrumentos con que cuenta el Estado para estimular las agroindustrias. Para simplemente enunciar los principales, ya que no es el el objeto de esta ponencia jerarquizar dichos instrumentos:

- a. La promoción del cambio técnico, a través de la generación y transferencia tecnológica.
- b. El apoyo a las exportaciones a través de estímulos y reintegros.
- c. La fijación (o la intervención en la negociación entre partes) del precio interno.
- d. Las inversiones en infraestructura pública.
- e. La concesión de créditos y declaratorias de interés nacional para las inversiones privadas.
- f. La fijación de aranceles de importación de productos competitivos.
- g. La determinación de una política laboral para facilitar las negociaciones entre las partes.
- h. La fijación de normas y el contralor de las mismas, en materia de calidad del producto exportable.
- i. La búsqueda e identificación de mercados potenciales y la celebración de acuerdos comerciales globales con otras naciones, etc.

Algunos ejemplos recientes en materia de acción u omisión por parte del Estado son: las inversiones en infraestructura pública para caminería y electrificación en la cuenca lechera; las inversiones en obras de regadío en el área arrocerá; el aval de créditos internacionales para el desarrollo del VERNO; la declaratoria de interés nacional de numerosas inversiones privadas: los acuerdos comerciales globales con Brasil (PEC) y Argentina (CAUCE); la concesión de créditos cuantiosos a las principales empresas agroindustriales (que integran el listado de los principales deudores de la banca estatal); la ausencia o debilidad de los esfuerzos estatales en materia de generación y transferencia de tecnología para la etapa agrícola; la fijación del precio interno de la leche y la intervención en las negociaciones por el precio del arroz entre cultivadores e industriales; la fijación de aranceles de importación para el azúcar; la concesión de permisos para la importación de granos con destino a la alimentación aviar en calidad de admisión temporaria; la ausencia de un marco normativo y de contralor para regular las relaciones laborales en el área rural; etc.

Los ejemplos anteriores que no son exhaustivos ni tienen un orden de importancia, permiten sostener que la acción del Estado ha sido fundamental en el desarrollo de las agroindustrias no tradicionales de exportación en períodos recientes. Aún más se puede sugerir, que la acción del Estado puede impulsar o desestimular decisivamente a un rubro agroindustrial influyendo sobre la forma de propiedad que adquiere el complejo y sobre el poder relativo de los actores en cada etapa.

La evaluación de la acción del Estado no es posible en términos generales. Antes bien, debe hacerse para cada complejo agroindustrial y por lo tanto no cabe hacerla en los límites de esta ponencia. Pero sí es posible hacer notar que la acción del Estado es siempre relativa y por lo tanto puede ser evaluada como suficiente o insuficiente por los distintos actores sociales que intervienen en el complejo, según como sean afectados por dicho accionar.

La relación entre el Estado y los actores sociales constituye un campo de indagación particularmente relevante para la comprensión del funcionamiento de nuestra sociedad.

En términos generales en esta ponencia se visualiza el Estado como el lugar donde se expresan y materializan los conflictos de intereses que tiene la sociedad. En esta visión, el Estado no es neutro por encima de los intereses particulares, ni es el instrumento de un grupo social. En la interacción del Estado y los actores sociales algunos tienen mayor influencia sobre las decisiones que otros. Existe una "permeabilidad diferencial" del Estado.

Las presiones que los actores ejercen sobre el Estado (principalmente el Poder Ejecutivo, pero también el Poder Legislativo) pueden llevarse a cabo en forma más o menos pública. La creación de Comisiones y Juntas en que se sientan representantes del Estado y de los distintos intereses privados colaboran positivamente en mantener la transparencia de las decisiones en pro del interés general de la sociedad. Por ello la integración de las Comisiones (donde a veces se excluye a alguno de los actores sociales de alguna de las etapas del complejo agroindustrial) es de capital importancia, así como la necesidad de que las sesiones sean públicas. No en todos los complejos agroindustriales existen Comisiones de este tipo y en algunas, tal vez se podría mejorar la integración y la transparencia de su acción.

Cuando no existen estos mecanismos la presión sobre el Estado se hace a través de gestiones, reuniones, audiencias en que cada uno de los actores sociales (o algunos integrantes de

un grupo social de una etapa) trata de influir en pro de sus intereses. Allí la conciliación de intereses queda en manos del funcionario que en ese momento desempeña el cargo, siendo más difícil el logro de soluciones ecuanímes.

Sin duda que la existencia de estas Comisiones y Juntas no excluye la gestión privada de los actores sociales, o de grupos de interés específico. Pero sí es cierto que la ausencia de estas Comisiones deja a los actores sociales, sólo este tipo de acción para canalizar sus propuestas.

En resumen: el "lobby" como mecanismo de presión de los grupos de interés sobre el Estado, existe por fuera de los canales previstos por el sistema político formal (representación por los partidos políticos). Está presente en todas las sociedades y no se hace en esta ponencia un juicio de valor sobre su existencia. Si sobre su forma de actuar opinándose que es preferible su formalización creando Comisiones en que el Estado y los distintos actores sociales involucrados en el complejo (empresarios, científicos y técnicos, trabajadores) se encuentren y negocien en forma pública. La experiencia también muestra que la constitución de estas Comisiones no ha sido imprescindible para desarrollar las agroindustrias no tradicionales de exportación. Pero sin duda que su existencia facilita la relación entre Actores Sociales y el Estado, piedra angular del desarrollo agroindustrial.

5. Efectos sociales del desarrollo de los complejos agroindustriales de exportación

Es posible identificar tres áreas en las cuales el desarrollo de los mecanismos complejos industriales pueden haber tenido consecuencias sociales de importancia:

- a. Sobre ciertos grupos de trabajadores del agro (agricultores familiares, asalariados), de las propias agroindustrias y estratos de profesionales.
- b. Sobre la distribución espacial de la población, de las inversiones en infraestructura pública y en los servicios.
- c. Sobre el medio ambiente.

La agricultura familiar está inmersa en un intenso proceso de diferenciación que ha tenido como consecuencia la desaparición de cerca de 20.000 pequeños productores en los últimos veinte años. Los complejos agroindustriales no han sido ajenos a este proceso, si bien es necesario distinguir entre complejos.

Así, algunos de ellos como el arroz y la soja, posiblemente no hayan tenido mayor influencia debido a que la agricultura familiar nunca tuvo importancia para ellos.

En otros, como los lácteos y la producción de caña de azúcar el proceso es más complejo, donde por un lado hay una tendencia a la retención de agricultores familiares en estos rubros (como consecuencia de la expansión del rubro), pero por otro, el patrón de desarrollo tecnológico que estaría tendiendo a la extensividad crearía dificultades cada vez mayores a la agricultura familiar. Es en este aspecto que cobra mayor importancia el papel de la agroindustria cooperativa, mediante políticas específicas como se mencionó más arriba, que procura viabilizar a estos pequeños productores.

Sin duda que para una pequeña parte de estos agricultores familiares, una inserción exitosa en estos complejos agroindustriales también puede haber significado una mejoría en su situación económica (diferenciación hacia arriba). En otros complejos, como el de la avicultura hubo aparentemente un proceso en dos tiempos. En un primer momento los pequeños productores deben abandonar el rubro como consecuencia de que no pueden competir con las grandes empresas avícolas, y en un segundo tiempo alguno de ellos pasan a formar parte del complejo como productores bajo contrato para dichas empresas.

Los asalariados del campo en cambio crecen en el período intercensal 1975/1985. Las pocas evidencias que hay apuntan a que una parte de este crecimiento se debería al desarrollo agroindustrial reciente. Esto plantea temas que deben ser mejor estudiados y comprendidos referidos a la estacionalidad de la demanda de trabajadores y a las condiciones de trabajo y de residencia de los mismos.

En efecto, estudios realizados en otros países han encontrado que en general las agroindustrias han aumentado la estacionalidad del trabajo rural, con las dificultades que ello plantearía desde el punto de vista de la estabilidad del empleo, la trashumancia de los trabajadores y una tendencia a la residencia en las áreas urbanas.

Por otro lado, las condiciones del trabajador agroindustrial facilitarían la sindicalización de los trabajadores, circunstancia que parecería necesaria si se pretende que los beneficios de la agroindustria se distribuyan más homogéneamente entre todos los grupos sociales que intervienen en el proceso productivo. Es posible que tendencias similares se puedan registrar para los trabajadores del sector industriales de los complejos, cuyas industrias, en buena parte están radicadas en ciudades del interior del país.

La comparación entre el censo de población de 1975 y el de 1985, muestra que la población del interior del país se ha redistribuido hacia las áreas de frontera, vaciándose el interior del país. No es ajeno a este movimiento el hecho de que algunas de las agroindustrias se han desarrollado también, en la proximidad de las fronteras. A la demanda de fuerza de trabajo de la propia agroindustria se le suma la de los servicios conexos y la de las inversiones en infraestructura vinculadas a los complejos agroindustriales.

Por ejemplo, dos situaciones extremas en las migraciones de la población rural, posiblemente se relacionen a procesos agroindustriales. Entre 1975/85, Artigas es el único Departamento que gana población rural y ello seguramente está vinculado al desarrollo de las agroindustrias en los alrededores de Bella Unión. En el extremo el Departamento de Treinta y Tres pierde el 50% de la población rural en el mismo período. Aunque con menos certeza se presume que este podría estar vinculado a cambios en las formas de organización del trabajo en la agroindustria arrocera.

La distribución de las inversiones y de los servicios en el territorio también puede verse afectada por el desarrollo agroindustrial. Las inversiones públicas en caminería, electrificación, telefonía rural ya realizadas o ya anunciadas, seguramente que modificarán profundamente áreas como la cuenca lechera, así como las obras de regadío pueden modificar el área arrocera. Estas inversiones comienzan por valorizar la tierra y por lo tanto su renta, influyendo sobre los costos de producción, restando competitividad a otros rubros productivos. Se tiende por lo tanto a una mayor homogeneización productiva por áreas geográficas y en el mediano plazo a redistribuciones poblacionales.

Finalmente, es preciso apuntar a la posible influencia de las agroindustrias sobre el deterioro del medio ambiente. Este peligro, siempre presente en la agricultura, se incrementa en aquellas

actividades humanas que, como las agroindustrias, hacen un uso más intenso de los recursos naturales. Es poco lo que se ha trabajado sobre este tema en nuestro país, no existiendo evaluaciones concretas de los efectos de las agroindustrias sobre el medio ambiente. Es posible señalar los efectos aparentemente perjudiciales provocados por la desecación de los Bañados de Rocha, sobre la actividad turística. O los efectos sobre las condiciones físicas de los suelos provocados por una agricultura más intensa vinculada a la soja, la cebada o el arroz. O los efectos residuales de agroquímicos de distinto tipo que se empleaban indiscriminadamente y con escaso control, en los suelos y en los cursos de agua. Viejos temas todos ellos, sobre los cuales poco se conoce y menos se ha hecho, tal vez en nombre de una equivocada apreciación del progreso económico.

6. Reflexiones finales

Al inicio de esta ponencia se distinguía entre aquellas agroindustrias no tradicionales de exportación, que serían analizadas para extraer conclusiones, de aquellos otros rubros de producción, algunos con un fuerte desarrollo para el mercado interno, otros aún promesas de posibles agroindustrias. Se decía que ambas situaciones eran radicalmente distintas para un análisis como el que haría esta ponencia centrado en los actores sociales y en su vinculación al estado, ya que en el primer caso los actores estaban, mientras que en el segundo era preciso crearlos. Se señalaba que entre los rubros de producción hoy existentes que tenían más posibilidad de convertirse en nuevas agroindustrias de exportación figuraban la horticultura, los frutales de hoja caduca y la vitivinicultura.

La situación de estos rubros tienen algunas diferencias, pero algunas similitudes que se quieren resaltar con la situación original de la agroindustria láctea. Producen para un mercado interno, predomina la producción familiar, existe un conjunto importante de conocimientos tecnológicos (si bien esto puede ser también una desventaja para aquello de que suele ser más difícil desaprender una técnica, que aprender una nueva), hay un conjunto importante de inversiones públicas (por ejemplo en caminería) y de inversiones privadas en los establecimientos agrícolas y en agroindustrias privadas y cooperativas, y por sobre todo existe un conjunto importante de actores sociales, con organizaciones maduras y larga trayectoria.

A partir de las experiencias analizadas parecería que el papel del Estado debería ser el de colaborar en la formación de un núcleo empresarial que arrastre al conjunto de los actores del complejo hacia una estrategia volcada hacia la exportación. Parecería que hay dos opciones para las constituciones de este núcleo:

- a. Favorecer la configuración de una o más empresas privadas que invirtiendo en la industria transformadora de los productos agrícolas ordene el proceso agroindustrial adecuándolo para la exportación.

La experiencia anterior demuestra que esta opción tiene un fuerte costo social y político en términos de desaparición de agricultores familiares que librados a su propia suerte tendrán grandes dificultades para adecuarse a los requerimientos técnicos y de inversión que le exigirá la agroindustria privada.

- b. Favorecer la constitución del núcleo agroindustrial en la forma de una (o más) empresas cooperativas. La experiencia ha demostrado que estas tienen (por su propia naturaleza) una mayor capacidad para redistribuir ingresos y por lo tanto permitir la supervivencia de los agricultores familiares, armonizando sus necesidades con las de las empresas capitalistas que también integrarían el complejo.

Tomada la decisión política, el Estado tiene una serie de instrumentos para promover el fortalecimiento del núcleo agroindustrial, como se mencionó páginas atrás. Los antecedentes también muestran que la existencia de Comisiones Honorarias o Juntas, han sido positivas para impulsar el desarrollo de los complejos agroindustriales, en especial cuando han contado con respaldo político y han incluido a todos los actores involucrados en el complejo.

La situación del segundo grupo de rubros (es decir aquellos que hoy tienen poco desarrollo o están en una fase experimental) tienen algunas similitudes con la experiencia azucarera o más recientemente en la creación de la agroindustria de la soja. El papel de Estado parece ser de suma importancia no sólo para promover estos rubros, sino también para garantizar cierto margen de rentabilidad a una actividad que por ser nueva tienen grandes riesgos.

En los casos en que no existen los actores, tal vez el modelo que integra el proceso agrícola con la fase industrial sea el más eficiente y sencillo de implementar. El papel del Estado además parece central en la generación de la tecnología necesaria para el proceso agroindustrial o al menos en su importación y adaptación a las condiciones locales.

Difícilmente empresas privadas llevan a cabo esta etapa, muy costosa, para una actividad de dudoso resultado económico. El Estado también puede optar aquí, entre impulsar un modelo empresarial privado o un modelo empresarial cooperativo. Sin embargo las consecuencias de la elección son menores que en el caso anterior y tal vez sea conveniente guiarse por razones de eficacia, por las características del proceso tecnológico de la agroindustria y por las propias circunstancias en que se genera el desarrollo del complejo para elegir entre un modelo u otro, o favorecer la coexistencia de ambos modelos.

Finalmente, los análisis precedentes sugieren algunas reflexiones de diferente orden con las que terminar esta ponencia. En primer lugar, dado un apoyo estatal cierto, cabría preguntarse: ¿cuáles son las condiciones que permiten el surgimiento, desarrollo y consolidación de un actor social que se constituye en el núcleo del complejo y que es capaz de arrastrar tras de sí a los demás actores?

Sin duda que habría un cúmulo de factores, pero algunos parecen prioritarios. Por un lado ciertas condiciones estructurales como ha sido el control de los recursos naturales (tierra y agua en el arroz) o el control del mercado interno (lácteos) para permitir una primera etapa de acumulación, o el "efecto frontera" (azúcar, arroz, soja).

Por otro lado la existencia y disponibilidad de capital como para realizar las inversiones necesarias para desarrollar la etapa industrial del complejo. Este puede ser privado (y dentro de éste, nacional o transnacional) o cooperativo, pero en ambos casos, el Estado ha aportado cuantiosos recursos a través de préstamos bancarios. Pero también parece ser de importancia la capacidad de vincularse a los mercados externos no sólo en términos de vinculación comercial sino también de inversión de capital y la capacidad de influir sobre las decisiones políticas (capacidad de "lobby").

Una última reflexión que surge del análisis de aquellos complejos, es la debilidad de la etapa industrial proveedora de insumos. En la situación actual esta industria es más bien importadora de insumos, con escasos procesos de adaptación y articulación de las tecnologías a las necesidades locales, con las distorsiones que esto acarrea en el proceso productivo del complejo agroindustrial. Sin duda que una parte de la explicación de esta endeblez proviene de la estrechez del mercado interno, pero también podría estar ligada a la debilidad del aparato de generación de tecnología y a una articulación no muy fluida entre dicho aparato y la industria privada o cooperativa que se debería encargar de desarrollar los productos y adaptarlos a una etapa comercial.

Identificación de los elementos claves para el diseño de una estrategia de desarrollo agroindustrial

Martín Buxedas ()*

1. Introducción

El desarrollo de exportaciones no tradicionales nuevas, genera inevitablemente tensiones en el campo de la política económica, de las instituciones públicas y de los propios actores sociales. De la forma en que se resuelvan estas tensiones depende, en gran medida, el éxito de ese desarrollo.

Las reflexiones siguientes -muy generales- identifican algunos ámbitos de decisión de políticas específicas.

Una parte de esas tensiones se vinculan a las condiciones específicas en que se desarrollan las exportaciones nuevas respecto a las tradicionales, entre ellas las siguientes:

- a. Los volúmenes de producción y de exportaciones son pequeños. Esto significa que no son estimulantes para grandes empresas y que el esfuerzo de investigación y desarrollo debe utilizar una masa de recursos relativamente muy pequeña.
- b. El riesgo tecnológico es alto, debido a la propia originalidad del proceso de producción. Esta condición determina la necesidad de un esfuerzo de investigación, aún así, la inversión tendrá un alto riesgo frente a las opciones tradicionales.
- c. El riesgo y la incertidumbre asociado con el mercado es alto, especialmente en el período de penetración en el mismo. Los exportadores serán tomadores de precios en esos mercados, a diferencia de las industrias oligopólicas que producen para el mercado interno protegido. Adicionalmente la falta de experiencia en los mercados contrasta con la disponible entre los exportadores de productos tradicionales.
- d. En general la demanda interna es muy pequeña en relación con el volumen mínimo de exportaciones, por lo cual ella no puede constituirse en un factor de estabilización del mercado o de ventas significativas fuera de estación en que se exporta o de descartes.
- e. Los requisitos de capacidad empresarial y de mano de obra capacitada son altos en relación con la requerida en actividades tradicionales.
- f. No se ha generado una estructura institucional especializada, la que de algún modo existe en relación con productos tradicionales.

(*) *Investigador Asociado, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo en Uruguay (CIEDUR).*

2. Necesidad de una estrategia

El desarrollo de nuevos productos y su comercialización requieren de una estrategia global que establezca metas, una trayectoria general para alcanzarlas y los mecanismos para ir readaptándola a las condiciones y a la experiencia que se vaya acumulando.

Por la naturaleza misma de estas actividades, con un largo período de preinversión y de maduración de las inversiones, esta estrategia debe definirse con un horizonte de mediano y largo plazo y constituirse en el marco de referencia permanente de los órganos públicos y de los agentes privados.

Una estrategia de este tipo necesariamente toma como punto de partida el marco doctrinario dentro del que se ubica el conjunto de las decisiones del Estado, así como las condiciones específicas, entre ellas las que determinan la competitividad internacional. Esta última tienen la particularidad de que es el esfuerzo estatal, empresarial y técnico el que va generando las bases de la competitividad en cada proyecto específico.

3. Puntos de partida

Si bien muy polémicos, corresponde explicitar algunos puntos de partida a partir de los cuales la diversificación exportadora sería un objetivo muy importante de política.

La industria, incluyendo la agroindustria, sería un motor fundamental del crecimiento de las exportaciones en la próxima década.

Esa industria seguirá dependiendo en la década del 90 de los bajos precios de los recursos naturales, en particular de los destinados a la producción agropecuaria, forestal y pesquera, pero esos precios declinarán en su importancia como factores de competitividad internacional.

Algunas de las actividades exportadoras más tradicionales están cerca de los límites de su producción con técnicas tradicionales y aún no es inminente la posibilidad del cambio técnico.

La diversificación productiva y exportadora requiere adoptar políticas públicas y compromisos de los agentes sociales de nuevas características.

Desde el punto de vista de las políticas públicas se parte de los tres siguientes supuestos. Primero, que la diversificación de exportaciones es un objetivo que tiene un alto nivel de prioridad. Segundo, que las políticas macroeconómicas son compatibles con ese objetivo. Tercero, que existe una reestructuración de los estímulos económicos, convergente a crear condiciones a las actividades productivas, en particular a la diversificación de exportaciones.

La adopción de los supuestos de política económica mencionados, si bien significa eludir algunos temas fundamentales, permite concentrar la reflexión en las políticas específicas dirigidas al desarrollo de nuevas exportaciones.

4. El papel de las políticas específicas

Habiendo asumido que las políticas macroeconómicas serán compatibles con la diversificación de las exportaciones, corresponde reflexionar sobre el papel de las políticas específicas.

Si bien el espectro de opciones en cuanto al nivel de participación del Estado todavía es amplio, hay dos extremos que en la práctica no tienen significado; el primero refiere a que sea sólo el mercado -con un mínimo de acción del Estado- el que de las señales y los estímulos necesarios, y el otro, que el Estado participe directamente como agente clave en la producción industrial y en el comercio.

La acción del Estado es decisiva en todas las agriculturas del mundo y particularmente en la de los países más desarrollados. Esa acción alcanza a los productos más tradicionales de exportación en lo que el argumento de la industria naciente no tiene fundamento. Esta política tiene bases estratégicas, como el autoabastecimiento alimentario, la paridad de ingresos y, en algunos casos, el equilibrio de la balanza comercial.

Los limitados avances de la Ronda Uruguay del GATT en el ámbito de los productos agropecuarios, en que no se han acordado aún metas concretas de liberalización, pone en evidencia las profundas bases en que se asientan esas políticas proteccionistas.

En un país pequeño y, por lo tanto fuertemente condicionado por factores económicos exógenos, enfrentado a diversificar sus exportaciones, la actuación del Estado es imprescindible. Esto mismo constituye una fuente de tensiones. El Estado no siempre ha sido eficiente en el cumplimiento de sus funciones en relación a la economía y su articulación con los agentes sociales no siempre ha sido la más adecuada.

Las políticas específicas que normalmente se esperan del Estado, particularmente en relación con la diversificación de exportaciones en un país pequeño, incluyen política de investigación y transferencia de tecnología, tanto agropecuaria como industrial y comercial, de sanidad, de promoción, infraestructura (caminería, electrificación, riego, etc.), de control y normación (tipificación, control de calidad, etc.) de formación de recursos humanos, de financiamiento y de mercados.

A continuación se refiere brevemente a algunas de esas políticas.

5. Investigación

El Estado tiene un papel fundamental en el proceso tecnológico, particularmente en un país con una economía pequeña en que las empresas privadas difícilmente pueden financiar una masa crítica de investigación y en actividades nuevas que requieran una sostenida investigación, en algunos un alto componente de los costos totales de la inversión.

Para investigar en estas nuevas alternativas los presupuestos de las instituciones, deben distribuirse sobre bases distintas a las corrientes, (asociadas con la importancia de las producciones tradicionales). Por otra parte una gran dispersión de recursos impediría alcanzar una masa crítica de recursos humanos y materiales, por lo cual parece imprescindible concentrar los mismos en las áreas nuevas más promisorias. Esto tiene el riesgo de dejar de lado opciones que podrían ser viables, situación inevitable.

6. Política comercial

En relación con el papel del Estado en el campo comercial se hicieron numerosas sugerencias en un ámbito de debate anterior auspiciado por las mismas organizaciones que organizan esta. Sobre el tema solamente se señalará la importancia de una estrategia exportadora de país.

La estrategia exportadora por empresa, ha llevado en algunos casos a no potenciar el papel del Estado e incluso a la competencia entre empresas exportadoras nacionales en perjuicio de ellas. Esto plantea la alternativa de desarrollar una estrategia exportadora de país que combine la iniciativa empresarial con la del Estado. Diversas experiencias nacionales y las de otros países, brindan un punto de apoyo para encarar ese tipo de estrategia en la fase de penetración en el mercado, embarques iniciales, promoción, establecimiento de marcas, y atención a misiones comerciales, pero también en la etapa posterior.

7. Financiamiento

El Estado tiene responsabilidad exclusiva en reunir fondos para sus actividades e infraestructura, investigación, promoción, etc. y cumple un papel fundamental en el financiamiento del capital de riesgo mediante créditos, avales u otros medios. En este aspecto, normalmente el Estado aporta una parte importante del financiamiento total, ya que difícilmente la actividad privada o la banca privada, sea nacional, transnacional o multinacional, realice a su riesgo ese financiamiento.

El Estado comparte de ese modo el alto riesgo de los emprendimientos. Esto plantea la alternativa de que tenga algún control directo del uso de sus fondos, al igual que algunos financiadores privados.

8. La estructura de mercados

La estructura de los mercados es una de las condicionantes de los resultados dinámicos, en cuanto a la inversión, crecimiento y orientación de mercado y, por lo tanto, un ámbito de política significativo.

La política de mercado refiere al número y tamaño de las empresas y al origen de la propiedad; transnacional o extranjera, privada nacional, cooperativa u otra, empresas mixtas de diversa naturaleza.

Una política de este tipo no es extraña a la experiencia nacional. El caso más amplio y reciente es el referido al complejo pesquero reciente el que se constituyó en el país a partir de 1974 y fue formado tanto en cuanto al esfuerzo pesquero, la capacidad de industrialización, tamaño y diseño básico de los barcos, tamaño mínimo y máximo de planta, etc.

El balance de esa política parece favorable en relación a otra actividad en que se constituyó con mayor espontaneidad, la industria frigorífica de los años sesenta; aunque las dos tienen planteados problemas de eficiencia global y de rentabilidad de varias empresas.

En muchos mercados la alta concentración es inevitable, debido a las economías de escala técnicas y no técnicas, a las barreras, a la entrada por publicidad y otras, factores tanto más expresivos cuanto menor es el tamaño de mercado.

Asumiendo que la concentración será alta, por lo menos en la industria y el comercio, ella debe observarse como una oportunidad de organizar la cadena productiva eficazmente a partir del núcleo industrial-comercial.

Si bien se sostiene a veces que la pequeña empresa es más flexible y capaz de adaptarse al mercado internacional, no siempre se confirma esta situación y, en términos generales, la exportación discrimina en favor de empresas grandes (a escala nacional).

Considerada como una oportunidad de organizar los complejos exportadores, la alta concentración puede conducir a políticas que fijen tamaños mínimos (como hizo el Estado en el caso de la industria pesquera) u otras medidas. En la fase primaria (especialmente en la agropecuaria) las posibilidades de competencia de diversos tamaños de empresa con frecuencia es mayor, dependiendo de la importancia y características de las economías de escala.

El Estado puede optar en algunos casos por un tratamiento más favorable a empresas pequeñas o dejar las condiciones corrientes, que con frecuencia facilitan el acceso de empresas relativamente más grandes a las medidas de fomento (créditos, devoluciones de impuestos, avales, etc.). En general, si no hubiera una política deliberada en ese sentido, la tendencia sería a la concentración de la producción primaria en relativamente pocas empresas.

Si en cambio la política económica privilegiara a las pequeñas empresas en la fase primaria, en aquellas actividades en que las economías de escala técnicas y los tamaños mínimos económicos no fueran grandes, el Estado debería concebir respuestas tecnológicas, acceso al crédito y otros instrumentos apropiados; pero también la organización del uso de algunas máquinas y equipos y la organización de la comercialización debería estar acorde con esa política.

El segundo ámbito de política referido a la estructura de mercado refiere el origen del capital.

Como actividad de alto riesgo, las nuevas exportaciones atraerían inversionistas sólo bajo la condición de altas tasas de beneficio esperado. Los créditos comerciales sólo serían convenientes si existieran sólidas garantías y altas tasas de interés. En los hechos del Estado asume una parte significativa del riesgo, incluso en actividades tradicionales como la industria frigorífica.

Dada estas circunstancias, parecería que el Estado debería seguir reglas generales precisas al asumir los riesgos.

En la experiencia anterior las empresas transnacionales no han vanguardizado en general el cambio técnico y la penetración a nuevos mercados en el exterior. En algunos casos mostraron interés cuando ya las producciones están instaladas en los mercados. Esta conducta es bastante general en América Latina, donde el capital transnacional se ubicó en las últimas décadas principalmente en mercados internos protegidos.

El Uruguay ha creado un marco favorable para estas empresas pero no se ha concretado un aporte de las mismas, tomando en consideración las características de las posibles nuevas exportaciones, parece poco probable que en el futuro se interesen. Esas empresas rehuyen los altos riesgos, y las empresas de tamaño pequeño son poco atractivas.

Si bien podrían estar interesadas en la integración hacia atrás, en los hechos, para el tipo de bien que produce Uruguay, con frecuencia han preferido comprarlo en el mercado internacional. En algunos casos recientes sin embargo, este tipo de integración hacia atrás se ha hecho efectivo, principalmente por la vía de empresas ya instaladas.

En consecuencia, parece poco probable que el capital transnacional invierta, aporte tecnología y abra mercados en el exterior en actividades nuevas de alto riesgo.

Adicionalmente sólo nos referiremos a dos tipos de organizaciones: cooperativas y empresas mixtas. Las cooperativas son un canal en expansión con avances, significativos en la organización. Si ellas constituyen una organización adecuada para el desarrollo de nuevas exportaciones deberían tener un apoyo promocional diferenciado respecto al resto de las empresas de modo que allí donde hubiera iniciativa organizada pudieran constituir un canal importante, con las ventajas inherentes a ellas, en cuanto a la distribución, iniciativa colectiva, transparencia frente al Estado y a los cooperativistas, reasignación nacional de recursos.

Respecto a las empresas mixtas privadas-estatales, la única experiencia de gran importancia es CONAPROLE. Esta es una empresa creada por Ley, que no puede distribuir beneficios, en cuyo directorio participan una mayoría de componentes designados por los remitentes de leche y una minoría por órganos estatales. Esta empresa ha tenido un gran dinamismo tecnológico, de inversión y productivo y ha encarado con éxito la exportación de derivados lácteos en cuyo mercado, Uruguay es el único oferente comercial.

Ese dinamismo está asociado estrechamente con la naturaleza social de CONAPROLE; una empresa transnacional, por ejemplo, no hubiera encarado la exportación en las condiciones en que se desenvuelve el mercado mundial de lácteos.

En el caso de CONAPROLE en alguna medida se creó una "máquina de crecimiento" privado-estatal cuyo balance es positivo. Sin constituirse en un modelo para todos los casos, puede ser una opción a considerarse en otras ramas.

Corresponde aquí retomar el papel del Estado asumiendo que él correrá una parte significativa de los riesgos. En este caso las empresas mixtas, con diversos niveles de participación de capital privado (éste, a su vez, de diverso origen) pueden ser una alternativa atractiva.

Estas breves observaciones permiten llamar la atención sobre la importancia de la estructura empresarial en relación al comportamiento dinámico de las nuevas exportaciones e implícitamente, a considerar alternativas de mínimo costo social y máxima eficacia, eficiencia y flexibilidad. También permite remarcar que el pequeño número de empresas líderes en cada mercado que se genere brinda una oportunidad para organizar una estructura de mercado eficiente.

9. Aspectos Institucionales

Una gran diversidad de órganos del Estado, dependientes de diversos Ministerios y organismos autónomos o descentralizados, encarando una diversidad de funciones, plantea la necesidad de coordinar y potenciar su actuación. Esta situación es más importante en los nuevos productos de exportación porque no tienen una institucionalidad tradicional (en tanto son nuevas) y requieren a su vez de un fuerte apoyo estatal.

Una respuesta institucional a ese desafío tiene antecedentes en experiencias locales e internacionales. Una alternativa sería la de desarrollar un organismo especializado en la coordinación de las políticas hacia las nuevas exportaciones que sirviera, a la vez, para articular la gestión del Estado, con los agentes privados, corporativamente o con las empresas.

Un órgano de ese tipo podría tener una instancia de alto nivel de decisión en que participaran representantes de las organizaciones claves del Estado y un área ejecutiva. El mismo debería disponer de fondos para financiar actividades promocionales, de investigación, transferencia, mercadeo, etc., aunque ellas fueran realizadas por organismos especializados ya existentes. También debería participar en el proceso de aprobación de proyectos.

10. Los recursos humanos

La formación y desarrollo de personas especializadas en la exportación, es particularmente relevante en una estrategia de diversificación. Esto incluyen entre otros, la capacidad empresarial, de alta dirección y de funcionarios de las gerencias de exportación, para desarrollar la capacidad de identificar nuevos productos, mercados no tradicionales y establecer los medios de comercialización eficientes.

Las instituciones de educación, en general no tienen suficiente flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas demandas. En algunos casos los currículum son rígidos y los recursos escasos. Frente a esa situación parece imprescindible reunir recursos y capacidad en un órgano capaz de alcanzar los objetivos de capacitación, cuya ubicación en el espectro de instituciones existentes no corresponde analizar aquí.

11. Los mercados

Las formas de actuación del Estado sobre los mercados son muy variadas y su efecto sobre el desarrollo de productos nuevos de exportación es potencialmente muy significativa. Sobre este vasto tema se plantearán sólo algunas reflexiones.

Ante todo es fundamental evitar que caídas temporales en el mercado determinen la pérdida del esfuerzo inversor, particularmente si las empresas son relativamente pequeñas y poco capitalizadas, caso que puede ser frecuente. Los mecanismos de estabilización temporal del mercado deberían establecerse a priori y constituirse sobre la base de reglas fijas y no como resultado de demandas ad hoc.

Corresponde hacer presente que los exportadores uruguayos tomadores de precios en el exterior no pueden tener una regla de precios basada en un margen sobre los costos directos. Estos márgenes estarán influidos en los hechos por la competencia externa, la política de los Estados y de los importadores que intervienen en el comercio internacional. En la etapa de preinversión todos estos elementos son evaluados, en particular, si el precio esperado cubre los costos con algún nivel de beneficio, así como la sensibilidad del proyecto a diversas condiciones de mercado. No obstante, las fluctuaciones pueden conducir a situaciones negativas para la continuidad de la actividad. Existen diversos instrumentos de política que pueden adaptarse a resolver situaciones de ese tipo, y la experiencia internacional ofrece oportunidades que son convenientes conocer.

Corresponde solamente remarcar que la política de mercado debería seguir ad hoc o la crisis de empresas o ramas podrían ser competitivas en el largo plazo. Sobre tales bases, adicionalmente, esa política evitaría constituirse en un seguro contra todo riesgo, limitándose a aquellos establecidos estrictamente en las bases de la misma.

12. Aspectos a remarcar

En la práctica no hay duda sobre el importante papel que tiene el Estado en el desarrollo de nuevas exportaciones no tradicionales (y no sólo en ellas). Frente a esta demanda, el Estado por una parte, está cuestionado en su eficiencia y por otra, a pesar de los avances realizados, todavía no tiene políticas e instituciones apropiadas para este nuevo desarrollo.

En cuatro campos de políticas específicas (entre otros) la acción del Estado es particularmente relevante; el de la tecnología, el mercado, la organización de la producción y el institucional.

- El desarrollo de investigación de alto riesgo requiere de financiamiento y de equipos orientados a resolver cuestiones prácticas de producción y comercialización vinculadas a nuevos productos y mercados y, por lo tanto, al margen de las prioridades tradicionales con base en las cuales se asignan los recursos.
- La política de mercado, enfrenta muchas alternativas que deben evaluarse. En todos los casos la actuación del Estado en base a reglas generales explicitadas previamente configuran a la vez un incentivo adicional importante y evitan que asuma ad hoc el papel de asegurador contra todo riesgo.
- La estructura productiva y comercial varía en cada caso, según la capacidad de organización de los agentes, las economías de escala técnicas y no técnicas en diferentes partes de la cadena y otros factores. La política del Estado debería orientarse en este ámbito a apoyar el tipo de organización de la cadena productiva con mejores posibilidades de tener un favorable comportamiento estático (distribución) y dinámico (tecnología, inversión, crecimiento). Si en esa organización tienen un papel pequeños y medianos productores y aún cooperativas, se requiere de una política de estímulos económicos diferenciada en su favor y de facilidades al acceso a esos estímulos que hoy no tienen, en contraste con los mayores empresarios nacionales o no.
- La coordinación de la compleja y diversificada acción estatal y su articulación con el sector privado probablemente requiera de un órgano específico que cuente con la estructura, staff y medios suficientes para cumplir esas funciones.



Panel de Comentaristas

1. [✓] Carlos Tessore (*)

Uno de los aspectos que han caracterizado al sector granjero en las últimas décadas es el de estar fundamentalmente orientado hacia el mercado interno que presenta como característica una oferta que promedialmente supera la demanda a excepción de algunos períodos de escasez provocados por factores climáticos adversos. Dichos períodos, cada vez de menor duración, se han visto reducidos aún más al amparo de una política liberalizadora del mercado interno que ha permitido un rápido ingreso de los productos faltantes de los países de la región.

Como consecuencia de lo señalado se observa una tendencia de los precios a la baja y normalmente los mismos, se sitúan por debajo de costos promedios de producción.

Los resultados directos de lo antes mencionado, han sido una rápida contracción en área y número de productores afectados en las últimas décadas.

La colocación de los productos granjeros en los mercados internacionales presenta una serie de características como lo son su escaso volumen (cuando se los compara con la producción total de países), bajo valor unitario y además una alta variabilidad entre años, debida a fluctuaciones, tanto de la producción interna como de los mercados compradores.

Cuando nos referimos a los productos procesados (pulpas, pastas y pures), vemos que también existe una tendencia al incremento en los volúmenes exportados, pero los mismos son productos de un bajo valor unitario con un procesamiento extremadamente primario que origina muy escasos recursos.

Como una característica más de las exportaciones granjeras, cabe agregar que en más de un 95% se hallan dirigidas hacia un solo mercado y por lo tanto son altamente vulnerables a las fluctuaciones de ese mercado a pesar de los acuerdos bilaterales signados.

Otro de los aspectos que caracteriza al sector granjero es que en la última década fundamentalmente, se ha producido una incorporación tecnológica considerable en aspectos de manejo de cultivos, variedades, riego, postcosecha, etc., que ha determinado un importante incremento en los rendimientos por unidad de superficie.

El mercado interno en cuanto a su capacidad de absorción de la producción puede decirse que ha sufrido una cierta retracción entre otras causas, debido a los cambios en los hábitos alimentarios de la población.

La entrada del sector granjero en el mercado internacional, ha chocado con un sin número de dificultades dentro de las que quizás sea el más grave, la falta de una agroindustria exportadora ligada al sector.

(*) Subdirector de la Dirección del Plan Granjero (MGAP).

Dentro de las estrategias que se han venido implementando para insertar al sector granjero en forma más agresiva en los mercados internacionales, cabe destacar dos estrategias básicas: una la exportación en fresco y la otra, la exportación de productos agroindustriales de alto valor unitario como lo son el congelado, deshidratado, etc.

La estrategia de la exportación en fresco apunta fundamentalmente a eliminar la dependencia muy marcada en un mercado regional y dirigirse hacia mercados extra continentales de alto poder adquisitivo, básicamente la Comunidad Económica Europea y EE.UU.

Estos mercados presentan una serie de características que limitan en gran medida el desarrollo del sector, por un lado son mercados que presentan altas exigencias de calidad, sólo se puede entrar a ellos en algunos períodos en los cuales la relación precio-costo lo permite y normalmente requieren variedad y tipos de productos que pueden no ser consumidos en nuestro país.

Dentro de este contexto estamos hablando entonces de que las exportaciones en fresco van a volcar un elevado porcentaje de mercadería no apto para este fin, y por lo tanto debe dársele un destino tal que haga factible económicamente su producción.

Como ya lo hemos dicho anteriormente, el mercado interno se halla saturado con una tendencia de los precios al descenso y un proceso rápido de desaparición de los pequeños y medianas unidades productivas.

Resulta entonces evidente que la única alternativa que viabiliza la producción en fresco para la exportación, es que ésta esté sólidamente ligada al desarrollo de una gran industria exportadora que haga factible su desarrollo.

Entendemos que el desarrollo de estas agroindustrias granjeras ligadas al mercado externo debe cumplir con dos objetivos básicos, y es dar viabilidad a las exportaciones en fresco y a la vez integrar un gran número de productores que por sí solo no tiene oportunidad de acceder a los mercados internacionales.

✓

2. Manuel Quesada (*)

Distinguidas autoridades presentes. Me es muy grato haber escuchado atentamente las palabras de tan distinguidos expositores, tratándose de personas de una alta preparación académica.

Yo voy a tratar de manifestar las cosas como las veo a través de mi formación como activo y participativo del quehacer de hoy: es por lo tanto que desearía hacer comprender la gran importancia y el gran respeto que siento por esa persona que tal vez sólo tenga una preparación básica, pero que sí tiene la capacidad de la creación e improvisación y que sin importarle el tiempo, se entrega a ese quehacer como cabeza de un grupo humano y asume responsabilidades.

Esta persona es el Empresario Productor.

Se ha dicho que el Uruguay es chico, que es un país cáscara; reconozco que este término no lo conocía, y en cuanto a considerar que vivimos en un país chico, para mí no vale el término; pues considero que si a chico se refiere el término, ¿qué podríamos decir de: Holanda, Suiza y otras naciones que son de nuestro tamaño?, pero sí, grandes en toda la extensión de la palabra.

Uruguay se destaca en un lugar geográfico inmejorable; pero su riqueza quizás no esté representada por sus hectáreas, sino por el capital de su gente; capaz, inteligente, fácil de asimilar cualquier cosa que sea necesario tener que aprender para participar.

En este mismo lugar, años atrás, se hizo un Seminario para Oportunidades de la Granja en el sector exportador y al día de hoy son muy pocos los avances logrados, y no culpo a las distintas reparticiones de poder de decisión, el no haber podido hacer más, sino que a mi juicio el inicio de los proyectos deberían tener otro eje: a título de ejemplo digo que mi Empresa, por no poder disponer de mejores medios, lleva ya cinco años en un emprendimiento de cultivo de champignones, si bien se ha avanzado bastante, no es por ninguna de las razones que quisiéramos expresar, motivo que justifique el empleo de cinco años en la concreción de un cultivo que se define como viable.

Es lamentable que no se pueda insertar dicha actividad al mercado con más espontaneidad, porque el Empresario se enfrenta a condicionantes de riesgo y he aquí que por tener que ser conservador insume un tiempo que ninguna sociedad en el mundo de hoy malgastaría.

Si bien estamos tratando de temas de Proyectos de Exportación Hortifrutícola, es preciso destacar los productos que Uruguay importa, y que a vía de ejemplo deberíamos tener en cuenta.

No encuentro motivo para que Uruguay importe por un monto aproximado a los U\$S 300.000 en orégano, planta que se cultiva en nuestro país sin problemas, dando mano de obra y ahorro de divisas.

En cuanto a otros Proyecto, se trata de la fabricación de ETANOL y sus derivados; sabemos que Uruguay cuenta con industria instalada para reconversión, y suficiente tierra para cultivos básicos, y si bien el título de este Seminario es para Proyectos de Exportación, debemos reconocer

(*) *Empresario Agroindustrial de Industrias Río Claro S.A.*

que no hay mejor dólar de exportación que aquel que no se importa, y a su vez dar pasos grandes, quizás en enfoques hacia esta área.

Es por lo expuesto que yo hago un desafío a los organizadores de UAPAG, en el sentido de que Uruguay aproveche la gran oportunidad que brinda IICA, tan dignamente representada por expertos capaces y con deseos de realizaciones concretas. A su vez y aprovechando nuestro Convenio con el Banco de Datos California, podemos tomar algunos de los Proyectos que se vean más interesantes, y cambiando un poco las reglas de juego, empecemos por detectar polos de desarrollo geográficos de acuerdo a dichos Proyectos.

Se crea la empresa madre Cooperativa S.A., etc., que es la que centraliza, hace docencia y proporciona tecnología, mercado y administra los fondos, contrata con empresarios productores, un sistema de Empresa de riesgo compartido, salir con el objetivo adelante, y una vez funcionando, comprobar que el Empresario se basta por sí solo, por lo cual convendría desafectarlos y que asuma por entero toda la responsabilidad inherente a su participación en dichos emprendimientos.

Repito con propuestas de proyectos aislados se va a hacer muy difícil salir adelante por mejor buena voluntad que tengamos.

3. **José Ma. Alonso (*)**

He sido invitado a esta reunión como Docente de la Universidad de la República, integrante desde sus comienzos del grupo que desarrolló y puso en práctica el Programa Interdisciplinario de la Agroindustria.

Quiero en esta primera parte manifestar que me parece relevante destacar el tema de la investigación y el acceso de la información como un componente importantísimo para iniciar el abordaje del mercado internacional.

En este sentido la Universidad entendió que tenía que jugar algún papel y estructuró este programa. Un programa que pretendía por un lado proveer información, generar investigación, sobre un tema relevante para el futuro del país como lo son las posibilidades del desarrollo agroindustrial.

Entendiendo que la Universidad tenía dentro de sus cuadros la posibilidad de hacer un abordaje interdisciplinario de este tema, combinar el necesario tratamiento que dan las Ciencias Sociales, la Economía, la Sociología, con aquellos que provienen de las áreas específicamente técnicas, en este caso: Agronomía, Ingeniería, Química, etc.

Este fue el desafío que las autoridades universitarias plantearon y estamos intentando llevar adelante luego del período de la dictadura. Recién el año pasado con la Rendición de Cuentas se obtuvieron fondos para respaldar este programa que se inició a mediados del año pasado y recién están dando sus primeros frutos. Nuestra intención hoy es ponerlos en conocimiento de que estamos intentando trabajar en este sentido, e invitarlos a discutir con nosotros los problemas que se plantean.

Veo entonces que es muy importante este trabajo interdisciplinario de investigación y de información a la sociedad. En esta etapa inicial y en este país tan pequeño, esto no puede ser asumido en términos generales por empresas individuales y de alguna manera el Estado o el representante del conjunto de la sociedad son los adecuados para llevarlo adelante.

Ahí estamos tratando de ocupar un lugar y vamos a ver qué podemos aportar. En este sentido se está tratando con una serie de complejos forestal, producción de semillas, producción hortifrutícola de exportación, oleaginosas como productos nuevos y a desarrollar y también dos agroindustrias clásicas como la textil y frigorífica, sobre todo en la parte industrial, dado que ahí la producción de materia prima no procesada es importante o con un grado relativamente bajo de procesamiento.

Me preocupó un poco en la formación de la mesa la ausencia de investigadores en temas tecnológicos. Creo que este es un punto esencial y creo que allí debe haber una asignación de recursos sociales importantes si es que se quiere realmente participar con control nacional en este proceso.

(*) *Investigador del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay (CIEDUR). Profesor de Administración Rural, Facultad de Agronomía.*

Con respecto al tema del control del proceso, me parece que varios compañeros, Diego y Martín lo mencionaron y también los compañeros que me precedieron. Hay diversas soluciones en cuanto a quien puede liderar un complejo de este tipo. Martín lo dijo bien; en el caso de los citrus, claramente el liderazgo, el esfuerzo fue esencialmente nacional con apoyo obviamente de expertos internacionales, pero el capital original fue nacional.

En el momento que la producción citrícola tiene un desarrollo relativamente importante, mercados más o menos conquistados. Sin embargo ya se empieza a ver un flujo corriente, permanente, y creciente, de empresas transnacionales que hacen su aparición, comprando fundamentalmente plantaciones existentes.

Si bien no quiero discutir acá, si éste es un nuevo modelo o es un modelo más antiguo, lo importante es que realmente en la medida en que aparecimos en el mercado y que generamos las condiciones para la exportación de estos rubros aparecieron estas empresas, y el traslado del control del proceso productivo al capital transnacional no deja de ofrecer riesgos muy importantes, a pesar que también puede eventualmente ofrecer algunas ventajas.

Los riesgos obviamente van por el lado de: ¿adónde irán los excedentes que provengan del complejo y hasta qué punto esta actividad será complementaria de los capitales involucrados, que la dejen de practicar en la medida que deje de interesarles?

En este momento el mercado citrícola a nivel internacional muestra señales de agotamiento. ¿No será que compran estos activos para simplemente descartarlos en la medida que a nivel geopolítico mundial les dejen de interesar o estarán efectivamente interesados en incrementar la producción?

Cualquiera que sea la respuesta es evidente que nos deja en una situación de creciente dependencia e inseguridad sobre los destinos de los excedentes generados por esta producción que hasta ahora es nacional.

Hay que ser muy cuidadosos con la penetración de capital internacional, definir muy claro las reglas del juego; en qué etapas y de qué manera esto puede ser provechoso para el país y en que momento se torna inapropiado.

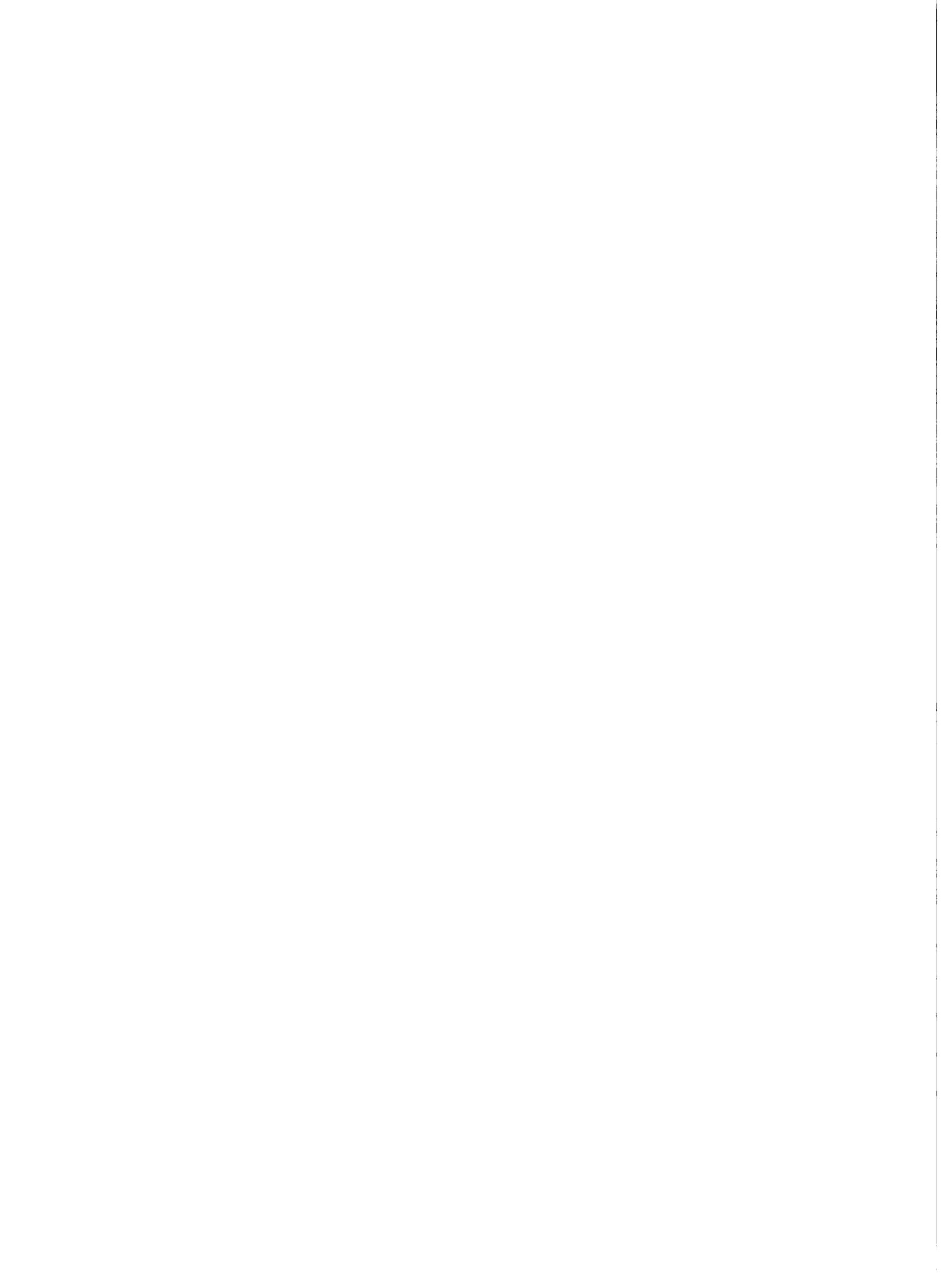
En el otro extremo se plantea la posibilidad de organizar a la producción familiar para exportar. La producción familiar es muy heterogénea. Al hablar de la misma no se puede englobar seguramente a toda en su conjunto, pero es muy difícil pensar en el pequeño productor acostumbrado al mercado interno, con formas de producir tradicionales y enfrentarlo directamente con el mercado internacional, parece un salto demasiado grande.

En las discusiones que hemos tenido muy frecuentemente con las gremiales granjeras aparecen como muchas reticencias. Nótese que ni siquiera hay una gremial unificadora que pueda hacer un frente común, ni frente al Estado, ni a los mercados internacionales y que pueda presentar una sola cara, que le de más poder de negociación en cualquiera de esas instancias. No es un problema no sólo de poder ser el actor que organice la producción, sino el de querer ser, porque no hay ninguna seguridad que allí haya un espacio que ellos puedan ocupar.

Mucho más cuando el Estado ha mostrado en muchos casos prescindencia y apoyo a otros sectores que no son los que ellos representan. Todo esto lleva a una situación bastante confusa, muy difícil de superar y me parece que sería muy interesante discutir cuáles son los mecanismos mediante los cuales pudiera lograrse al estilo de CONAPROLE, algún tipo de inserción internacional. Hay que considerar que también las especificidades técnicas y las características del mercado interno son muy importantes.

¿Cómo podría lograrse una inserción internacional de este sector de la población rural?. Es tan importante y sin embargo vemos tantas dificultades para acceder a ese mercado internacional. Sería la única solución para crecer en la medida que el mercado interno se mantenga restringido, con todos los problemas que conocemos de falta de crecimiento de la población, distribución del ingreso, etc.

Creo que el desafío de una agroindustria integrada para la exportación donde puedan jugar algún papel los sectores mayoritarios de la población del país y el capital nacional es un desafío importante y hay que tener en particular mucho cuidado de no terminar en una solución que eventualmente pueda facilitar la penetración del capital extranjero y terminar por anular los beneficios que se habían logrado con el sacrificio conjunto de las sociedades nacionales.



4. ^J Carlos Mermot (*)

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores del Seminario por haberme invitado a participar en el mismo. Estoy acá en carácter de Técnico de Planeamiento y voy a tratar de ser breve en el comentario, rescatando algunos de los elementos que se manejaron ayer en la exposición y algunos otros que se manejaron hoy, buscando dar un punto de vista práctico de cómo visualizo la posibilidad de llegar a los mercados internacionales en productos que hoy el Uruguay no exporta.

Retomando de la charla de ayer, casi todos los expositores y comentaristas le otorgaron al marketing, una alta prioridad y destacaron la importancia que esto tiene en cuanto al desarrollo de las actividades que llevan finalmente a ese producto a destino y que no pueden desviarse de los requerimientos de los mercados compradores.

Lo primero que también parecería confirmarse en las exposiciones de hoy es la necesidad de contar con una muy estrecha vinculación entre la fase de producción y aquellos agentes que en definitiva logran hacer llegar esos productos a los mercados, que son los que están definiendo también en qué condiciones debe producirse.

En segundo lugar, a partir de esto parecerían diferenciarse dos situaciones, en lo que es la producción granjera del Uruguay.

Una vendría a ser, la forma de buscarle la salida a los excedentes de producción local en aquellos rubros en los cuales las inversiones ya están hechas y que muchas veces comprenden variedades que en muchos mercados no pueden entrar. Esto vendría a ser lo que ocupa la granja tradicional. Por otro lado tenemos aquellos productos que decididamente no son tradicionales en el esquema exportador, pero que tampoco son tradicionales en el esquema de producción del país, muchos de los cuales ni siquiera se conocen, o como hoy de mañana vimos, simplemente se sabe de su existencia pero no hay experiencia productiva.

En el primer caso y retomando algunas de las apreciaciones que se hicieron en la exposición de hoy, lo más positivo sería intentar la adecuación de la parte de la producción que podría llegar al mercado internacional a través de diferentes procesos, tratando de ver una suerte de complementación entre el desarrollo de esas nuevas modalidades de producto y su colocación en el mercado interno.

Sin embargo, en el segundo caso ya que no están los productores, quizás, el proceso pudiera hacerse más rápido y menos penoso, con menos costo porque el proceso pasaría por la identificación de los rubros y la disposición de los empresarios de invertir en esos rubros, ya conociendo las escalas mínimas a las cuales deberían decidirse para poder llegar a los mercados con los volúmenes necesarios.

En el primer caso creo entonces que el proceso va a ser bastante lento, va a tener dificultades a pesar de que se logre la integración de muchos productores y de los productores con la industria,

(*) *Técnico de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en el Area Agropecuaria (OPP).*

adoptando variadas modalidades. Las exigencias de los mercados internacionales van a ejercer de todos modos una presión fuerte de selección sobre aquellos productores que puedan integrarse a un proceso dinámico y aquellos que por determinados motivos, ya sea capital, tamaño de predio, etc., no puedan integrarse a esas cadenas.

Como creo que el objetivo fundamental es en primer lugar tratar de frenar por lo menos el proceso de deterioro de la granja tradicional, aquí es donde habría que poner los máximos esfuerzos. En el sector de los productos no tradicionales, quizás sea más fácil lograr una rápida respuesta con su presencia en la canasta exportadora del Uruguay porque el proceso puede iniciarse a partir del conocimiento preciso del mercado y de la elección adecuada de todos los agentes que van a intervenir. Por tanto es posible desarrollarlo bastante rápidamente, pudiendo además recurrir a pequeños tecnológicos que no necesariamente hayan tenido que ser investigados aquí.

En definitiva, creo que si bien las posibilidades están, porque los mercados más allá de las trabas o de los inconvenientes que tienen, incluso para Uruguay existen, creo que la base de todo el desarrollo debería pasar por reconocer decididamente que no todo se puede esperar de una estructura gubernamental que ha demostrado lentitud para tomar determinadas acciones. Lo primero es, generar centros promotores de actividades que asuman riesgos, y si bien algunos de esos casos los costos pudieran ser altos, en definitiva si no se busca esa alternativa, el costo también es alto.

No quiero ir más allá de esta breve charla y tratar de poner en claro esas dos cosas. A mi juicio existen dos sectores bien distintos de lo que serían productos no tradicionales de exportación. Aquellos que ya se producen y que habría que buscar las alternativas de industrialización o de adecuación tecnológica para poder llegar a mercados exigentes y que va a ser un proceso lento como el que se ejemplificó hoy en otros sectores de la producción nacional que hoy se catalogan como complejos exitosos. Y aquellos otros que probablemente por la posibilidad de selección de todos los agentes que van a intervenir se puedan desarrollar en forma más rápida.

Quizás esto se refleje rápido en la estructura de exportaciones, pero el beneficio en sí de este proyecto de desarrollo de las agroindustrias debe estar en primer lugar orientado a tratar de rescatar todas aquellas inversiones que ya están hechas en la granja.

5. **Luis Salati (*)**

Fuimos invitados en representación de la Confederación Granjera, queremos agradecer y felicitar a los organizadores del Seminario. Por supuesto que vamos a tratar el tema hortifrutícola, en el que estamos involucrados.

Nosotros entendemos que la granja y las agroindustrias, están ligadas entre sí o que tiene mucha influencia la agroindustria sobre la granja. Basta mirar un poco hacia atrás y en la década del 60, en determinado momento, las circunstancias internacionales permitieron a los industriales traer melaza de otros países para que dejaran a miles de productores sin poder plantar remolacha azucarera. Y estos productores tuvieron que volcarse al mercado interno de las hortalizas y de la fruta. Por supuesto que no estaban preparados, no había planes, asesoramiento, y cada uno hizo lo que le parecería mejor, y aquello fue lo que yo diría un desastre en aquel momento.

Pero ello dio iniciativa a otra clase de agroindustria, o sea, la de elaborar frutas, mermeladas, etc. No era porque fuera planificada hacia el exterior, el hecho era que había mucha materia prima sin valor y aparecían como hongos, comprando, sacándose prácticamente los descartes, limpiando los mercados, por un lado beneficiaron a los que pudieron vender, los que tenían mejor calidad, lograron mejores precios en la plaza.

Para cada productor tampoco sirvió eso porque la mayoría de ellos no pagaron. Era una cosa sin planificación, sin mercado y era muy difícil salir al exterior con productos que no eran lo que se necesitaba sino lo que acá sobraba. Y así terminó, que la mayoría de esas agroindustrias desaparecieron y muchos dejaron el tendal. Si bien otras pagaron y siguen trabajando, son muy pocas.

Los productores en ese momento se encontraban prácticamente sin horizontes y apareció otra posibilidad salvadora que yo diría fue el boom de Punta del Este, un mercado que no existía. Allí los productores de avanzada que había probablemente recorrido el mundo, o un poco más hábiles que otros, vieron que ese mercado era exigente en productos y que lo iban a pagar bien.

Se planificó para eso y lograron buenos ingresos, incluso prepararon buena infraestructura dentro de sus predios y por unos años fueron trabajando muy cómodos, aumentando el capital, cambiando de maquinaria, hasta que varios de los demás, vieron que el negocio servía y también hicieron lo mismo. A esta altura no hay Punta del Este que nos salve, porque estamos todos en condiciones de llegar a la misma y ella absorbe lo que tiene que absorber. El resto tiene que quedar en el mercado y no tiene colocación.

Y esta es la peor crisis que le puede pasar a un productor, porque no es una crisis de un accidente, es la crisis de la abundancia. La crisis de un accidente viene cada tanto, pero la crisis de la abundancia en un año normal de cosecha es el daño peor. Y si nosotros miramos y lo escuchamos

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

ayer, parece que a Chile lo venimos a descubrir hace muy poquito tiempo y nos enteramos que hace veintiséis años que iniciaron este proceso. Nosotros nos quedamos en los laureles, diciendo que era el mejor país del mundo. Es decir en este momento decimos tenemos que esperar veintiséis años para llegar al nivel en que está Chile, no quiero ni pensar el costo social que va a tener esto.

Yo pienso que ni tanto una cosa ni la otra. Tenemos que lograr reunir a gente capaz, que la hay de los distintos sectores, para planificar a corto y a largo plazo. No se puedan volver a cometer errores que se cometieron en los años 60, 70 y 80.

Entendemos que la solución de Chile posiblemente no sea la nuestra, pero sí de ahí tenemos que sacar lo que podemos adaptar y la solución tiene que ser nuestra, con nuestros predios, con nuestros productores pequeños. No va ser sencillo obligar a nuestros productores a trabajar por una multinacional, ya que según lo planteado, parece que hay dos opciones.

Una es trabajar para una multinacional o la otra hacer una cooperativa fuerte, grande. Cualquiera de las dos cosas es muy difícil. La mentalidad nuestra no está preparada para eso.

Creemos que se está haciendo lo posible para cambiar la mentalidad de los productores, pero entendemos que es necesario también cambiar la mentalidad de los gobernantes. Hace un ratito se dijo acá, que el gobierno tendría que salir a comercializar, vender al exterior. Nosotros pensamos que a negociar el PEC no fueron los productores y si esos son los que saben negociar, pobre de nosotros. Yo digo que cada uno en su puesto tiene que aportar, cambiar la forma de pensar, de ver las cosas. Entendemos que el gobierno tiene su cuota de responsabilidad. Por supuesto que no pretendemos que nos subvencione el problema, pero sí queremos que nos limpie de piedras el camino. Toda esa burocracia, todo ese encarecimiento que hay en las distintas etapas de la producción, hace imposible llegar al exterior.

No hace mucho un experto chileno en el Prado dijo que lo que allá era exportación, era sagrado. Se le devolvía hasta el último centésimo, porque de otra forma no podía competir en el exterior. Pienso que esa mentalidad la tienen que tener nuestros gobernantes y la tienen que entender, aplicarlas, porque los productores uruguayos no son magos, no pueden competir pagando una enorme cantidad de recargos e impuestos y competir con otros productores que no lo pagan.

Creemos que eso es viable, no depende de nosotros. Estamos dispuesto a hacer lo que nos corresponde, sabemos que no se va a arreglar inmediatamente, sabemos esperar, pagar el costo social que tiene, pero sí entendemos que hay que mirar el sector desde otra óptica. No sólo la óptica de sacarle, pretender que cuando sube algo hay que bajar los aranceles, para abastecer a la población como si los demás no fueran población. Atrás de eso hay una empresa que les está exigiendo todos los días, hay certificados, etc. Y para poder estar al día hay que recaudar. No hay empresa que se pueda mantener si no recauda el costo más la ganancia.

A nosotros nos obligan a vender mucho más por debajo del costo y tenemos la obligación de seguir pagando. Entiendo que hay una visión del granjero como aquellos inmigrantes que venimos muchas veces con hambre, con aquellos escarpone, pero todo eso ya pasó a la historia. Los hijos nuestros miran la televisión y ven lo que pasa en todas partes del mundo, o le damos lo que les están dando a los demás o quedamos sólo los viejos.

6. **Alvaro Ramos (*)**

Mi comentario va a ser fundamentalmente dirigido sobre todo al analizar el tema del diseño de estrategia de desarrollo que se planteó hoy por los panelistas y quizás esté bastante teñido de lo que es una experiencia de trabajo en la identificación y formulación de proyectos productivos en el área cooperativa agraria. En definitiva, un poco lo que intentaremos será buscar o determinar cuáles son las dificultades que se han encontrado por parte del sector privado y por parte del sector público, para articular a lo largo de estos años una estrategia para desarrollar una granja de exportación. Partimos de la base que por un lado existe la voluntad política de desarrollar un área de cultivo no tradicional o de producción no tradicional, (se han asignado recursos por parte del Estado con estos fines) y por otro lado como nos acaba de demostrar con bastante fidelidad Salati, existe la necesidad de los productores y los recursos disponibles para ello.

Sin embargo, si uno mira para atrás, desde 1986 hasta ahora si bien existen todos estos elementos, es como que seguimos sin encontrar en última instancia, caminos expeditivos que permitan avizorar distintas alternativas, modelos, que induzcan al empresario, al productor a iniciar caminos o actividades no tradicionales, que estimulen a asumir riesgos y asumir la inversión necesaria para en definitiva hacer frente al desafío del mercado internacional.

Sin duda que obviamente este no es un problema sencillo sino harto difícil y por lo tanto no hay soluciones mágicas, ni sencillas. Se dijo acá, por parte de los panelistas, que el desarrollo de productos no tradicionales de exportación implica, incorporar a la empresa privada que es la que debe asumir la responsabilidad de llevar adelante los nuevos proyectos de inversión. Implica agregarle organización empresarial, tanto en la producción como en servicios. Una cosa que nunca se dice y que nosotros los que trabajamos en cooperativas no tenemos prurito en hacerlo, es que existe una falta de capacitación del sector empresarial nacional, y creo que nadie del sector empresarial está excluido de este tema.

Para operar en el mercado internacional debemos pedirle al Estado más eficiencia, pero también lo mismo al sector empresarial. Creemos también que es necesario incorporar tecnología apropiada adaptada a los mercados internacionales y a las condiciones de nuestras empresas.

Necesitamos también de alguna manera aplicar capacitación que implique una acción muy directa y fuerte en términos de conocimiento de los procesos productivos, de marketing, de los procesos comerciales, y eso evidentemente hay que agregarlo a nuestras unidades empresariales de hoy para establecer corrientes exportadoras con posibilidades de éxito internacional.

Finalmente es preciso agregar y adecuar recursos de financiamiento, tanto de preinversión como de inversión, específicamente asignados a emprendimientos concretos y actuando sincronizadamente. Obviamente desde nuestro punto de vista es preciso contar con recursos de capital que en definitiva traten de cubrir en cierto modo, las carencias de capital que en ese sentido tiene el país y sobre todo un tipo muy especial de capital, que es el de riesgo. Esto resulta especialmente necesario en aquellas experiencias innovadoras tanto en el área tecnológica como en el de los mercados.

(*) *Consultor Privado, Coordinador Técnico de la Unidad de Proyectos de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF).*

De alguna manera esto está indicando, desde nuestro punto de vista que hace falta una integración entre el sector público y privado que contemple estos aspectos. Es decir, que no recaiga en el sector público el peso de desarrollar la agroindustria no tradicional, pero sí que le pida algunos elementos disparadores o catalizadores de un proceso que de pronto el sector privado no está en condiciones de desarrollar solamente por sí solo.

Nos parece que sin perjuicio de lo anterior las experiencias que se mostraban hoy, los elementos que se prestaban en las ponencias, muestran sectores dinámicos empresariales, que han llevado adelante experiencias exportadoras en los rubros no tradicionales. Hay una tendencia marcada, a que por lo menos vayan teniendo más incidencia empresas de mayor tamaño relativo, que presentan una mayor capacidad de inversión, de adaptación a las tecnologías, de adaptación a las exigencias de los mercados.

Sin perjuicio de eso nos parece también necesario ensayar algunas fórmulas que no dejen por el camino lo que es un volumen mayor de pequeños y medianos productores, que nos parecen que también tienen opciones y capacidades de integrarse en un modelo agroexportador.

Me gustaría hacer algunas precisiones, nos parece que en una etapa inicial, no sería adecuado pensar en acciones que pretendan captar todo el universo de productores, sin caer en un enorme riesgo de ineficiencia, de falta de cantidad de recursos y recursos apropiados e inclusive falta de especialización.

También en ese sentido nos parece que el proceso va a ser liderado por aquellos productores y empresarios que tengan capacidad de respuesta a los estímulos y que en esos productores con capacidad de respuesta a los estímulos habrá que apoyarse para generar modelos o experiencias exitosas.

7. Antonio de la Peña (*)

Las inquietudes que se generan para modificar determinada realidad a través de Agroindustrias no tradicionales vinculadas a pequeños productores se dan (para señalar simplemente) de dos maneras.

- a. Técnicos privados o de distintos organismos (del Estado, de instituciones internacionales, etc.) conciben "una realidad" y una manera de modificarla a través de "Proyectos" que luego intentan "vender", a los productores involucrados y a sus instituciones.
- b. Productores líderes o grupos de productores de alguna forma institucionalizados, que interpretan "su realidad" y la de sus iguales y que intentan modificarla solicitando el apoyo de técnicos (independientes o pertenecientes a Organismos especializados) para que formulen "proyectos" que ellos "orientan" en la concepción política.

Obviamente, entre estas dos situaciones descriptas se dan potencialmente una serie de variantes según cada realidad.

Sin duda que los proyectos que se elaboran sobre la base de la inquietud real de los propios interesados tiene mayor viabilidad que aquellos que se preparan a partir de la inquietud de técnicos o instituciones que suponen interpretar la realidad de los productores. Pensamos por otra parte, que la mejor situación se daría si trabajaran en una situación de adecuado equilibrio horizontal, los productores, sus técnicos y los organismos del Estado que correspondiera.

El éxito de los emprendimientos agroindustriales para pequeños productores para necesariamente por el fortalecimiento económico de los productores en sus prodios. Es decir, que de los excedentes que el sistema agroindustrial capta en el marco económico en que opera, deben llegar en una buena parte al sector primario.

Así los productores podrían reinvertir en infraestructura (riego, maquinaria, electrificación, conservación de suelos, tecnología, etc.) además de mejorar su calidad de vida. El mecanismo más idóneo para asegurar la captación de excedentes a nivel de predio parece ser cuando los subsistemas industrial y comercial son propiedad de los productores (por ejemplo a través del cooperativismo)

Hasta hoy el Estado no tiene mecanismos sistematizados para motivar y apoyar en forma eficaz y efectiva emprendimientos agroindustriales para pequeños productores. Para ello se debería contar entre otras cosas con recursos para la formulación y transferencia de tecnología agrícola, industrial y comercial que posibiliten incluso la obtención de calidad de productos y costos competitivos en el mercado internacional.

En esta misma línea de razonamiento debería instrumentarse políticas de crédito para las inversiones agrícolas (e industriales) y los costos de operación adecuados a la realidad productiva predial de pequeños productores, procurando estimular la incorporación de tecnología y de inversiones que permitan mejorar la infraestructura productiva (riego, maquinaria, etc.).

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

El Estado debería crear condiciones que facilitan la implantación de agroindustrias con destino al mercado internacional con políticas que apunten a crear o mejorar la infraestructura de apoyo, por ejemplo en transporte y acopio (en el puerto y aeropuerto) de productos enfriados o congelados.

También debería desarrollarse una política de alto dinamismo y agresividad en cuanto a comercio exterior, tanto para la colocación de productos como para la obtención de informaciones de mercado y su eficaz e inmediato traslado a las empresas potencialmente interesadas.

Otro aspecto que creemos oportuno señalar es el de las consecuencias sociales que pueden producirse como consecuencia de la instalación de proyectos agroindustriales con alta demanda de mano de obra y sobretodo si esta fuera sazonal. Esto es de consideración dado que fundamentalmente en el interior del país al no existir demandas importantes y sostenidas de trabajo, la mano de obra tiene potencialmente una altísima movilidad desplazándose hacia los puntos donde se genera demanda, generalmente en exceso, lo que produce un fenómeno de sub o desempleo con las consecuencias que ello implica.

Por último me interesa señalar para el caso de la instalación de una agroindustria para pequeños productores, la necesidad de analizar y prever cuidadosamente el impacto que la misma puede tener en el medio ambiente. En efecto, al tratarse de pequeños productores, y de producción para el exterior, en general el programa implica un uso muy intenso del suelo, empleo de fitosanitarios, agua de riego, residuos industriales, etc. La contaminación de cursos o fuentes de agua, daños irreversibles a la salud de operarios, desequilibrios biológicos, erosión del suelo, etc., son fácilmente posibles en este tipo de emprendimientos.

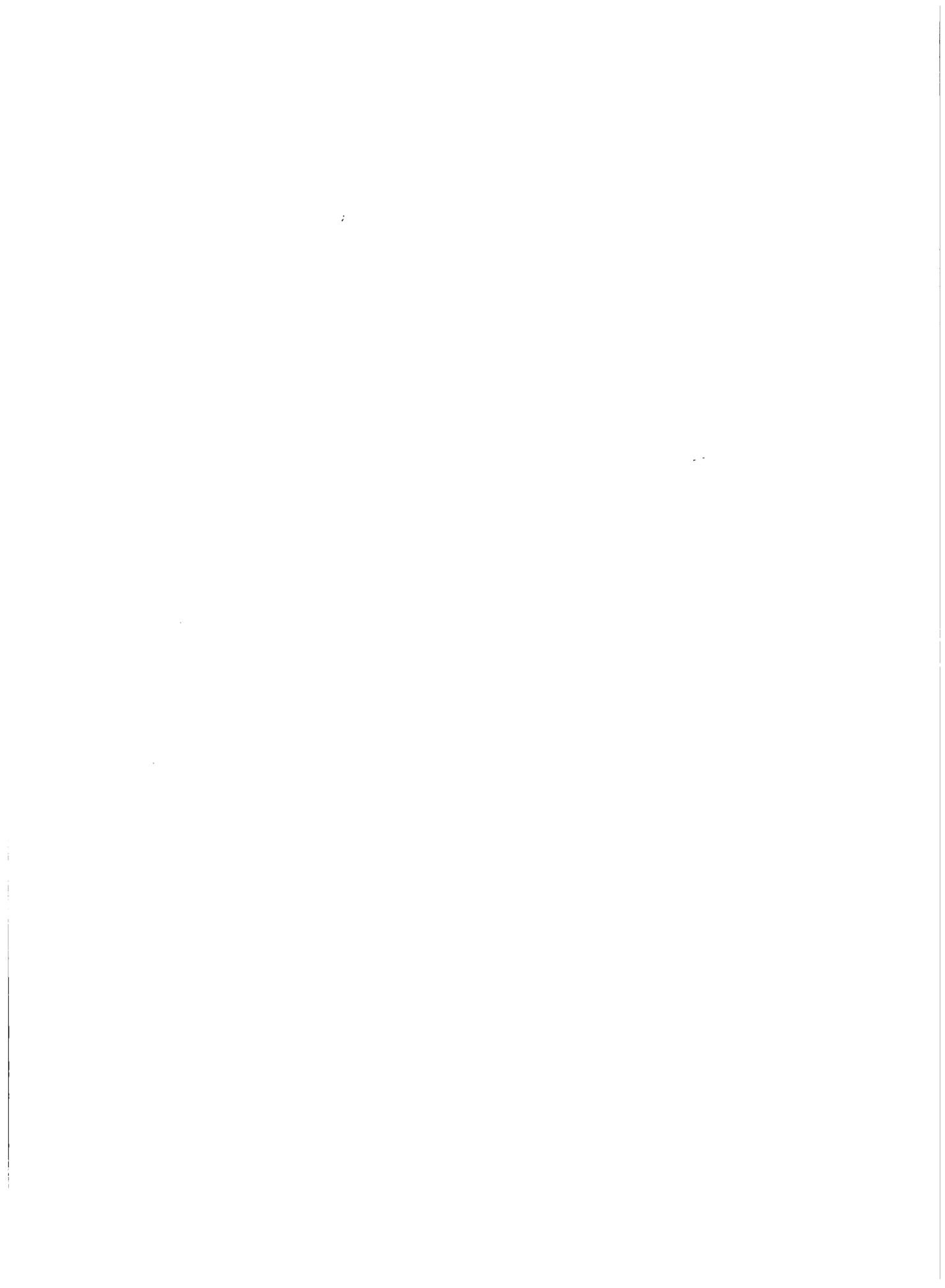
MODULO III

PERSPECTIVAS DE LOS SISTEMAS AGROINDUSTRIALES DE LOS
NUEVOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACIÓN Y
SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO Y
SOCIAL DEL URUGUAY



MODERADOR
LUIS VALDÉS

*Encargado de la Unidad de Apoyo y
Evaluación de Proyectos Agroindustriales
de Granja (UAPAG)*





Requisitos para acceder a los mercados de alta exigencia

Fernando Figuerola ()*

1. Introducción

En esta exposición se tratará de dar una visión general de los principales aspectos que deben considerarse al enfrentar mercados de alta exigencia. Los mercados a los cuales se referirá este trabajo serán aquellos que por su naturaleza y por sus características temporales o permanentes constituyen destinos claves a los cuales debe aspirar cualquier exportador de productos frescos o procesados en el área de la producción granjera agrícola.

Los principales mercados incluídos en este grupo corresponden a países del Hemisferio Norte entre los cuales se encuentran: EE.UU., Canadá, los países agrupados en el norte de Europa, Inglaterra y Japón.

Además, por los cambios económicos significativos que han experimentado en el último tiempo, pueden resultar de interés los mercados de Taiwan, Corea del Sur, Singapur e incluso la República Popular China. Sin embargo, estos últimos países deben estudiarse con sumo cuidado por las distancias, que al igual que en el caso de Japón pueden resultar en fletes, de costos muy elevados y no competitivos.

En su exposición el Ing. Andrés Troncoso Vilas, se refirió a algunos aspectos cuantitativos y algunas características cualitativas de los mercados más importantes para los productos agroindustriales del Uruguay. En el presente trabajo se desarrollarán algunas ideas sobre las ideas cualitativas más importantes a considerar cuando se deben abrir nuevos mercados para los mencionados productos.

De la presentación del Ing. Vilas se puede colegir que la situación en los mercados no es un asunto fácil, especialmente cuando se trata de los productos manufacturados. Sin embargo, resulta también evidente de su análisis que, considerando los volúmenes que podrían manejarse en el Uruguay es muy posible aprovechar pequeños espacios remanentes dentro de los voluminosos mercados internacionales, teniendo presente que tales ventanas deben ser satisfechas en oportunidad y calidad acorde con las altas exigencias de dichos mercados.

Otro aspecto general también destacado en la exposición mencionada, es el hecho evidente que los mercados se están inclinando cada día más hacia los productos naturales, entendiéndose por esto aquellos productos que son frescos o con un grado menor de transformación en su naturaleza. En este sentido adquieren sin duda, importancia fundamental los productos hortícolas frescos (fruta y hortalizas), los congelados y también los deshidratados.

Por último, dentro del panorama general de las exportaciones se debe siempre considerar, especialmente en este caos, el efecto de la producción fuera de temporada en relación a los

(*) *Consultor Privado, Especialista en Agroindustria y Tecnología Alimentaria.*

mercados. Al respecto es necesario tener presente que dicha ventaja es principalmente aplicable a los productos hortícolas frescos, pero que no resulta tan clara su aplicación a los productos manufacturados.

Sin embargo, en el momento actual dicha situación de fuera de temporada resulta muy interesante aún en el caso de ciertos productos manufacturados como congelados, las pulpas concentradas, los enlatados. La explicación de lo anterior resulta del análisis financiero de dichos procesos productivos. Si se considera el costo financiero elevado de tener los productos almacenados por períodos prolongados por factores como el costo de la materia prima que ya ha sido pagada a los productores, el costo de los envases y el costo elevado de mantención en algunos casos como el congelado, se llega a la conclusión que para los mercados importadores resulta mucho más conveniente que los productos correspondan a producción nueva del otro hemisferio que mantenerlos de su propia producción por períodos prolongados.

Todo lo anterior es especialmente aplicable a productos hortícolas donde la incidencia de materia prima, envases y mantención resulta de elevados costos.

2. Características de los mercados

Los mercados de alta exigencia presentan una serie de características que conforman precisamente ese alto nivel y es a algunas de esas características, las de mayor importancia, a que se referirá el resto el presente trabajo.

Existen tres características fundamentales que presentan estos mercados: el alto poder adquisitivo que ellos poseen, su alto grado de discriminación y el hecho de que son muy conservadores.

A continuación se analizará con algún detalle cada uno de los tres aspectos.

a. Alto poder adquisitivo

El alto poder adquisitivo que existe en estos mercados implica una necesidad por grandes volúmenes a comercializar, lo que está determinado por tres factores fundamentales. En primer lugar, cuando un nuevo proveedor desea colocar un producto en un mercado ya sea nuevo para ese mercado o uno que ya se encuentra en él, se hace necesario realizar una medición de la aceptabilidad que tal producto tendrá en el mercado y eso implica una distribución mínima inicial que puede alcanzar diversos segmentos del mercado. Generalmente los importadores de tales bienes exigen muestras comerciales de gran tamaño de modo de abarcar un amplio sector del mercado en su análisis de aceptabilidad. Existe, sin embargo, el caso de los productos de élite, los cuales indudablemente tienen un mercado más exclusivo, pero al mismo tiempo más cautivo. En esos casos los volúmenes pueden ser menores.

Como resultado de lo amplio de los mercados y del mayor poder de compra en todos los niveles, existe la necesidad de una distribución muy dispersa de los productos, alcanzando diversos canales de comercialización. Esto constituye un nuevo factor determinante de volúmenes grandes. Un importador debe abastecer diferentes canales y lo más conveniente para él será abastecerlos a todos ellos con un mismo producto, o sea, con una misma marca para un mismo producto, al menos en el corto plazo.

De este modo, asumiendo que las exigencias sean satisfechas y el producto sea aceptado por el consumidor final, se desarrolla un mercado que requerirá de grandes volúmenes para ser abastecido debido a la gran población que ellos tienen. Se debe tener presente que los países considerados en este grupo son densamente poblados, son grandes consumidores y al mismo tiempo, en muchos casos, deficitarios al menos temporalmente de muchos de los productos objeto del análisis en este Seminario.

En la Figura 1 se muestra un esquema de los diversos aspectos relativos al alto poder adquisitivo de estos mercados.



Figura 1. Factores determinados por el alto poder adquisitivo de los mercados.

b. Alto grado de discriminación

Como resultado del alto poder adquisitivo, estos mercados son abastecidos por una gran variedad de productos y sus consumidores han desarrollado la capacidad de distinguir entre los diversos productos de igual naturaleza que se pone a su disposición.

Dentro de esta capacidad de discriminar existen tres factores que determinan la aceptabilidad de un bien de consumo por parte de los mercados. En primer lugar se encuentra la identidad del producto. Dentro de este concepto hay dos aspectos que se deben tener presentes al enfrentar un mercado nuevo.

La naturaleza misma del producto, es decir, el producto en sí es un aspecto de primera importancia. Si por ejemplo se desea vender espárrago, se debe determinar exactamente qué significa el término para un determinado mercado, o sea, si es verde o blanco, si es fresco o congelado. Se debe tener claro qué es lo que se entiende por tal producto, se debe tener la seguridad de que el lenguaje es común, que se trata del mismo producto para el comprador y el vendedor.

El otro aspecto relativo a la identidad es aquel que tiene que ver con los requerimientos particulares del comprador. Esto se refiere a los requisitos que para un producto determinado presenta un comprador específico. Volviendo al ejemplo de los espárragos, se refiere a las dimensiones, a su presentación, a sus exigencias químicas o biológicas, etc. Este es uno de los aspectos más importantes a considerar al tratar de acceder a nuevos mercados, se debe conocer exactamente los requisitos que el mercado particular tiene para un producto dado. No debe sorprender el hecho de que tales requisitos son tan variados con los mercados mismos, cada comprador tiene sus especificaciones y ellas deben ser satisfechas estrictamente.

El segundo factor a considerar relativo a la capacidad de discriminar de los mercados es la Uniformidad. También en este caso hay dos aspectos que se deben tener presentes al enfrentar los mercados.

En primer lugar, debe considerarse la mantención de la naturaleza del producto en una misma partida, un mismo lote o embarque. Debe existir Uniformidad aparente, es decir, que el producto se vea uniforme. Siendo la apariencia en muchos productos el factor determinante de la aceptabilidad primaria del consumidor y dentro de la apariencia la uniformidad es aspecto más relevante, se debe tener presente que la mantención de la naturaleza misma del material es de primera importancia en la aceptabilidad.

El segundo aspecto importante en la uniformidad es lo relativo a la mantención de las características en el tiempo. Un producto debe presentar características constantes en el tiempo. Si un producto es aceptado por el consumidor es porque presenta características que son de su agrado, entonces ellas deben ser mantenidas con el objeto de mantener su consumo. Existen algunos productos que pueden presentar una cierta variabilidad en el corto y mediano plazo y la misma puede disminuirse desarrollando mezclas uniformes que mantengan su naturaleza en el tiempo. Este es un factor de primordial importancia en la mantención de los mercados.

En la Figura 2 se muestran los diferentes aspectos derivados de la alta capacidad de discriminar de los mercados analizados.

CARACTERISTICAS DE LOS MERCADOS

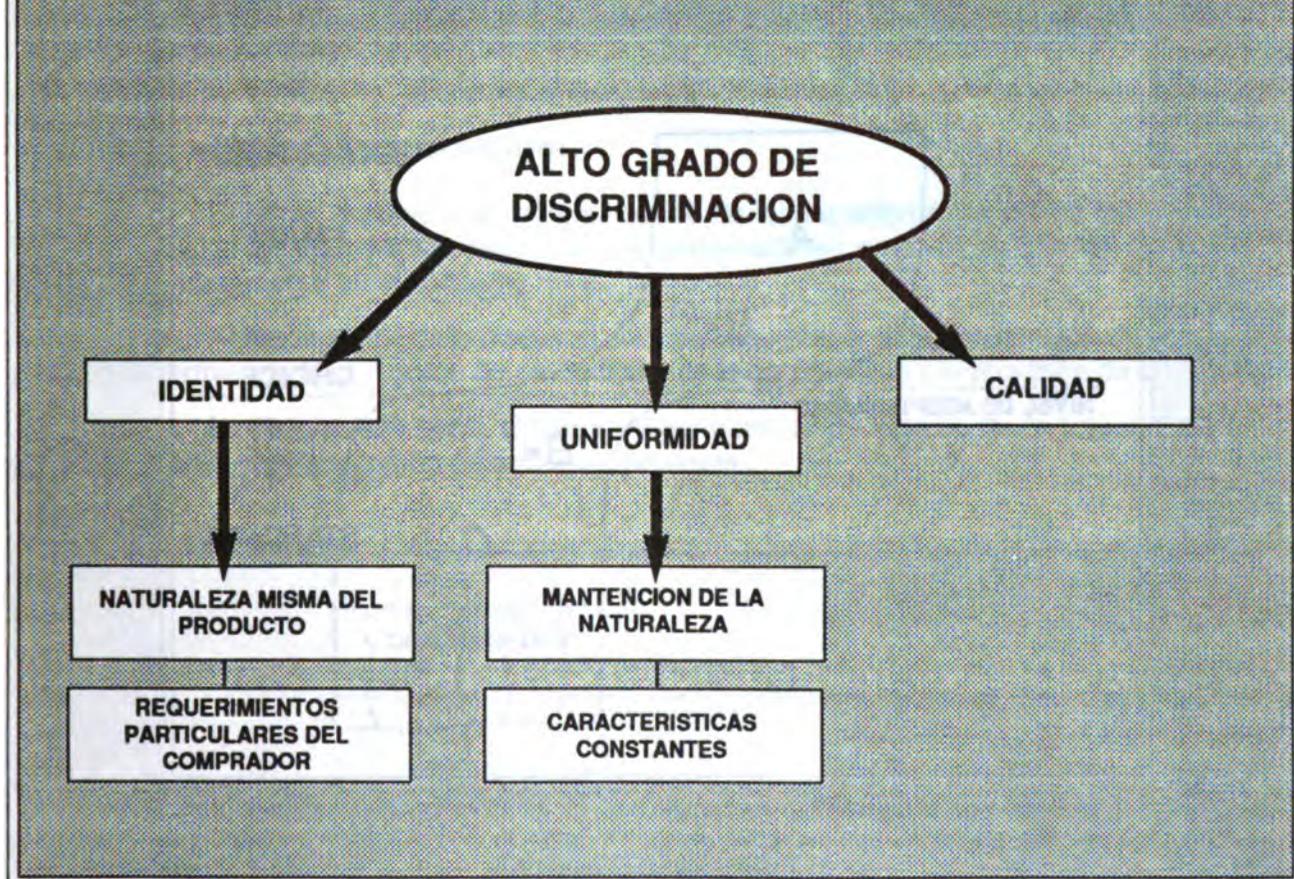


Figura 2. Factores derivados del alto grado de discriminación de los mercados.

El tercer factor importante derivado de la discriminación es en realidad el factor más relevante en el acceso a los mercados de alta exigencia y corresponde a la calidad. Este factor es, sin embargo, de reconocida influencia para todas aquellas personas que incursionan en el mercado exterior de sus productos. En esta ocasión se presentará una visión un poco diferente de tal aspecto.

La Figura 3 muestra un esquema de los diferentes grados de calidad que puede considerar una norma. Esta norma puede ser una disposición internacional como las normas ISO o las del CODEX ALIMENTARIUS, puede ser una disposición nacional como las normas USDA, CAMPDEN o pueden ser simples disposiciones o exigencias expresadas en un contrato de compra y venta.

Los grados de calidad que derivan de tales normas se muestran en la Figura 3 y en ella también se muestra una línea divisoria o de inflexión de la banda de calidad, sobre la cual está lo que se puede considerar el nivel de aceptabilidad generalmente establecido por los mercados considerados en este análisis.

LA CALIDAD

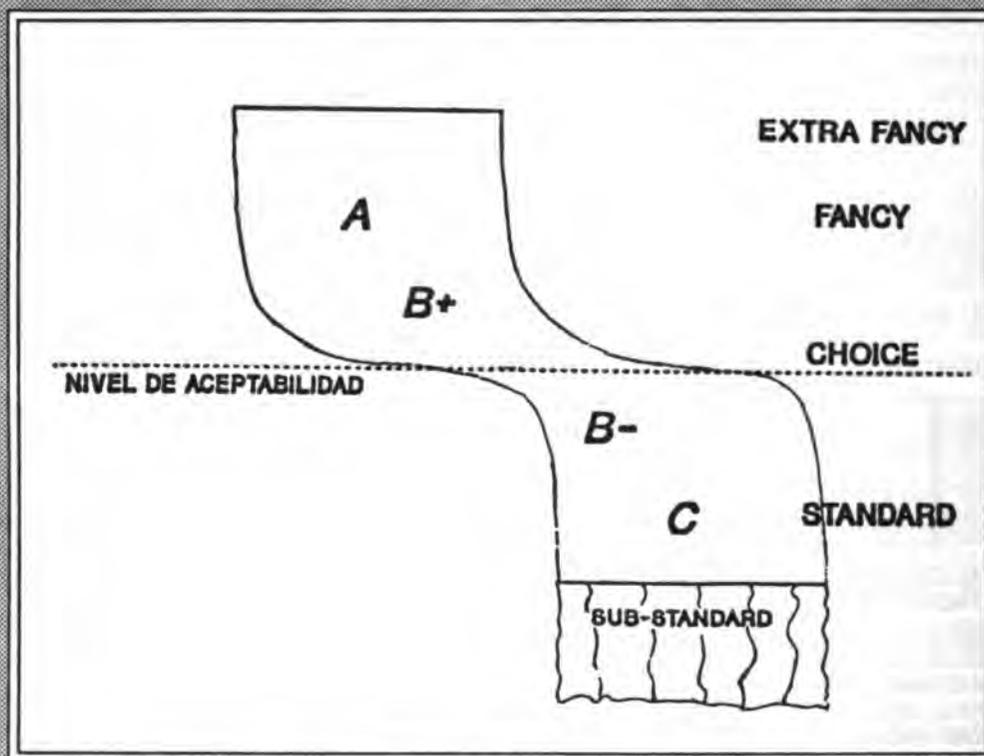


Figura 3. La calidad, factor esencial del comercio de exportación.

Son muy escasos los mercados o los segmentos de mercado que aceptan productos de un nivel inferior al B+. Debido a la existencia de buenos proveedores en casi todos los rubros, estos mercados exigirán casi siempre productos de nivel superior, o sea grado A (FANCY) e incluso lo que se ha dado en llamar grado AA (Extra Fancy) que en algunos casos corresponde a un grado superior a lo expresado en la norma misma.

La mayor parte de los compradores trabajan basados en sus propias exigencias, lo que significa generalmente que ellos desean un grado A de una norma internacional o nacional, más algunas exigencias adicionales elaboradas por ellos mismos.

Es por esta razón que es de importancia fundamental que los exportadores sean capaces de interpretar y utilizar las normas de calidad más usuales, aspecto que no siempre resulta una tarea simple. Es recomendable usar las normas en su idioma original o en sus traducciones oficiales, pues generalmente las traducciones libres resultan en malas interpretaciones.

Existen algunos pequeños segmentos de mercado que bajo ciertas condiciones pueden requerir productos de una calidad inferior, incluso dentro de lo que se llama substandard, o sea, fuera de norma. El problema de estos mercados radica en la dificultad de alcanzarlos a precios que sean compatibles con los altos costos de flete que se hace necesario asumir.

En relación a la calidad es importante tener presente un concepto que es relevante en la actividad exportadora: "Los mercados se ganan por precios, pero se mantienen e incluso se reconquistan por calidad".

c. Mercados conservadores

El tercer aspecto a considerar dentro de las características de los mercados, es el hecho de que los mercados analizados son muy conservadores, es decir, se adaptan a un producto y tienden a mantenerse en el consumo de él.

Al respecto existe un factor que es de importancia en la mantención de un mercado para un determinado bien o grupo de productos y es la constancia en la provisión de tal bien.

La Figura 4 muestra algunas de las razones principales de la importancia de tal constancia en la provisión de un determinado producto.

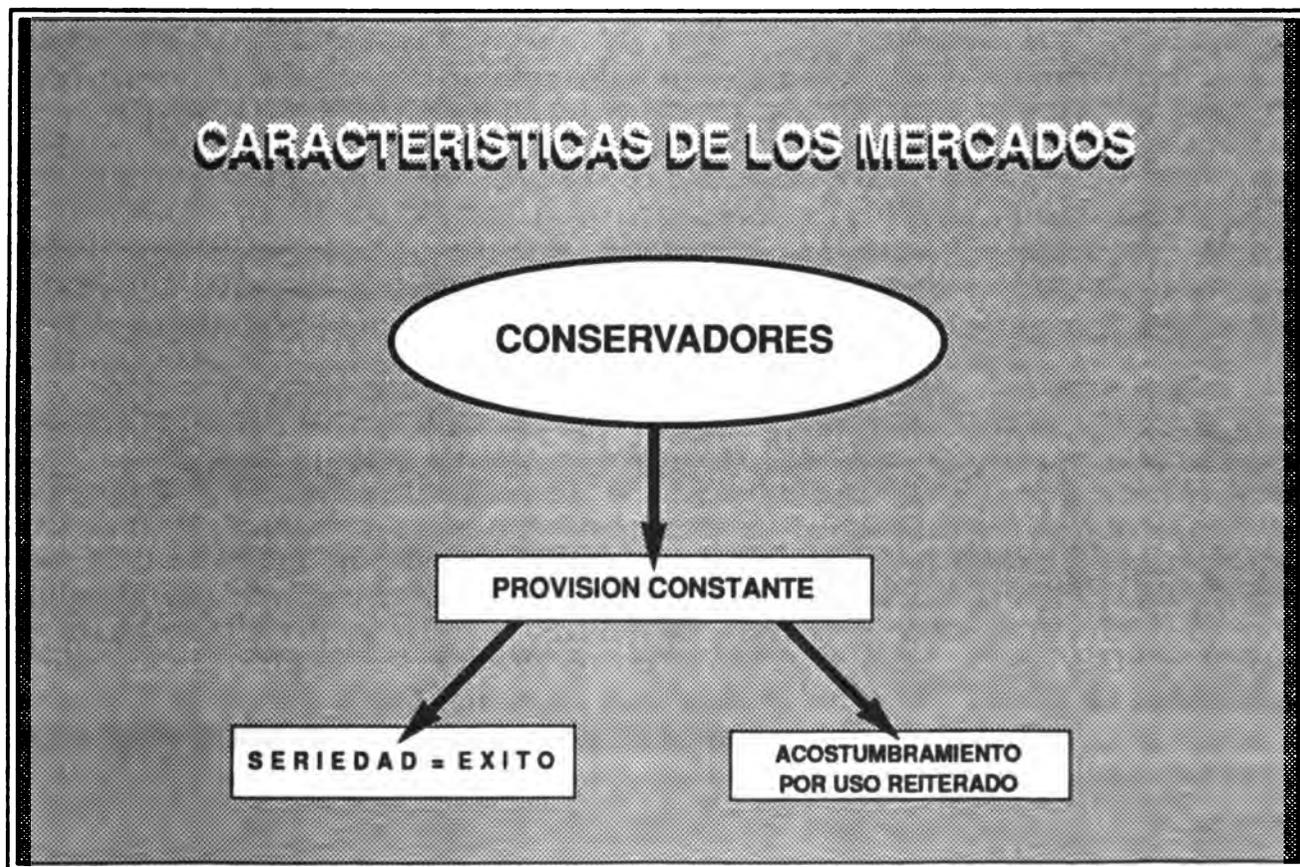


Figura 4. Los mercados conservadores y sus consecuencias.

En primer lugar, la constancia muestra que el negocio es serio y este es un aspecto de gran trascendencia en los mercados de Europa, los EE.UU., y Japón, la seriedad es sinónimo de éxito. A su vez el éxito es sinónimo de permanencia en el mercado y el círculo se cierra mostrando el camino del crecimiento.

El segundo aspecto derivado de la constancia de la provisión es el acostumbramiento del consumidor al mercado. El acostumbramiento es el resultado del uso reiterado de un bien y es a su vez la causa de la demanda futura. Se debe tratar de que el producto sea necesario, se debe crear la dependencia como las bebidas cola crearon la dependencia.

3. Comentario final

Como corolario de lo anterior se puede decir que el desarrollo de los mercados se debe tomar con gran seriedad, identificando lo que los mercados desean, produciendo: calidad, cantidad, oportunidad y finalmente manteniendo la constancia en la provisión del producto sin descuidar la naturaleza y la uniformidad del producto.

El mundo entero está a la espera de productos de calidad en cantidad y precios adecuados, la tarea no es fácil, pero raramente las tareas fáciles son sinónimo de actividades exitosas.



El Escenario de los Mercados Internacionales, características y condiciones de los nuevos productos no tradicionales

Andrés Troncoso Vilas ()*

Nuestra intención es presentarles algunos escenarios internacionales que creemos importantes en las decisiones a tomar en cuanto al desarrollo de la granja uruguaya.

Por supuesto que el tema es bastante más amplio cuando tratamos de conversar sobre productos agroindustriales. De cualquier modo trataré de hacer una síntesis sobre lo que pasa con algunos mercados como EE.UU. Canadá, Comunidad Económica Europea, algo de Japón. Además de comentar sobre mercados, voy a hablar de algunos productos y dejarles una proposición que entiendo, de alguna manera ustedes ya la están implementando.

El tema es "El Escenario de los Mercados Internacionales, Algunas de sus Características y las Condiciones para Nuevos Productos no Tradicionales". Lo voy a desarrollar en dos niveles. Uno, general donde se plantean algunas tendencias en la economía mundial de los productos y voy a presentar un caso exitoso. Otro más específico, ya que creo muy importante, además de hablar sobre proteccionismo y crisis internacional, discutir también algunos temas y variables que son fundamentales para el análisis de la exportación específica y llegar incluso a un comentario de estrategia exportadora.

Empezaría comentándoles sobre dos escenarios, que analizamos recientemente, acá, en el Uruguay. Tuve la satisfacción de participar hace quince días en una reunión, en ALADI, en donde se discutió la crisis del comercio exterior de productos básicos de América Latina. Les digo, que fue una reunión de lloros, de crisis, de reclamos. Había un escenario muy pesimista. En la semana siguiente, tuve oportunidad de participar en otra reunión, también aquí, en Uruguay, en la Intendencia Municipal, que trataba el tema de la agroindustria de los citrus y que se desarrolló en un escenario totalmente diferente y muy positivo.

Al sacar una conclusión sobre esos dos eventos, acá en Uruguay, diría que el entorno para productos básicos de América Latina, es muy complicado. El cuadro que tenemos para azúcar, café, carne vacuna, algodón, cacao, bananas, cereales, soya y derivados, así como los procesados de esos productos, encuentran dificultades con el tema del proteccionismo y con la situación de los términos de intercambio que se han deteriorado bastante. También incide el tema de las políticas macroeconómicas, que en nuestros países de alguna manera han sido dañinas al sector agrícola. Hay varios estudios internacionales probando esto. En el caso brasileño ha sido muy claro cómo se han sacado recursos del agro para la urbanización, y para el desarrollo de la industria de otros sectores. Otras limitantes son: la deuda externa, la fuga de capitales, el tema del bajo progreso tecnológico en algunos productos básicos, ineficiencia de mercado y además las tradicionales fluctuaciones cíclicas, de la carne, del azúcar, de los cereales.

(*) *Especialista Regional en Comercialización, IICA/Chile.*

Si miramos lo que pasa con los productos no básicos, encontramos una situación diferente, y les traigo evidencias numéricas, estadísticas, además de comentarles lo que vi en el Seminario de Citrus. Las expansiones en Brasil con la citricultura y su producto básico el jugo de naranja concentrado y también en la agroindustria de otras frutas tropicales y hortalizas, sugiere entorno muy animador. Los empresarios que estaban en la reunión, se preocupaban, porque mucha gente estaba entrando en este negocio exitoso y la preocupación ahora, es con la competencia.

Los empresarios brasileños, me contaban de sus éxitos y de sus excelentes negocios. Varios de ellos buscaron alternativas con el tema de las frutas tropicales que también en esta oportunidad ha sido indicado como un escenario muy interesante.

Reitero, una situación de crisis con productos básicos, y una situación de éxito con frutas, jugos y hortalizas.

Si uno considera el índice de precio real de los productos básicos sin petróleo, donde están los varios productos que he mencionado anteriormente, uno ve una tendencia bastante importante de reducción, llegando a 1988 con un indicador de 63.4, estos son cálculos de CEPAL. Si tomamos el año anterior tenemos un indicador de 56.1. Se ve una tendencia bastante marcada de reducción de precios. Por supuesto que hay que tomar en cuenta los cambios de tecnología que puede haber acá, los aumentos de productividad. De cualquier modo mi intención al mostrarles estos índices de precios, es reiterar que los productos básicos de 1950 a 1988 indican una tendencia muy fuerte a la crisis.

AMÉRICA LATINA

Índice de precios reales de los productos básicos (1980=100)

Sin petróleo			Con petróleo		
Año	Con petróleo	Sin petróleo	Año	Con petróleo	Sin petróleo
1950	77.0	124.2	1970	55.2	93.7
1951	74.5	123.9	1971	50.8	80.0
1952	67.5	109.9	1972	52.2	83.3
1953	68.5	109.2	1973	62.4	99.8
1954	77.6	126.4	1974	99.3	125.9
1955	71.4	113.9	1975	78.3	90.8
1956	69.4	111.6	1976	83.4	104.0
1957	66.5	103.3	1977	91.6	119.1
1958	57.4	85.9	1978	71.4	87.7
1959	55.9	84.0	1979	79.6	92.4
1960	54.7	82.0	1980	100.0	100.0
1961	53.6	80.0	1981	103.3	89.2
1962	54.0	81.8	1982	96.8	77.5
1963	55.3	85.8	1983	93.6	81.8
1964	56.0	91.1	1984	87.8	77.2
1965	54.2	87.3	1985	75.7	66.3
1966	52.0	85.0	1986	57.9	70.3
1967	49.0	79.3	1967	53.9	56.1
1968	53.3	66.3	1988	52.6	63.4
1969	56.2	93.4			

Si además de este escenario tratamos de ver qué cambios ha habido en los mercados internacionales, se podrá verificar un conjunto de situaciones que de alguna manera afecta nuestras decisiones de entrar en la exportación de determinados productos y no de otros. Yo llamaría la atención por 9 cambios en estos mercados indicados a continuación:

- Cambio en los Ingresos Personales
- Cambio en el Nivel Educativo
- Cambio en el Tiempo Libre
- Cambio en la Esperanza de Vida
- Cambio en la Actividad Laboral de la mujer
- Cambios en las Formas de Vida
- Cambios en el Mercado de Trabajo
- Cambios en el Entorno Energético
- Cambios en el Entorno Económico

Hay un creciente cambio de ingresos personales en Europa, EE.UU., Canadá, Japón, muy importante para nuestros esfuerzos de promoción de exportaciones. Hay un creciente nivel educativo de estos consumidores que demandan calidad y hay un creciente tiempo libre de esta gente, que incide con las más frecuentes comidas fuera de casa.

Entre los cambios importantes está el tema de la esperanza de vida; la medicina ha avanzado, y hoy en estos países y en los nuestros, la esperanza de vida es creciente. Ello implica que hay consumidores con nivel de edad bastante avanzado, que está consumiendo más frutas y menos carne. También está el tema de la actividad laboral de la señora, dueña del hogar. Aquí es pertinente un comentario sobre la propuestas de la Cooperativa de Cotia y su experiencia en los congelados. Diez años atrás, la Cooperativa de Cotia intentó imponer en Brasil congelados, y fue un fracaso. Porque era muy fácil tener una empleada en casa, con sueldos que eran bajos. La dueña de casa tenía con facilidad otra persona, que le pelaba una fruta y/o una hortaliza, la cortaba en trocitos o en tajadas, y no hubo cómo vender productos congelados. Yo trabajaba en esa oportunidad en el Ministerio de Agricultura, tratamos de promover los congelados y no hubo caso. Hoy, diez años después, con el importante cambio del ama de casa que trabaja afuera, prefiere usar productos congelados o elaborados. Además está el tema del entorno energético y finalmente el importante cambio en el entorno económico. Destacaría especialmente, lo que pasa con la Comunidad Económica Europea, la Comunidad de los 12 a afectar nuestras exportaciones fuertemente.

Este conjunto de cosas, son importantes en nuestras decisiones, por más que puedan aparecer como algo raro.

Los cuadros siguientes son de un trabajo preparado por Ronald Duncan un experto del Banco Mundial, y fueron presentados en un seminario que el IICA promovió en Brasil, sobre el tema de desarrollo agroindustrial y nos permite sacar algunas lecciones.

A mí me toca de vez en cuando, misiones un poco ingratas; recuerdo que algún tiempo atrás aquí en reunión sobre la viabilidad de la exportación de cebollas tuve que tirar un balde de agua, diciendo, que los mercados internacionales para un producto como cebolla no eran atractivos. Hoy día me toca tirar otro balde de agua, un poco negativo, perdónenme pero es parte de nuestra profesión. Según el referido trabajo del Banco Mundial, no hay un mercado atractivo para para productos procesados, principalmente las conservas.

Si lo que estamos buscando acá son caminos para la Granja Uruguay, yo les indico una alternativa, que son los productos frescos. Para ellos sí, hay tendencias crecientes de consumo por el tema del naturalismo y varios otros cambios ya indicados en los mercados internacionales. Pero, el consumo de productos procesados, en lata o lo que sea, no es creciente. Si miramos lo que pasa en el mercado de Estados Unidos (Cuadro No.1) y tomamos varios tipos de alimentos como preparados con carne, procesados de leche, de frutas, de vegetales, productos derivados del pescado, procesados de carnes, etc., es decir un listado grande de productos procesados.

No veremos un crecimiento grande en sus demandas. Eventualmente, logramos identificar algún producto que sí ha mejorado su penetración en el mercado, como los derivados de frutas y vegetales, pero que no es tan fuerte. Hay un pequeño crecimiento en algunos productos, por ejemplo, de 1980 a 1985 se verifica un cambio en productos vegetales del 2.6% y 7.6%, un cambio de casi 3 veces, pero ojo, que es un exportador también reemplazando a otro en el mercado, no es solamente crecimiento.

De cualquier modo, de un conjunto de productos, hay algún crecimiento con derivados de frutas y de vegetales, en el mercado de EE.UU.

Si analizamos el mercado de la Comunidad Económica Europea (Cuadro No. 2) vemos que la participación de mercado ha aumentado algo para procesado de frutas y de vegetales, pero en general no es creciente. En este mercado, específicamente América Latina, ha logrado una participación de (4.1% en 1985, contra la participación del 2.2% en 1980).

Si vemos lo que pasa en el mercado de Japón (Cuadro No. 3) en el conjunto de procesados hay algún crecimiento en productos derivados de frutas y de vegetales, aunque muy pequeño y estadísticamente casi insignificante. América Latina, ha logrado una participación más grande debido a la reducción de algún otro país.

Me permito llamar su atención para la participación en ese mercado de los procesados de carne que ha disminuído de 24% a un 21%. Algo que no es el tema principal de este Seminario, pero que es importante para el Uruguay, con el negocio futuro de la carne.

Finalmente, si miramos el Cuadro No. 4 que es una síntesis aparente, verificamos las tendencias en los mercados de la Comunidad Europea, de Japón y EE.UU. En la Comunidad, el consumo de productos enlatados, embotellados derivados de vegetales, ha disminuído de 14.9% a 7.9%. En Japón hay un pequeño aumento de 6% para 7%, y en EE.UU. un pequeño relativamente aumento de 21% para 25%. Si analizamos los derivados de carne encontramos una reducción en la Comunidad de un 65% para un 36%. en Japón un pequeño aumento y en EE.UU. también una reducción de un 75% para un 65%. Lo que está detrás de todo esto, es una preocupación por la salud, una preocupación con el colesterol, una tendencia hacia el consumo de productos más frescos; el tema del naturalismo y los cambios antes señalados.

Me permitiría sacar algunas conclusiones de esos cuadros y de estas tendencias mundiales y reiterar el tema que ustedes ya están tratando de desarrollar: la producción y exportación de frutas y hortalizas, de preferencias frescas. Esto se ajusta bastante bien al interés de la granja en Uruguay, por lo menos por 5 factores: mercados, precios, empleo, contra estación y tecnología. Hay mercados para ésto, y mercados crecientes. Esto surge de ver la tendencia del producto. Todo producto tiene sus ciclos y las frutas pasan por un ciclo creciente y tendencia de fuerte consumo.

Cuadro 1. Participación de Productos Agrícolas Procesados en el Mercado de los Estados Unidos, 1980 y 1985

Productos agrícolas procesados	EBC Código	Países										Exportaciones														
		Mundo					Asia					Africa		EMUNE					LAC		SSA		CAC		AGEAN	
		1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980
Azul, amar., naranja y tabaco	31	6.17	5.58	2.53	2.76	3.53	2.73	0.68	0.70	0.41	0.22	0.02	0.03	2.42	1.79	0.35	0.19	0.75	0.44	0.47	0.46	1.10	0.99			
Cereales molidos, preparados y conservados	3111	4.89	4.16	3.48	3.18	0.99	0.71	0.14	0.13	0.02	0.02	0.02	0.02	0.81	0.54	0.01	0.01	0.40	0.20	0.01	0.04	0.68	0.50			
Frutas, lácteos, mar., pescados y vegetales molidos y conservados	3112	1.72	1.81	1.62	1.69	0.05	0.09	0	0.01	0	0	0.01	0.02	0.04	0.08	0	0	0	0	0	0	0.06	0.05			
Frutas y vegetales molidos y conservados	3113	2.67	7.94	0.77	2.25	1.89	5.31	1.16	1.88	0.04	0.15	0.04	0.16	0.65	3.12	0	0	0.06	0.22	0.52	0.86	0.93	3.55			
Pescados molidos, conservados y preparados	3114	8.23	14.03	4.64	6.48	3.53	7.48	2.85	6.44	0.01	0	0.08	0.09	0.78	0.95	0	0	0.02	0.04	1.23	4.24	1.89	2.48			
Cereales y aceites molidos y vegetales molidos	3115	3.77	5.04	0.64	0.94	3.12	4.08	2.63	3.24	0.01	0.01	0.02	0.02	0.45	0.81	0.01	0.01	0.06	0.07	2.48	3.01	0.42	0.55			
Frutas de cáscara molidas	3116	28.01	17.23	0.62	0.71	24.77	16.51	2.13	1.89	3.88	1.96	0.01	0	18.74	12.86	3.89	1.96	4.89	3.39	1.72	1.39	5.85	3.95			
Frutas preparadas mar.	3117	0.89	1.80	0.82	1.38	0.18	0.21	0.09	0.13	0	0	0.02	0.02	0.05	0.07	0	0	0.01	0.01	0.02	0.02	0.10	0.13			
Aditivos aromáticos y preparados	3118	27.74	21.23	2.33	2.74	25.41	18.46	3.24	3.22	3.46	1.61	0	0.05	18.71	13.59	1.85	0.86	9.47	6.64	2.67	2.59	5.49	3.78			
Cereales, cereales y aceites molidos	3119	6.94	8.02	2.38	3.12	4.53	4.87	0.48	0.82	0.75	0.97	0.03	0.04	3.27	3.05	0.74	0.92	0.17	0.19	0.38	0.57	1.97	2.35			
Productos alm. molidos, MDS	3121	2.95	2.90	0.89	1.51	2.06	1.39	0.28	0.32	0.11	0.06	0.01	0.02	1.66	0.98	0.10	0.06	0.21	0.14	0.14	0.14	1.24	0.75			
Alimentos prep., pasta molidos	3122	0.38	0.53	0.35	0.47	0.01	0.07	0	0	0	0	0	0	0.01	0.06	0	0	0	0.02	0	0	0	0.03			
Bebidas espirituosas y preparadas	3131	28.84	30.14	28.85	28.11	1.55	1.72	0.01	0.02	0	0	0.02	0.05	1.51	1.64	0	0	0.43	0.45	0	0	0.07	0.11			
Bebidas no alcohólicas	3132	28.90	31.55	28.58	31.00	0.22	0.28	0.01	0.04	0.01	0.01	0.01	0.08	0.10	0.15	0	0	0	0.01	0	0	1.72	1.38			
Líquidos de caña y leche	3133	4.35	5.62	4.08	4.97	0.28	0.64	0.03	0.11	0	0.01	0	0	0.23	0.51	0	0.01	0	0.02	0.02	0.03	0.02	0.07			
Bebidas espirituosas y alimentos molidos	3134	0.31	0.90	0.29	0.70	0.02	0.19	0.01	0.03	0	0	0	0	0.02	0.16	0	0	0	0	0	0	0.01	0.04			
Bebidas de uva	3140	1.01	0.54	0.44	0.27	0.57	0.38	0.06	0.01	0.05	0	0	0	0.46	0.99	0.03	0	0.27	0.01	0.01	0.01	0.16	0.01			

Fuente: OECD
 de Europa del Sur, Medio Oriente y África del Norte, de América Latina y el Caribe, de Sub-Sahara y África, de América Central y el Caribe, de Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia, y Brasil, China, Hong Kong, Hungría, India, Israel, Corea del Sur, Polonia, Portugal, Rumanía, Singapur, Tailandia y Yugoslavia.

Cuadro 2. Participación de Productos Agrícolas Procesados en el Mercado de la CEE-7, 1980 y 1985

Productos agrícolas procesados	EBC Código	Países										Exportaciones											
		Mundo					Países Industriales					Exportaciones											
		1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985	1980	1985						
ALM. MAMIF., AVES Y TIBLOS	31	20.81	24.12	15.08	17.78	5.20	5.78	0.98	1.11	1.46	1.43	0.29	0.33	2.46	2.89	1.30	1.34	0.48	0.37	0.51	0.66	1.89	2.46
CARNES PAVAS, PERDICES Y CONSERVAS	3111	30.34	32.97	25.24	27.92	3.23	3.35	0.70	0.58	0.59	0.63	0.34	0.38	1.61	1.75	0.31	0.44	0.01	0	0.05	0.04	2.62	3.00
PROD. LÁCTEOS MAMIF.	3112	17.20	17.98	17.06	17.98	0.01	0.02	0	0	0	0	0	0.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0.08	0.06
FRUTAS Y VERDURAS MAMIF. Y CONSERVAS	3113	35.73	50.54	24.71	35.17	9.39	12.91	2.86	2.84	2.04	1.84	2.24	4.05	2.26	4.17	0.76	1.00	0.18	0.22	0.56	1.07	6.88	10.26
PESCADOS MAMIF., CONSERVAS Y PROCESADOS	3114	41.15	45.36	27.82	31.01	11.42	13.03	3.87	4.41	2.72	3.51	2.27	2.62	1.06	1.10	2.65	3.48	0.37	0.59	2.70	3.29	3.17	2.10
GRASAS Y ACEITES ANIMALES Y VERDURAS MAMIF.	3115	46.71	53.86	26.46	28.42	22.11	25.07	7.01	8.33	3.42	1.76	1.15	0.51	10.52	14.47	2.68	1.58	0.16	0.13	5.32	6.09	7.97	10.10
PROD. DE GRASAS MAMIF.	3116	33.88	42.63	7.07	9.79	26.80	32.79	2.31	2.53	9.33	12.14	0.03	0.09	15.12	18.02	9.33	12.13	3.84	3.20	1.58	1.67	4.64	8.57
PROD. PAVAS MAMIF.	3117	4.54	6.33	4.50	6.26	0.04	0.07	0.03	0.05	0	0	0.01	0.02	0	0	0	0	0	0	0.01	0.03	0.04	0.04
AVES FERVIDAS Y PROCESADAS	3118	26.21	23.70	9.74	10.70	16.13	11.99	2.12	2.42	7.27	5.30	0.27	0.16	6.47	4.11	7.23	5.10	4.35	3.22	0.04	0.60	2.20	1.14
COCA, CHOCOLATE Y ASIC. MAMIF.	3119	19.26	21.68	15.38	18.27	3.78	3.12	0.27	0.33	2.57	2.15	0.06	0.05	0.88	0.59	2.46	2.10	0.03	0.03	0.15	0.30	0.71	0.82
PRODUCTOS ALM. MAMIF. NES ANIMALES	3121	19.07	20.65	16.07	17.58	2.87	2.86	0.35	0.38	0.56	0.63	0.12	0.24	1.84	1.61	0.53	0.62	0.19	0.13	0.17	0.17	1.62	1.69
ALIMENTOS PREP. PARA ANIMALES	3122	4.02	5.56	3.90	5.38	0.09	0.13	0.04	0.06	0.01	0.02	0	0	0.03	0.04	0.01	0	0	0	0.04	0.05	0.03	0.03
BEBIDAS DESTILADAS Y RECTIFICADAS.	3131	15.40	17.77	13.89	16.30	1.46	1.48	0.02	0.04	0.12	0.10	0.01	0.01	1.31	1.33	0.08	0.09	1.26	1.25	0	0.01	0.21	0.16
INDUSTRIA DEL VINO	3132	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LICORES DE MALTA Y MALTA	3133	4.26	5.26	4.19	5.12	0.01	0.02	0	0.01	0	0	0	0	0.01	0.01	0	0	0	0	0	0	0.02	0.03
BEBIDAS GASEOSAS Y AGUAS MINERALES.	3134	3.91	5.21	3.85	5.00	0.03	0.03	0.01	0.01	0	0	0.01	0.01	0.01	0	0	0	0	0	0	0	0.03	0.03
MAMIF. DE TABACO	3140	7.95	10.95	7.75	10.79	0.20	0.16	0.01	0	0.03	0.03	0.03	0.02	0.13	0.10	0.03	0.03	0.12	0.10	0	0	0.01	0.01

Fuente: OECD
 de Europa del Sur, Medio Oriente y África del Norte. de América Latina y el Caribe, de Sub-Sahara y África. de América Central y el Caribe. de Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia.
 de Brasil, China, Hong Kong, Hungría, India, Irán, Corea del Sur, Polonia, Portugal, Rumanía, Singapur, Tailandia y Yugoslavia.

Cuadro 4. Consumo estimado de productos agrícolas procesados en países industriales, 1980 y 1985 (dólares constantes 1985) a/

	(bilión US\$)					
31	368.2	210.5	122.9	142.5	324.7	306.9
3111	65.2	36.6	10.2	13.0	75.7	65.7
3112	54.6	33.9	7.1	8.0	40.5	37.4
3113	14.9	7.9	6.0	7.1	21.7	25.0
3114	5.2	3.1	13.8	16.7	5.8	5.0
3115	22.0	14.0	4.2	4.6	20.2	16.0
3116	25.6	23.5	6.3	8.2	20.4	19.2
3117	27.7	15.5	13.8	15.4	20.6	21.5
3118	11.0	6.0	2.7	2.5	10.5	5.8
3119	17.1	10.4	3.9	4.2	11.6	12.4
3121	19.8	13.3	17.1	20.3	28.3	28.0
3122	31.3	17.1	7.5	7.9	17.6	14.4
3131	10.8	5.5	8.7	9.5	5.3	4.6
3132	9.2	2.1	0.2	0.3	3.6	3.6
3133	19.8	11.2	6.0	7.5	13.3	13.3
3134	10.3	6.1	4.2	5.0	15.4	18.2
3140	23.6	14.4	11.1	12.3	13.6	16.7

Fuente: OECD

Notas:

a/ Los valores de 1980 fueron estimados considerando el deflactor del PBN implícito para cada país o región.

b/ Para ver código ISIC ver Cuadro 2.

c/ Cee-7 consiste de Bélgica, Luxemburgo, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Gran Bretaña.

Están también los temas de precios. Los hay competitivos afuera y atractivos, principalmente si tomamos en cuenta el tema de la contraestación, que es muy adecuado para Uruguay. Por estar en el hemisferio sur podemos ofertar productos para el invierno, en el Norte. Está el tema de buscar una alternativa que genere empleo para un número muy grande de productores en la granja; como nos interesa un producto que sea intenso en la utilización de mano de obra, frutas y hortalizas cumplen con generar bastante empleo.

Por fin, está el tema de la tecnología. Yo diría que además de la tecnología de producción de frutas y hortalizas, la agronómica productiva, está la tecnología de proceso. Tomemos como ejemplo

el almacenaje con atmósfera controlada, que hoy día, es muy importante; esta tecnología está disponible, los chilenos la están utilizando y la traen de cualquier parte del mundo. Por ejemplo, he visitado las cámaras de ambiente controlado que está implementando la UTC, en Chile y es tecnología italiana. La mejor tecnología que hay hoy en día de atmósfera controlada, la trajeron de Italia. Mi punto es que no es un paquete cerrado este tema de tecnología en frutas y hortalizas. Es muy fácil traer aquí a Uruguay; a un profesional chileno, brasileño, o italiano, y se puede tener acceso a la tecnología.

Los chilenos lo están haciendo muy bien con tecnología de California. Con mucha eficiencia, sacan todas las ventajas de las innovaciones tecnológicas que tienen los EE.UU. Es necesario una conceptualización moderna de este tema. Nosotros estamos con la propuesta de que el tema de la agroindustria, no pasa tanto por valor agregado en su definición antigua de un tiempo atrás, que fue muy importante, pero debemos estar conscientes que hoy el concepto es otro.

No es agregar valor con procesamiento, por ejemplo, apretando uva, no hay que procesarla y ponerla en una lata. Al contrario, hay que cuidar que esta uva no se dañe, y utilizar el concepto de utilidad adicionada, que los expertos en "marketing" conocen muy bien, agregando utilidad de forma, de lugar, de tiempo, de pose del producto. El desafío de hoy, es que el japonés que nos va a comprar esta uva, o el alemán, encuentre la uva igual a la uva que está en el campo, sin ser dañada. Ese es el reto, conservar, poner en frío, empaquetar, y llegar con esta uva a un consumidor en el exterior, que nos va a pagar buen precio por ella, pero con utilidad adicionada.

Estas cosas no son deseos, no es que un experto del IICA crea que esto podría ser. Hay evidencias de estadísticas indicando que sí, es posible este negocio. Además, por más que de pronto no es muy elegante traer ejemplos, hay casos exitosos de Sudáfrica, de Israel, de Chile, y de otros países que lo están logrando.

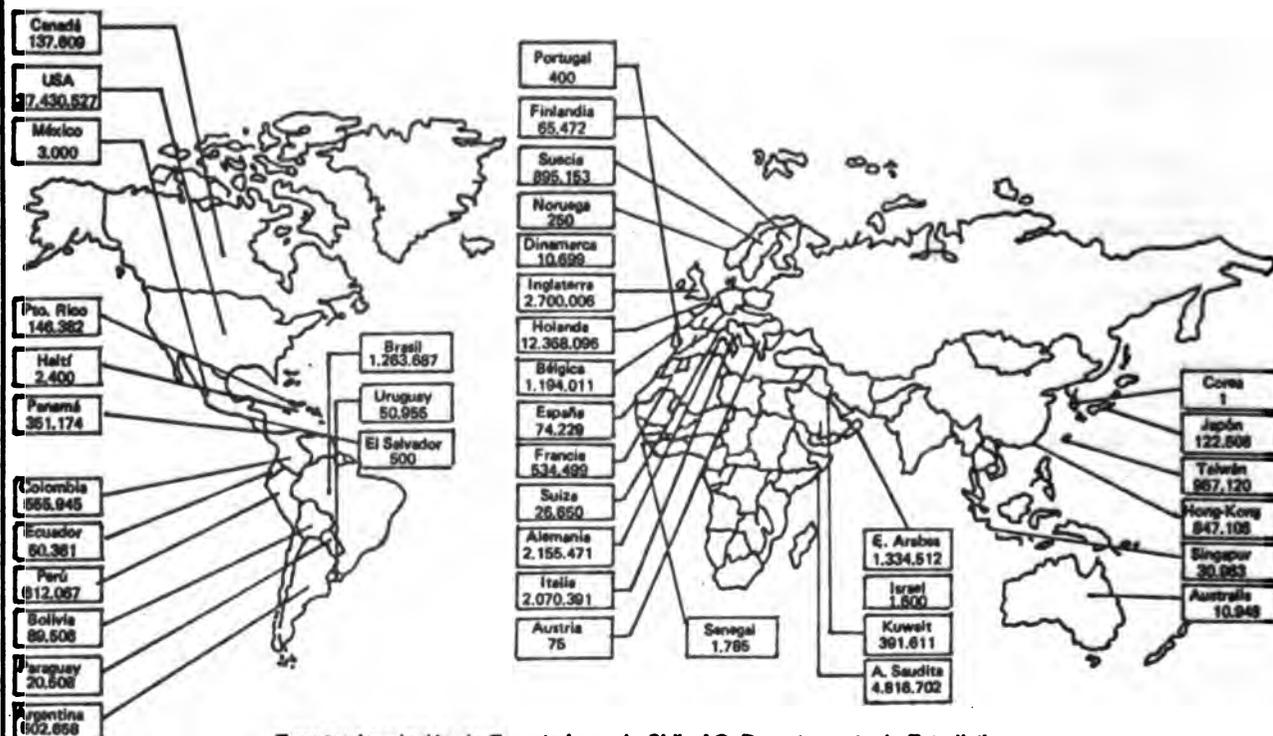
Me permitiría insistir en dos puntos. Este tema de exportación frutas es un negocio que genera ingresos. No estamos buscando generar producción, estamos buscando generar ingresos, y además genera empleos; dos variables claves en toda esta presentación.

Además, es un producto que está creciendo. Los productos tienen ciclos, reitero, no es un producto que viene abajo, estamos entrando en un negocio ganador. Yo encuentro que de pronto el negocio de la carne que produce colesterol, que está contra las tendencias mundiales de salud, no es el mejor negocio, por más que me encante el tema de la ganadería. Otro detalle que estamos viendo es que los empresarios modernos que están en este negocio están encantados.

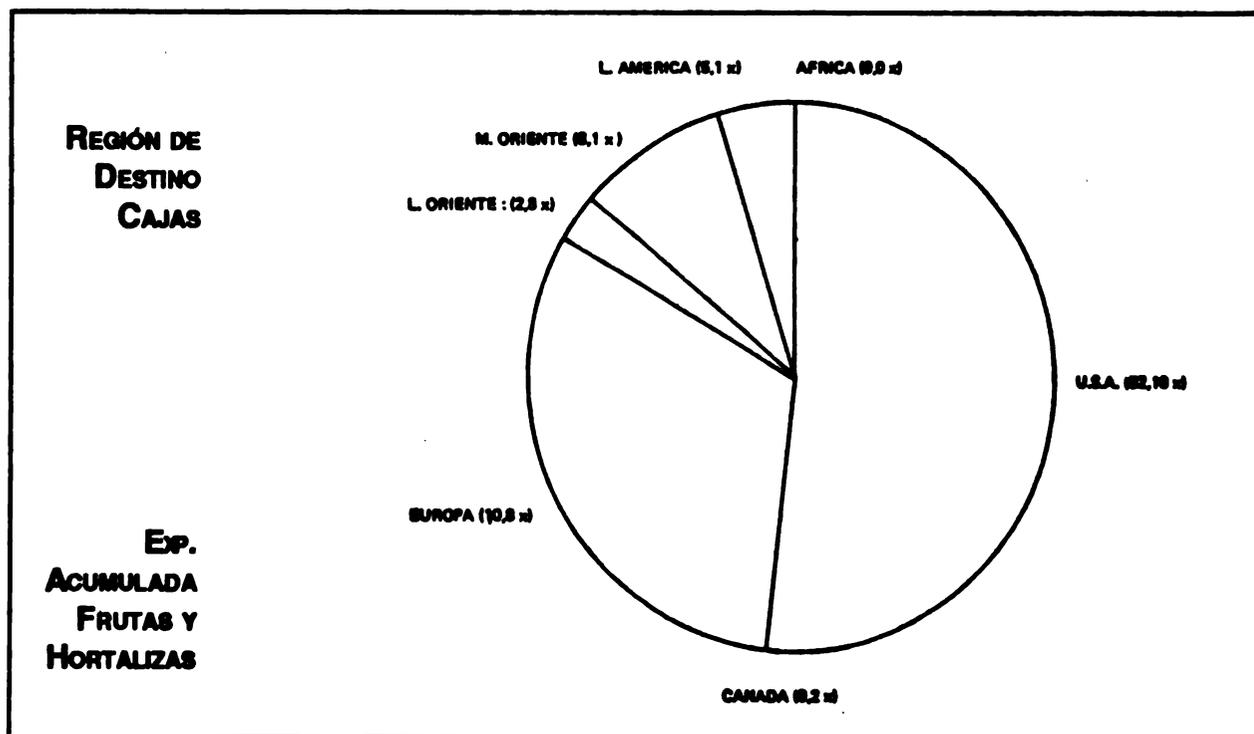
No lo están porque les da cariño ser fruticultores, pero sí porque están en un negocio que es rentable. Y si mañana el kiwi deja de ser rentable estos productores dejan este producto; no están allí porque les guste estar con la producción del kiwi. Ellos encaran la actividad como un negocio empresarial.

Voy a tomar el ejemplo de un caso exitoso para complementar un poco la visión de mercados. Estamos hablando de mercados de países que tienen alto poder de ingresos. Tomemos el caso de un país que es exportador de fruta. Traigo aquí estadísticas chilenas, en una cooperación técnica entre países, pues el IICA está para esto, traer de los países los casos que son ventajosos y fomentar la integración latinoamericana. Así vemos cuales son los principales mercados para los productos hortifrutícolas.

MAPA ANALÍTICO DE LAS EXPORTACIONES DE FRUTAS Y HORTALIZAS TEMPORADA 1987 - 1988



Fuente: Asociación de Exportadores de Chile AG. Departamento de Estadísticas.



Chile exporta frutas fundamentalmente para: Arabia Saudita, Italia, Alemania, Bélgica, Holanda (doce millones de cajas), Inglaterra, EE.UU. (treinta y siete millones de cajas), y eventualmente exporta a Brasil, un millón de cajas. Mayores detalles son indicados en el mapa analítico a continuación.

Aquí hay un tema interesante, el de los rechazos o de las frutas de segunda. Sabemos que cuando la fruta no tiene un calibre bueno, que no va al mercado de EE.UU. o al de Europa, hay mercados secundarios, como lo es el mercado brasileño que compra la uva chilena, de menor calibre. He escuchado aquí bastante sobre los descartes, hay una preocupación muy grande con ellos. Sin embargo, con buena tecnología ellos pueden ser minimizados, los países que ya están en este negocio, hoy logran exportar 70% de una determinada fruta y tratándola bien.

Reitero, hay países de América Latina que también demandan yo no diría el descarte, pero sí una fruta de segunda. Si transformamos algo de aquellas estadísticas en gráficos verificamos que estamos hablando de mercados importantes como el de EE.UU., que consume 52% de la fruta chilena, en la temporada a la cual yo me refería. El mercado de Europa consume 38%, el de América Latina es poco importante, un 5% y el de Oriente con las exportaciones a Arabia Saudita y los Emiratos Árabes, que para Chile también son importantes al consumir unas 6 millones de cajas.

Trataré de sintetizar acá, siete elementos que considero claves, en este negocio de la agroindustria o cualquier negocio agrícola: Productos, Precios, Puntos de Venta, Promoción, Cliente, Competencia y Compañía.

Tenemos que cuidar el tema de producto. Considero que somos buenos para producir, ya que tenemos en nuestros países buenos productores e ingenieros agrónomos. El segundo aspecto a considerar para hacer un buen negocio, son los precios. Necesitamos tener precios más competitivos. Como ejemplo, tomaría el caso del kiwi. Nueva Zelanda fue capaz de lanzar un lindo producto, desarrolló bastante bien el "marketing", pero los chilenos ahora se metieron con el kiwi bastante más barato que el de Nueva Zelanda y, con precios competitivos logran sacarle mercados. El tercer tema es el del punto de venta; hay que tener una estructura de ventas bien organizada, ello es muy importante. El cuarto elemento es la promoción; ayer nos comentaba el especialista de Cotia, como hicieron la promoción de las papas fritas en San Pablo, Brasil, y en qué forma tremenda aumentaron las ventas de Cotia.

Nadie desconoce el tremendo esfuerzo que hacen las dos Colas. Pepsi Cola y Coca Cola convenciéndonos de lo bueno que es consumirlas y que tomemos de estos productos que incluso están reemplazando vino chileno.

Finalmente, además de esas cuatro P hay que tener en cuenta las tres C. Primero la competencia, hay que tener en cuenta lo qué pasa alrededor; no podemos meternos en un negocio, por ejemplo el de los kiwis, sin saber lo que está pasando en Nueva Zelanda o Sudáfrica. Los alerto por la competencia de las frutas tropicales de Brasil, también tienen un efecto sobre las frutas de clima templado. Otro aspecto es el conocimiento de los clientes. No hay ventas en un sentido genérico para mercados de EE.UU., uno no vende a Europa, se vende a Pedro Pérez que tiene un "broker" en Filadelfia y le compra para los supermercados X.

Finalmente, hay que tener en cuenta la C de compañía o de cooperativa que tiene que ser una empresa eficiente, que sea rápida, que con Fax, con una llamada telefónica, aproveche las oportunidades de mercado.

Me permitiría acrecentar otra C, que es muy importante para el Uruguay; es la C de la contra estación. Es un negocio muy diferente vender un producto en la contra estación o en el período normal de cosecha. Si tomamos el ejemplo del espárrago, en el mercado de EE.UU. (Figura 1) podemos alcanzar, en el período de la contra estación, precios de U\$S 3,5/kg, pero podemos tener un negocio muy malo si llegamos con este espárrago atrasado, digamos en mayo o junio y lo vendemos a U\$S 1,6/kg.

Si tomamos otro ejemplo, el de los melones, verificamos lo mismo (Figura 2). Llegar durante el invierno en el mercado americano con melones, puede ser un negocio interesante pero si llegamos cuatro meses después, estamos fuera del negocio.

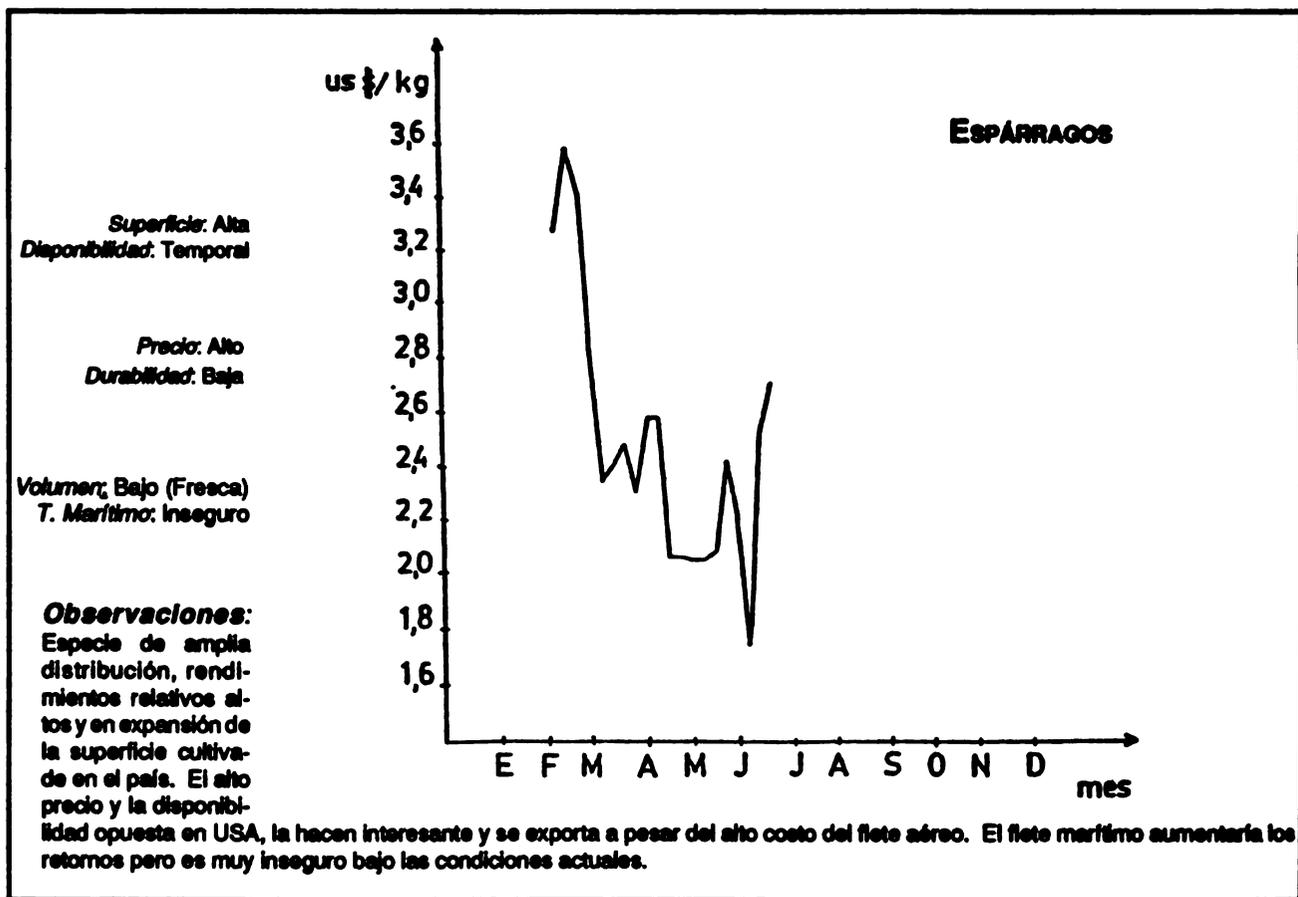


Figura 1. Precios promedios semanales reales (US\$ Julio, 1983), por kilo, de espárrago en el mercado mayorista de Nueva York (1979 a 1982).

Uruguay tiene posibilidades de contra estación, por lo tanto, necesitamos algo muy básico como la información, otro de los temas de esta presentación. Yo me permitiría mencionar como ejemplo, el sistema de información que tiene Itamarati en Brasil que también lo tienen en Chile, y varios otro países. Creo que aquí en Uruguay, también está en desarrollo.

En Itamarati se captan informaciones de 147 países; a través de las Embajadas o a través de un servicio comercial. Esta información entra en un sistema electrónico, y en un sistema de almacenamiento en Brasilia y esto se distribuye electrónicamente a diferentes interesados: a la

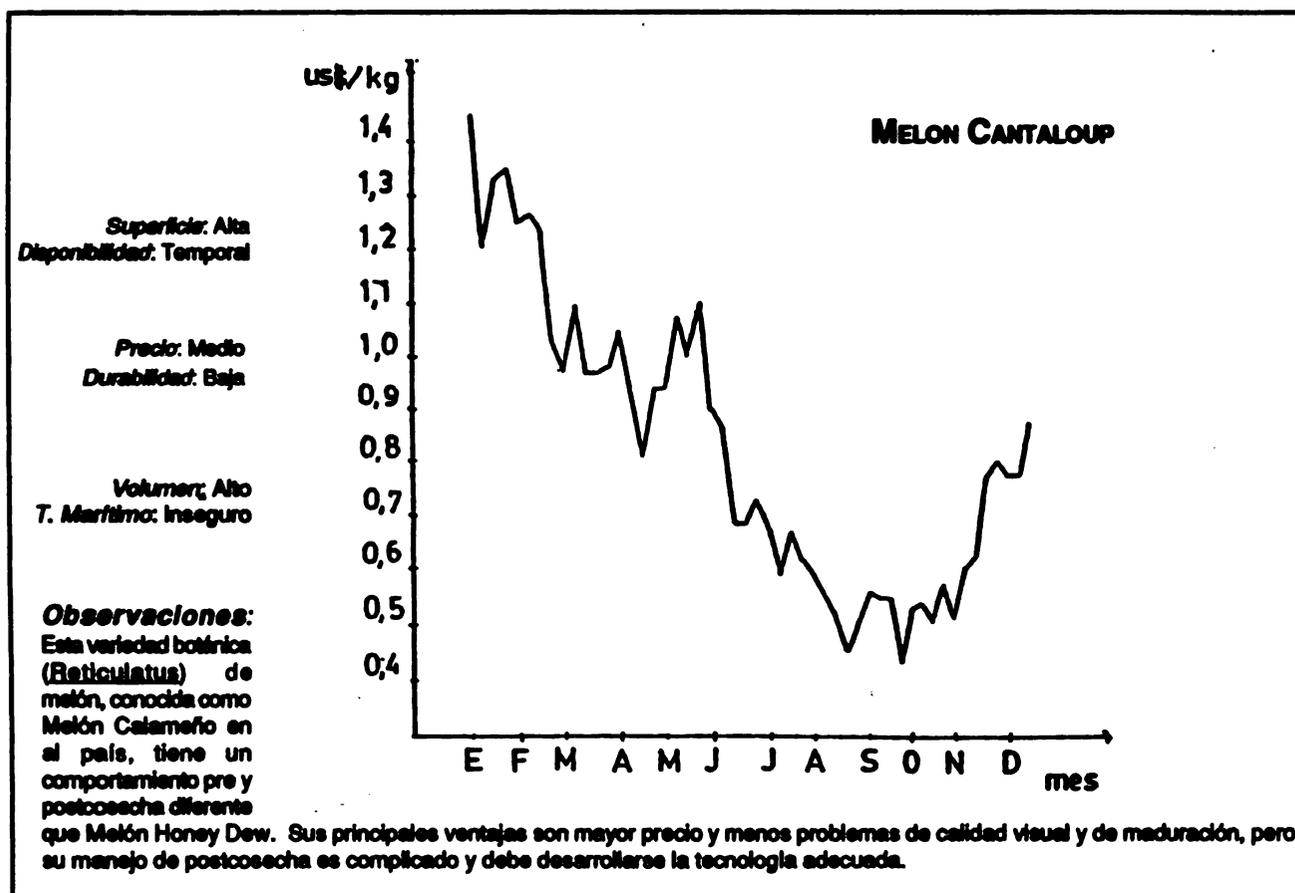


Figura 2. Precios promedio semanales reales (US\$ Julio, 1983), por kilo, de melón cantaloupe en el mercado mayorista de Nueva York (1979 a 1982).

Cooperativa de Cotia, al propio Gobierno, a exportadores, importadores, a diferentes productores y empresario que están en el negocio de exportación.

El reto es que esto sea un sistema que fluya en 48 horas, para no perder una oportunidad de mercado. Cuando un importador, por ejemplo, un francés decide comprar jugo de naranja brasileño, él está buscándolo en otros países, por eso hay que ser rápido en este negocio.

Además hay boletines de información de mercado, que nos permiten informaciones muy rápidas de mercado (ver pág. siguiente). Si de pronto contratamos una consultora para un estudio de mercado, que seguramente nos va a tardar algunos meses, este estudio se desactualizará muy rápidamente. A través de boletines como éste, tenemos información del país: si hay producción local o si no la hay; si es amplia o reducida; el sistema legal para la exportación si es libre o si está sujeto a tratamiento tarifario; qué tratamiento tarifario tiene esta exportación; el producto que allí consta que va a ser de imposición; qué cotización puede haber en el producto en dólares, CIF, FOB o en mayoristas, minoristas; algunos anexos estadísticos de exportación en los últimos tres años, producción local si la hay; posibilidades de colocación del producto brasileño, alguna información de restricción sanitaria, etc. Esto se complementa con un listado de los importadores, o de los agentes para que el exportador brasileño pueda constatar rápidamente con esta gente. O sea el sistema tiene entrada vía Gobierno, pero para ser rápido tiene salida, directamente a través de los interesados.

Además de sistemas como éste está el llamado Boletín de Oportunidad Comercial, que es el Boletín que capta información en diferentes partes y las distribuye a los diferentes interesados de demandas, como al importador francés del ejemplo interesado en importar el jugo de naranja. Esto se aplica a fruta, hortalizas, etc.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES
DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO COMERCIAL
DIVISÃO DE INFORMAÇÃO COMERCIAL

VISA SEM
 INFORMAÇÃO PARA
 ESPERANÇA
 Nº 15

BOLETIM DE OPORTUNIDADE COMERCIAL

01 - NÚMERO DE SÉRIE ◊ - BOC/...../..... <small style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 8px;">POSTO SÉRIE ANO</small>	02 - CÓDIGO NCM DO PRODUTO OU SERVIÇO _____								
03 - PRODUTO OU SERVIÇO (DESCRIÇÃO COMPLETA) 									
04 - NOME E ENDEREÇO DA FIRMA IMPORTADORA 									
05 - TIPO DE NEGÓCIO <table style="width: 100%; font-size: 8px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> 1 COMPRA DIRETA</td> <td><input type="checkbox"/> 2 IMPORTADOR</td> <td><input type="checkbox"/> 3 DISTRIBUIDOR</td> <td><input type="checkbox"/> 4 AGRICULTOR</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 5 REPRESENTAÇÃO</td> <td><input type="checkbox"/> 6 AGENTE</td> <td><input type="checkbox"/> 7 VAREJISTA</td> <td><input type="checkbox"/> 8</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> 1 COMPRA DIRETA	<input type="checkbox"/> 2 IMPORTADOR	<input type="checkbox"/> 3 DISTRIBUIDOR	<input type="checkbox"/> 4 AGRICULTOR	<input type="checkbox"/> 5 REPRESENTAÇÃO	<input type="checkbox"/> 6 AGENTE	<input type="checkbox"/> 7 VAREJISTA	<input type="checkbox"/> 8
<input type="checkbox"/> 1 COMPRA DIRETA	<input type="checkbox"/> 2 IMPORTADOR	<input type="checkbox"/> 3 DISTRIBUIDOR	<input type="checkbox"/> 4 AGRICULTOR						
<input type="checkbox"/> 5 REPRESENTAÇÃO	<input type="checkbox"/> 6 AGENTE	<input type="checkbox"/> 7 VAREJISTA	<input type="checkbox"/> 8						
06 - OBSERVAÇÕES									
07 - DADOS ADICIONAIS (NÃO DIGITAR) <table style="width: 100%; font-size: 8px;"> <tr> <td style="width: 33%;">DATA DE EMISSÃO</td> <td style="width: 33%;">NOME E CARGO</td> <td style="width: 33%;">ASSINATURA</td> </tr> </table>		DATA DE EMISSÃO	NOME E CARGO	ASSINATURA					
DATA DE EMISSÃO	NOME E CARGO	ASSINATURA							

Finalmente, me permitiría insistir en que, para un exportador, no le interesa tanto el mercado en general, pero sí le interesa, su mercado. El tiene que conocer la especificidad de este mercado, tiene que conocer el volumen de este mercado, las tendencias del mismo, su ubicación, sus características específicas como estacionalidad, reglamentación legal, ritmo de cambio tecnológico, existencia de canales de distribución obligatorios, etc.

Si hay que vender a un supermercado americano, hay que hacer negocios con los dueños de la empresa. Ayer les mencioné nuestra experiencia de Brasil, con los holandeses. Nos ha resultado excelente haber hecho nuestras ventas con los holandeses para comercializar el jugo de naranja brasileño en Europa. Estos clientes tienen perfiles específicos, algunos demandan una marca propia con buenos motivos que lo justifican. Para nuestros productos, de buena atracción y reitero, hay que tener en cuenta la competencia pues hay un dinamismo muy grande en el negocio hortifrutícola para exportación.

Para terminar me permitiría presentarles una secuencia que he aprendido con un holandés y que es muy práctico. Este señor trabajó con esto en Brasil durante mucho tiempo y me decía que una estrategia empresarial para la exportación de un producto no tradicional pasa por:

ESTRATEGIA PARA EXPORTACION

- 1. OBTENGA LA MAYOR CANTIDAD DE INFORMACION.**
- 2. ELJA BIEN EL PRODUCTO A EXPORTAR.**
- 3. CONOZCA SU MERCADO:**
 - determine si es un mercado en expansión, en declinación o estabilizado;
 - analice el mercado lo máximo posible;
 - conozca su competencia; y
 - no espere que un importador le vaya a enseñar; a lo mejor, él le escuchará; tampoco le pregunte ingenuamente ¿qué le puedo exportar?
- 4. CONOZCA SUS "DEBERES ELEMENTALES" Y SUS POSIBILIDADES**
 - costos de producción;
 - calidad de sus productos;
 - estacionalidad de la producción;
 - aprenda sus ventajas y desventajas; e
 - identifique factores desconocidos como transporte, fletes, regulaciones, limitaciones, etc.
- 5. EVALUE ESTAS INFORMACIONES Y DETERMINE ALGUNAS BUENAS RAZONES PARA VENDER SU PRODUCTO EN EL EXTERIOR.**
- 6. TOME LOS PASOS NECESARIOS PARA UTILIZAR SUS VENTAJAS Y CONTINUE MEJORANDOLAS.**

Por ejemplo, reduzca los costos y/o aumente la calidad.
- 7. REDUZCA SUS DESVENTAJAS**

Utilice buena tecnología, mejor variedad, fertilizantes, herbicidas, fungicidas, embalajes, etc.
- 8. TESTEE ESTOS ELEMENTOS EN UN MERCADO SECUNDARIO, NO ARRIESGUE SU MERCADO POTENCIAL NI TAMPOCO SU IMAGEN.**
- 9. TENGA BUENAS MUESTRAS.**

Experimentelas con la apreciación de buenos expertos.
- 10. AJUSTE SU NEGOCIO CON ESTAS APRECIACIONES.**
- 11. ENTRE EN EL MERCADO CON LOS SIGUIENTES CUIDADOS:**
 - comience con un importador relativamente pequeño, practique con él antes de aproximarse a uno grande;
 - sea paciente y persistente;
 - no ofrezca en exceso, sea cuidadoso, esté preparado para realizar las visitas y los contactos que sean necesarios; y
 - cuide su primera venta con toda la atención.
- 12. MANTENGA BUENAS Y FRECUENTES RELACIONES CON SU CLIENTE**
 - su cliente se arriesga con Ud.;
 - cada comprador es distinto;

-
- dé especial seguimiento al primer embarque; y
 - comuníquese, mantenga el contacto: si hay un atraso llame, nunca se olvide.
13. **MANTENGA EL NIVEL PERSONAL, PRINCIPALMENTE EN LA PRIMERA EXPORTACION**
 - el primero es un negocio "hombre a hombre";
 - involucra credibilidad personal; y
 - todavía no hay tradición ni experiencia previa.
 14. **CONTINUE APRENDIENDO, CONTINUE EVALUANDO (ALGUIEN MAS ESTA LLEGANDO PARA COMPETIR)**
 15. **NO SE DESCUIDE, MANTENGA LA PROMOCION DE SU PRODUCTO**
 16. **CONSIDERE LA EXPERIENCIA DE NUEVA ZELANDIA CON EL "KIWI"**
 - se desarrolló un producto diferente;
 - que podría ser transportado lejos;
 - que desarrolló un gran esfuerzo promocional; y
 - se desarrolló una reputación.
 17. **CONSIDERE LAS PECULIARIDADES DEL MERCADO DE LOS EE.UU.**
 - allí hay una fuerte demanda para productos frescos;
 - se buscan productos exóticos, no fácilmente producidos allá;
 - hay "ventanillas" de mercado para productos escasos en determinadas estaciones; y
 - hay buenas posibilidades de competición con productos cuya producción es intensa en el uso de mano de obra, cada vez más rara en aquel mercado.

Finalmente, reiteraría el tema de regulaciones. En este momento se discute en EE.UU., la expansión del Marketing Board para los productos chilenos. Esta decisión estadounidense en regulaciones en los Marketing Board va a afectar tremendamente lo que pueda pasar con la fruticultura chilena. En la Comunidad de los Doce, hay un creciente conjunto de regulaciones que hay que conocerlas. Es necesario evaluar las regulaciones y determinar las buenas razones para vender el producto en el exterior.

Tomemos los pasos necesarios para utilizar las ventajas que podamos tener tratando de mejorarlas. Por ejemplo, reduciendo reducir costos. Termine reiterando el éxito chileno con el kiwi compitiendo con Nueva Zelandia, y logrando que la producción del mismo sea bastante más barata en Chile. Nueva Zelandia fue capaz de hacer un excelente "marketing" de este producto en Europa, que es considerado como un caso ejemplar pero tuvo un competidor con buena tecnología de producción y de comercialización, con menores costos que le está superando.

Este caso es muy rico en varias enseñanzas y principalmente es un caso muy concreto y real en el escenario internacional del negocio frutícola de exportación. Encuentro que de alguna manera sirve también para motivar los productores, técnicos y empresarios uruguayos a encontrar su camino, estoy convencido que la granja uruguaya también puede, con esfuerzo, lograr el desarrollo de productos hortifrutícolas, de alto valor y colocarlos en el mercado internacional.

Nuevos productos de exportación, un instrumento de desarrollo

Alberto Fossatti (*)

Muchas de las ideas que he logrado plasmar acá, en cierta medida, los especialistas en las distintas áreas ya las han ido expresando.

En primer término y a modo de comentario, quiero decir que cuando este grupo de la UAPAG me invitó a participar en este Seminario, intercambiamos algunas ideas y una de las cosas que yo les decía, es que a partir de este momento empieza el gran desafío. La verdad es que en los Seminarios se discute, se analizan los temas en profundidad, pero la realidad del asunto es que la Academia tiene que ir dejando paulatinamente lugar al campo real. El campo real, se escapa de este anfiteatro, se escapa del Banco Central, y en lo que tiene que ver con la agroindustria, está en Canelones, en San José, Bella Unión, Tacuarembó, Rivera, o en Paysandú, en aquellas áreas donde realmente hay que llevar a cabo las acciones.

Creo que los tiempos de la discusión y del análisis se van superando en el Uruguay, y se está necesitando de realizaciones concretas. En ese sentido yo felicito a los organizadores del Seminario, porque se ha logrado una actividad interdisciplinaria, que enriquece y aporta. El desafío empieza realmente cuando logremos trasladar a la práctica, algunas de estas iniciativas o algunas de las enseñanzas que estamos recibiendo acá.

Para mí, ese es uno de los objetivos que tiene el grupo de trabajo que está en este momento llevando a cabo estas iniciativas.

Lo primero que nosotros debemos hacer al intentar algún tipo de planteo de planificación es tratar de restringir los espacios.

En primer lugar, vamos a mover un espacio geográfico que es, el Uruguay.

En segundo lugar, el término Agroindustria, rubros nuevos no tradicionales y de exportación y no exportación, crean confusión. Cuanto más variables y más nombres pongamos en nuestra ecuación, más difícil nos va a ser obtener resultados concretos, e implementar proyectos concretos.

En ese sentido, el término Agroindustria como base para hacer alguna propuesta concreta, es un término que a mí me crea confusión. Revisando toda la bibliografía, el término Agroindustria en sí, es un término que abarca la producción, la comercialización, la industrialización, los servicios conexos, los transportes, el financiamiento, los insumos, es todo. Tomar como base de una propuesta concreta, un término de esa amplitud, creo que se hace muy difícil.

(*) *Consultor Privado, Asesor de Empresas*

En ese sentido el Seminario ha ido seleccionando en forma paulatina, dos o tres áreas de acción, dos o tres subsectores, dos o tres complejos, que yo creo que son importantes. Si nosotros tuviéramos que hacer algún tipo de clasificación, creo que el esfuerzo que hizo Diego Piñeiro fue bueno en su documento, y yo lo ampliaría un poco más.

Estaría reconociendo a nivel del Uruguay, los sectores realmente tradicionales, con un mayor o menor grado de apertura hacia el exterior, en aquellos sectores, o subsectores que ya están establecidos, y tienen una corriente fluida de atención al mercado interno y eventualmente al mercado externo.

Me refiero a los realmente tradicionales: carne, lana y cueros, o sea los complejos cárnicos y los textiles. Son un poco la base de nuestra historia económica.

Luego los rubros más modernos, que también los pondría dentro de este primer sector. Son rubros que surgen en los 20 o en los 30 de este siglo, y que como el arroz, la cebada, el citrus, han logrado proyectarse en forma efectiva a los mercados externos. La leche, es un caso típico, que también vamos a considerar.

En el segundo estrato, ubicaría lo que yo selecciono como el grupo objetivo de este Seminario. Este es realmente importante desde el punto de vista económico y abarcaría una parte de ese complejo agroalimentario que es la parte hortifrutivíticola.

Un segundo sector que no se mencionó, pero lo pondría en el mismo orden de importancia, es el sector forestal. Para el Uruguay tiene una potencialidad bastante grande, en el sentido que tenemos grandes posibilidades agroecológicas y que es un sector que no lo hemos desarrollado.

En relación a la granja en sí, lo que hemos hecho es un gran esfuerzo de producción, un gran esfuerzo de conectarnos con los mercados externos, pero sistemáticamente hemos fallado en esa proyección para el exterior.

En un tercer lugar, pondría a lo que los organizadores han llamado los nuevos rubros no tradicionales, que son de una índole mucho más sofisticada. Para ellos, o bien no hay experiencias o las experiencias son un poco informales. No hay investigación, o la misma es informal. Son esa serie de pequeños rubros que yo los considero sumamente importantes y que en el mediano plazo no van a tener un impacto significativo, pero que vale la pena transitarlos como una avenida paralela. No molesta que estemos haciendo acciones paralelas. Es un problema que tenemos los uruguayos, que priorizamos unos contra otros, cuando en realidad podemos transitar en cuatro o cinco avenidas que se complementan y que pueden actuar conjuntamente.

Por último, un sector más específico, sería el sector que se expande, que trabaja sobre una posibilidad de intensidad y diversificación de nuestra frontera agrícola. Sería el que trabaja en proximidad con la frontera del conocimiento y son los nuevos avances tecnológicos que están haciendo aportes significativos a estas áreas.

Creo que nosotros debemos tomar lecciones de este sector número uno, en cuanto a las posibilidades de desarrollo que hay. Debemos tomar como fuente de conocimiento y de experiencia lo que nos ha pasado a nosotros, en los sectores cárnicos o en los sectores textiles, lácteos, etc. Con ello se podrá pautar un poco qué es lo que va a pasar con estos nuevos rubros del subsector hortifrutícola y forestal.

Es posible analizar una hipótesis, un poco empírica, de que los sectores que se han conectado con los circuitos internacionales, han registrado en el Uruguay, un progreso significativo.

Se han conectado con centros que demandan, se han conectado con una demanda efectiva que ha obligado a producir en forma sistemática, y a estar presente en forma continua en los mercados. Estos sectores han invertido, han incorporado tecnología y han mejorado sus calidades.

Básicamente analizando lo que hay detrás de esos sectores, lo que vemos es un común denominador: la industria ha sido capaz de articularse con las otras formas de la actividad como es la producción. En el caso cárnico, atendiendo un mercado interno, lo que ha habido es un comportamiento dicotómico, en el cual la industria y la producción no han logrado articularse en forma sistemática en su proyección a los mercados consumidores.

Las ganancias de unos cada tres años, son las pérdidas de otros cada tres años y viceversa en esa especie de ciclos que nos va dejando prácticamente estancados desde hace más de cincuenta años.

Con la granja puede pasar algo similar. No hemos logrado proyectarnos al mercado externo, y lo que hemos hecho es tratar de atender en fresco mayormente, un mercado interno, que es un mercado prácticamente limitado y saturado. Acá hay un problema de tamaño de mercado.

Es un problema de tres millones de personas con un nivel de ingresos relativamente aceptable, salvo en sectores realmente carenciados y que por lo tanto aún si hubiera un aumento del ingreso no se traduciría en un aumento significativo en los niveles de demanda. Esto es algo vinculado con la elasticidad en ingreso de los alimentos.

La población está envejeciendo, la tasa de crecimiento es baja. En el plazo inmediato y en el mediano, no podemos esperar cambios cualitativos, ni cuantitativos en el poder de demanda efectiva que tiene nuestra población. La alternativa que se plantea en este seminario, de salir, de exportar, el famoso modelo agroindustrial exportador que venimos sintiendo año tras año como una alternativa de salida, creo que es una realidad en la cual no vale la pena insistir. De esto creo estamos todos convencidos.

¿Por qué elegimos estos sectores?. Tenemos que analizar el espacio económico. En términos generales, disponemos de dieciséis millones de hectáreas general, y de esa superficie un altísimo porcentaje, cerca del 90% se dedica a la ganadería extensiva; un 5% se dedica a la agricultura extensiva y un 2% se dedica a la granja y un 1% se dedica a la forestación con especies exóticas.

La contribución al producto bruto de cada subsector, tiene una cierta correspondencia con la utilización de los recursos que cumplen. Obviamente la economía va a seguir basada en la potencialidad de los rubros tradicionales. Una pequeña mejora en los rubros tradicionales, va a tener un efecto mucho más significativo que un gran esfuerzo desarrollado en los otros sectores, simplemente por un problema de importancia relativa de los distintos subsectores en la estructura productiva del sector primario.

Los esfuerzos de intensificación, de tecnificación, de perfeccionamiento a nivel de los complejos tradicionales, deben seguir haciéndose, porque realmente esos son los caminos de base que nosotros tenemos en la economía agrícola.

Eso no quita que centremos los esfuerzos en diversificar la producción. Ahí aparecen entonces, estos sectores que nosotros hablamos; la granja y la forestación, como dos subsectores de punta en cuanto a las posibilidades inmediatas. Los ejemplos que tenemos cerca de los chilenos, fueron realmente espectaculares, trabajando sobre dos rubros, en los cuales si bien tiene condiciones diferentes, nosotros también tenemos condiciones agroecológicas buenas. Lo que nos falta es armar como la han armado los chilenos en un tiempo relativamente record una cultura granjera de exportación y otra maderera, que realmente no existe en el país .

La idea es, conjugar los efectos esperados de impacto económico, con la importancia social que pueden tener estos rubros. Nosotros tenemos un drama en nuestro país, es que en este momento tenemos menos del 8% de nuestra población en los sectores rurales. Estamos basando nuestra economía en producciones extensivas.

Un trabajador rural por cada cien personas. Con la pérdida del 50% de nuestros trabajadores rurales en un período de veinticinco años. Cuando nosotros comparamos los índices de ocupación en los sistemas tradicionales, vemos que la agricultura extensiva, está utilizando dos personas cada cien hectáreas, la lechería puede estar utilizando dos o tres personas cada cien hectáreas, mientras que los rubros hortifrutícolas nos está utilizando trece y catorce personas cada cien hectáreas.

Hay una razón del artillero en esto. Nosotros necesitamos utilizar rápidamente, éstos rubros de producción como posibles retentores de población y afincamiento de la misma en los medios rurales.

Creo que en ese juego de expulsión y atracción que tiene la ciudad, la corriente en cierta medida es irreversible, pero no en los niveles críticos que tiene el Uruguay. Siendo un país de menor desarrollo relativo, tiene un comportamiento en cuanto a la composición de su población, que corresponde a un país desarrollado, sin tener un desarrollo industrial que justifique esa altísima concentración de la población a nivel de los centros urbanos.

Desde un punto de vista social, no cabe la menor duda de que la alternativa agroindustrial exportadora de los sectores hortifrutícolas es una solución que el país tiene que buscar.

El problema surge, en cómo lo hacemos. La idea central que hay en esto, es lograr analizar en mayor detalle cuáles han sido las razones de base, que permitieron a núcleos dinámicos, como el arroz, la lechería, la soja, conectarse con el mercado externo.

Lo que se observa empíricamente, es que todos estos rubros tuvieron un núcleo motor, empresarial, una persona, una cooperativa, o lo que sea, que fue la responsable de proyectarlos al exterior. Hablemos del arroz. Ubicaremos a determinado grupo empresarial. Hablemos de la leche y la vincularemos con determinado grupo cooperario. Esta tuvo en su momento una estrategia interesante apoyada por el Estado, en el sentido que le dio y consolidó un mercado interno, después se proyectó en forma eficiente para dejar de ser un simple abastecedor de productos básicos como manteca y leche fluida, para transformarse en un muy buen exportador. La base de ese desarrollo fue un esfuerzo cooperario de un gran grupo que logró proyectarse eficientemente y utilizar la tecnología apropiada para ingresar en mercados altamente competitivos y difíciles.

La base de esto es que los sectores han logrado un sistema de complementación. El sector arrocero con todas las discrepancias que pueda haber, ha logrado que los productores y los molineros de acuerdo, fijen sus precios, y tengan un esquema de común relación fluida. A pesar de las

diferencias, logran una especie de contrato formal, que les permite a unos depender de los otros, tomar decisiones importantes y proyectarse en forma conjunta.

Un ejemplo de ello, fue el cambiar en dos o tres años, todo el sistema de variedades, porque el mercado externo les estaba exigiendo dejar una porción chica de arroces cortos para los mercados portugueses y cambiar todas las demás variedades de arroces largos.

Eso se logra simplemente en un esquema de interacción muy alta entre los dos sectores. Cada uno defiende sus propios intereses pero los dos en el momento de proyectarse lo hacen en forma conjunta y aún más, confían la comercialización a los sectores industriales.

Pienso que en la granja debería estar sucediendo algo así. Ese es uno de los grandes desafíos para lograr que nosotros podamos concurrir a mercados, con el grado de sofisticación, exigencias, dinamismo y persistencia, de que nos vienen hablando tanto Vilas como Figuerola.

Acá, los sectores están identificados, lo están también algunas de las propuestas que el sector granjero no ha sabido resolver en el pasado. La base del estancamiento productivo del sector responde a esta falta de articulación entre los distintos eslabones de la cadena.

Vamos a una segunda conclusión, que corresponde también a un mal hábito de los uruguayos. Nosotros solemos planificar por el lado de la "oferta". Somos los hombres que decimos: vamos a hacer un proyecto, vamos a pedir créditos, a pedir exoneraciones fiscales, vamos a pedir una serie de ventajas para lograr productos. En realidad pienso y me afirmo en lo que dijeron los panelistas anteriores sobre que tenemos que estar planificando o tenemos que básicamente atender a la demanda.

La demanda en nuestras escalas nos viene dada, en el precio y en las especificaciones. Somos una economía chica y en el sector granjero, que es incipiente ni siquiera vamos a tener la suerte de Chile, de poder cambiar un precio, como hicieron con el kiwi, sino que para nosotros las especificaciones son variables, rígidas, y los precios también.

¿Por qué hemos fracasado en el pasado?. Tal vez porque hicimos un plan ajo con cinco dientes en vez de cuatro. Porque capaz que un año sacamos soja y al año siguiente no la sacamos. Perdimos lugar en el puerto de entrada, porque un año penetramos un mercado, y al siguiente dejamos el anaquel libre, el cual lo llena Brasil, Chile, o cualquier otro país del mundo.

No se puede hacer experiencias de exportación, si no permanecemos en el mercado una vez conquistado el mismo, seguir manteniendo la presencia en el mismo. Eso es una realidad. Las experiencias nos demuestran que no nos especializamos, las organizaciones cooperativas en muchos casos, han tratado de abarcar rubros, que van desde los granos, pasando por todos los rubros hortifrutícolas. Van picoteando en los mercados, retirándose de unos y buscando distintos precios que coyunturalmente hay en otros, abriendo y dejando los mercados, en un proceso de desgaste que al final nos borra sistemáticamente de los mismos.

¿Cuáles son los problemas que se mencionaron acá, o las restricciones que tenemos?

Creo que nosotros no somos la excepción en América Latina, en cuanto al marco que tiene el sector para proyectarse hacia el exterior. Hay dos hechos que son muy claros. En primer lugar, nosotros a nivel del país, no identificamos políticas nacionales de desarrollo agroindustrial, específicas

que permitan implementar o crear los canales para que se proyecte hacia el exterior un sector de la gran importancia social y económica en el corto plazo, como lo es el sector granjero.

Los esfuerzos de desarrollo que se han hecho, se hicieron en el marco de políticas globales. Cuando hubo una política muy marcada en la postguerra de sustitución de importaciones, hubo un efecto que se tradujo en la construcción de determinadas fábricas, que lograron procesar determinados productos.

Posteriormente los esfuerzos que se hicieron fueron en el marco de una apertura económica de promoción de las exportaciones. Ahí se anotan una serie de nuevos intentos que procuran un cambio sistemático en la política, donde uno de los peores problemas que tenemos es el que no haya una política específica. El segundo problema, bien lo señalaba Notaro en una presentación hecha, es el desorden institucional que tiene el Uruguay.

Nuestras instituciones un poco se van reproduciendo por división. Creamos una al lado de la otra y al final terminan participando en el problema de la agroindustria el Ministerio de Ganadería y Agricultura, el Ministerio de Industria, la Oficina de Planeamiento, el Ministerio de Economía y Finanzas, y hasta puede participar Comercio Exterior. Dentro de cada una de esas instituciones tenemos al Plan Granjero, a la UAPAG, al Noreste de Canelones. Es una matriz complicada de instituciones, con funciones que se superponen y que muchas veces tienen distintos grados de eficiencia, en función de los integrantes que en ese momento están ahí.

El cuadro que nosotros tenemos de apoyo institucional a los esfuerzos privados, es realmente complejo y merece atención, a los efectos de crear organizaciones pequeñas a nivel del Estado, que ataquen rubros específicos, que sean flexibles y que empiecen a restringir los campos de acción al apoyo de los empresarios privados, que a mi juicio son los principales protagonistas de este proceso.

Entramos un poco indirectamente, en cuál debe ser el rol del Estado. Pienso que la salida agroindustrial exportadora, el viejo slogan que todos los partidos políticos los ponen en sus programas, pasa básicamente por el esfuerzo individual, por el esfuerzo del empresario privado y creo que esa es la única medida. Después analizaremos los problemas que representa la actual estructura de los empresarios privados, de los productores, de los pequeños productores relacionados con esto.

El Estado debe jugar un papel importante cuando hay una actividad de tipo innovadora. Debe ser un papel de apoyo, de aceitados engranajes donde no debe cumplir el Estado el rol de engranaje, sino que debe ser aceite en el mismo.

El protagonismo del Estado en este caso, y en esta etapa debe ser importante. ¿Dónde está la acción del Estado?. Por supuesto, la primera es el marco económico. Si estamos pensando en exportar, necesitamos una coherencia en la política general. Necesitamos las reglas claras, fijas y algunos parámetros específicos, que nos permitan esa apertura a los mercados externos. Necesitamos un tipo de cambio adecuado, realista, alto, y una política arancelaria clara que en una primera instancia permita la consolidación de determinados elementos industriales, de determinados productos y que progresivamente a medida que se va dando la consolidación, vaya exponiendo esos complejos agroindustriales a los vientos de la competencia internacional en un proceso de reducción progresiva.

Quizás lo más práctico en muchas de estas cosas, sea bajar los aranceles en forma violenta, ir a políticas de shock, pero para nuestra idiosincrasia y nuestra actividad este tipo de tratamiento arancelario, no sería lo más conveniente.

Lo segundo, una política institucional coordinada. Que sea flexible, adaptada a esta tremenda realidad que son los mercados externos cambiantes y fluctuantes, donde el esfuerzo de inversión tiene que ser grande, donde las respuestas tienen que ser importantes. Un poco lo que decía Figuerola, de la capacidad permanente de adaptarse en lo que sea, inversión, orientación técnica, y una serie de factores que nos van a permitir que nuestra oferta realmente responda a las exigencias de precio y de demanda.

En tercer lugar, un campo importantísimo, que es la investigación. Se está creando un marco jurídico adecuado, para que la investigación aporte soluciones. Encuentro en la investigación una disociación terriblemente grande con lo que es la realidad. Sobre todo con una realidad que es muy dinámica. Pienso que el Estado debe invertir, porque la escala que nosotros tenemos, hace imposible que las empresas puedan asumir la tarea de la adecuación tecnologías, de la importación de la tecnología en forma sistemática. Formas más modernas que fueron siempre un poco más resistidas, de convenios, contratos, entre las empresas privadas y los organismos de investigación, y por qué no de las Universidades.

En la búsqueda efectiva de los nuevos rubros y las especificidades que hoy bien nos decía Figuerola, de cada uno de estos rubros, para los distintos mercados, hay un componente muy importante de investigación y de adecuación de tecnología. Las tecnologías están, lo están en Chile, Brasil, en los distintos países del mundo. Hay que importarlas y adecuarlas.

El problema de asistencia técnica, creo que debe ser analizado sobre todo dada la estructura particular fundaría de los componentes del sector primario. Aquí, hay un rol importante en lo que tiene que ver con la capacitación y el grado de entendimiento de los asesores técnicos de que están trabajando en función de un objetivo, que no es la oferta, sino que es satisfacer las condiciones de la demanda. Y lo digo porque el precio es un dato. Un asesor técnico lo que tiene que hacer es lograr un margen para un precio determinado. Tiene que formar una cadena de eficiencias, que permitan que nuestros costos sean adecuados a las realidades de los precios. Asimismo las exigencias cualitativas, deben ser recogidas por el asistente técnico y tratar de introducirlas junto con el empresario en el producto final.

Hay otro factor que es importante, y lo podemos poner dentro del sector público, que es la relación de complementariedad entre los sistemas educativos y la actividad privada. Aquí hay una simbiosis entre los servicios que debe ofrecer la Universidad del Trabajo, ya sea en los servicios de investigación y de apoyo y el grado de capacitación y entrenamiento de su personal a distintos niveles para lograr esto. Pienso que así como la investigación está disociada, el sistema de educación se ha hecho autónomo con respecto al mundo real, el cual está cambiando con un grado de aceleración máximo. Los padrones conservacionistas, no entran en un mundo que nos está exigiendo cambios a una velocidad realmente alarmante.

Existe también una fuerte necesidad de disponer de servicios públicos eficientes. En un modelo de exportación y de importación, la boca de entrada y de salida de un país es clave. Creo que el Uruguay tiene conciencia de que nunca podrá desarrollar ese modelo sin un puerto eficiente, sin un puerto que revierta de sus tareas de carga y descarga, las condiciones prácticamente monopólicas o cartelizadas de un grupo privado que hace un embudo real a las posibilidades de salida de nuestros productos.

Este es un tema de especialistas, pero creo que hay que mencionarlo. A nivel de puerto, de aeropuerto, es necesario lograr la parte de infraestructura básica, porque nosotros lo que estamos

exportando son productos en una primera instancia, frescos, y no tenemos una infraestructura de exportación que nos permita atender esto. El transporte, tema complejo, pero que va paralelo, debe ser parte de las operaciones que tienen que ser atendidas por el Estado.

Hay una acción importante a ejecutar. Así como nosotros en los granos encaramos a través de una comisión mixta, el Plan Nacional de Silos, con aporte de los productores, pienso que acá nosotros que estamos trabajando sobre la base de valores agregados, exige una serie de infraestructura en la cual debe haber participación del Estado, facilitando el acceso a esas tecnologías. Tendría que existir algo así como la Comisión Mixta de la Infraestructura Granjera, que en cierta medida funcionó en el pasado con sus plantas de frío para JUMECAL y para UFRUCA, y que dio una salida clara de apoyo financiero a una realidad que los productores necesitaban.

La política de estímulos económicos, tiene que transitar por el abandono de las formas tradicionales de crédito, y lograr formas de financiar inversiones con alta dosis de riesgo. Los Bancos de Fomento nuestros, se han transformado en verdaderos Bancos Comerciales, donde nos miden no en función de un producto, no en función del riesgo que estamos asumiendo, sino que muchas veces en función de las garantías que estamos ofreciendo. Ese es un problema. El capital de riesgo es simplemente un capital que alguna fuente tiene que proveer en el período de gestación de las empresas y que tiene que coparticipar en ese período de gestación y crecimiento con la idea de recuperarlo.

El Estado ha creado un organismo que puede tener una competencia en ese sentido que es la Corporación Nacional para el Desarrollo, que en su forma de asociarse con empresas y "banca" proyectos de esta naturaleza, podría ser útil. Creo que en el momento actual no le podemos estar pidiendo a la Corporación lo que le estamos pidiendo, porque está en una fase embrionaria. Hay un mecanismo útil ahí que puede conjugar para proyectos de determinado nivel, determinado grado de absorción de empleo, determinada potencia en cuanto a su exportación, puede aportar capital de riesgo y posteriormente cuando esté marchando retirarse, para seguir en ese ciclo repetitivo de cosas.

Los comentarios sobre tema de control de calidad: pensamos que el control de calidad en un exportador serio debe ser un control de calidad personal. El otro día, un conferencista chileno, manifestó que ellos estaban fallando. Fallar en un control de calidad, en un autocontrol de calidad, es un síntoma de una grave deficiencia en una mentalidad exportadora. Sin perjuicio de eso, pienso que debe estatuirse algún tipo de control externo aceptado por las partes intervinientes en la operación. Si como se señaló en este foro, los chilenos tienen sus problemas en el control de calidad, armemos un esquema transitorio de controles de calidad.

Yo tengo fe que en el futuro un exportador, será el más interesado en tener un buen control de calidad y que este sea más importante que el control que le haga un funcionario externo a su empresa.

En ese sentido, pienso que aquí hay un problema de falla en cuanto a la concepción del negocio de exportación. Hay un tema que tocaron recién, que es la información de mercados. Es evidente que Brasil y Chile tienen otra infraestructura armada, a través de los aparatos estatales y sus representaciones exteriores para tener información pronta. Para Uruguay creo que hay buenas intenciones, pero la información llega siempre como un dato del pasado. Ahí se puede conjugar en forma armónica con los intereses o el esfuerzo privado con el esfuerzo público, para lograr información al día. Esto es una información que es de base, para la toma de decisiones, sobre todo en un país que es tomador de precios.

Tenemos que estar informados porque nosotros no vamos a vender lo que queremos al precio que queremos, sino que nos van a comprar lo que quieren al precio que quieren. En ese sentido la información de mercado, es una característica básica y que este país por problema de escala no lo puede instrumentar, o tiene dificultades para instrumentarlo, a nivel de sus organizaciones oficiales a pesar de que hay muy buenas intenciones en ese sentido. Pero la información para el empresario que está en la cancha, siempre llega tarde.

Con respecto al sector privado de la agroindustria, hay un problema grande. No recuerdo exactamente las cifras pero podemos andar alrededor de los cuarenta y cinco o cuarenta y seis mil predios que pueden estar vinculados con este tipo de producción. Hay una limitante grande en la situación fundiaria. Hay una inadecuación de los recursos disponibles de tierra, capital y mano de obra, con una gran carencia de capital y una gran carencia de tierra y una maximización u optimización en el uso de la mano de obra, lo cual hace que los sistemas tecnológicos siempre van a ir en el caso de estos productores por el lado de tecnología, más bien atrasadas o adecuadas a la realidad económica que tienen.

En segundo lugar, estos predios han tenido o tienen un problema de fertilidad de suelos por un uso prolongado de los mismos. Hay falta de disponibilidad de agua. Diría que en general hay problemas en la localización de los sectores que están tratando de producir. Nosotros estamos insistiendo muchas veces en que tierras que ya dieron lo que tenían que dar, se transformen en tierras de punta, tratando de buscar que el Noreste de Canelones produzca lo que quizás no pueda producir, y asegure la rentabilidad a una cantidad de personas que en la actual infraestructura de producción no la puede alcanzar. Si no logra eso que es la base, menos se va a lograr proyectarse en forma sostenida, en un proyecto de esta naturaleza.

Esto significa una limitante, obviamente, en la oferta. Es un poco el esfuerzo encomiable que está haciendo la gente de Porex, que son cuatro o cinco productores. Ese comentario me dejó pensando. De los cuatro, uno se dedicaba a hacer "oficinas", una tarea típicamente uruguaya, que no la mencioné en el punto anterior cuando hablamos de los servicios públicos eficientes. Se refiere a la desregulación a la cual estamos sometidos, esa especie de carrera de vallas donde las cosas simples como una balanza, un control de la sanidad, etc., están organizados de tal manera, que realmente es un problema que desanima a cualquiera.

Hay que ir a nuevas formas de organización. En ese sentido, los agrupamientos de productores, y permítanme darle una expresión genérica: los grupos de productores deben ser una realidad si nosotros queremos alcanzar determinados niveles de escala para poder proyectarnos a los mercados externos.

Si no logramos agrupar a los productores, esa oferta atomizada no va a alcanzar nunca estándares o posibilidades de proyectarse hacia el exterior. No descarto en forma paralela, la gran empresa uruguaya o en forma conjunta con las transnacionales que le aporten el capital de riesgo que hoy no están recibiendo, que le aporten su conocimiento del mercado o su inserción en el mercado directamente, y que le aporte la tecnología.

En esto hay que ser pragmático. No tenemos que asociarnos con una determinada forma de organización de los productores. Lo que sí tenemos que hacer es lograr transitar por avenidas claras. El rol de la gran empresa es importante, en el sentido de que tanto la frutilla como la manzana, como algunos otros rubros, están en este momento en gestación sobre la base de los innovadores

tempranos que son los que van a tener los grandes problemas, o los que ya están teniendo los problemas. Esas personas son las que van a abrir las avenidas para poderlos proyectar.

En todo proceso de adopción tecnológica, en todo proceso de proyección al mercado, hay una curva de adaptadores tempranos, de los que son menos adversos al riesgo, de los que son más empresarios, y que en esa adaptación temprana logran sensibilizar al resto. Un poco lo que pasó con un Mones en la caña de azúcar; lo que puede haber pasado en CONAPROLE con la lechería. Esos adaptadores tempranos, son los que van con su ejemplo, los que van a ir tirando las vallas. Tiene un costo importante que lo puede asumir una empresa grande dentro de ciertos niveles, y atrás de esos vendrán quizás, los seguidores.

No descarto el papel que puedan tener las transnacionales en un mundo que se está haciendo cada vez más interdependiente y más comunicado. Las proyecciones de las grandes empresas están caminando y es una realidad que la tenemos que aceptar o tenemos que competir.

En ese sentido existe la necesidad de integramos y lograr junto con las empresas grandes o con las asociaciones de productores, mecanismos hábiles para proyectarnos hacia el exterior.

Acá voy a repetir dos o tres conceptos que Figuerola ya dijo recién. Pienso que un segundo factor a nivel del sector privado que hay que hacer y sobre todo en el sector granjero, es cambiar la mentalidad. Normalmente el concepto de un granjero o un productor de otros rubros, es que la exportación "per se" vale más. Aspira como piso de su precio, por lo menos el precio interno. En esa jugada de que en el interior me pagan más, decide no proyectarse al exterior, porque va a perder plata.

Estamos renunciando específicamente en ese caso, a ampliar el mercado, que es una de las premisas básicas que tenemos que buscar. El hecho de que no tenemos determinada mercadería, y exportamos "coyunturalmente" eventuales "saldos" exportables, el año que los tenemos, contraría todo lo que se ha dicho anteriormente en este Foro. Eso sucede normalmente en nuestro enfoque del problema. No hay un esfuerzo que diga: "esto para el mercado interno, y esta porción de mi producción la voy a dedicar sistemáticamente al mercado exterior".

El otro aspecto recién mencionado: *es la calidad*. Hay un concepto importante sobre que los productos frescos con el mínimo de procesamiento, suponen valor agregado. Hay un valor tecnológico arriba de eso, hay un valor en el empaque, en el frío, en el producto en sí. Alcanzar la calidades supone un agregado de valor importante. El hecho de que está mal visto que la exportación de productos frescos, creo que está desatendiendo precisamente una condición básica de la demanda, que nos está requiriendo productos frescos y en particular productos frescos de contra-estación.

El hecho de lograr tecnología de packing, es una premisa que agrega valor "per se" a los productos naturales. En ese sentido los falsos preconceptos que tenemos de que si no hay un proceso industrial que machaque, que rompa la ciruela, que haga algún proceso físico o mecánico, y que por lo tanto absorba empleo y agregue valor, hay que desmitificarlo. Nuestros rubros en primera instancia, están en el área del fresco.

Hice mucho hincapié en todos los ejemplos, en el sector objeto del Seminario. El sector forestal lo pongo como un sector paralelo, porque es otro sector que yo veo que tenemos condiciones de estudiar. Tenemos condiciones agroecológicas y sufre exactamente los mismos problemas. No

hemos creado condiciones de demanda, ni siquiera interna, (salvo la leña y algún tipo de madera), para desarrollar al sector. Pienso que este sector debe ser analizado en profundidad y es otro de los sectores que pueden impactar en el corto plazo.

Y por último, con los nuevos rubros, pienso que estamos en la fase de gestación muy primaria. El esfuerzo es interesante, y en ese caso específico tenemos que salir de acá. Tenemos que ir al campo real. Ahí, sí, buscar a los pequeños innovadores, adaptadores tempranos e ir viendo si son factibles en pequeñas unidades de producción, localizadas en determinadas zonas. Los veo con un interés importante en torno a núcleos rurales urbanos. Cuando uno empieza a recorrer el interior y observa pueblos que originalmente se formaron sobre la base de una ganadería extensiva, son pueblos que están juntando gente en general del sexo femenino y niños, los cuales pasan en una actividad sumamente pasiva o se nutren de oficinas públicas, juntas locales, etc. etc.

La posibilidad de instalar industrias de procesamiento de estos rubros nuevos, en pequeña escala, y que permita la absorción de esa mano de obra que está vegetando en cierta medida, creo que pueda ser interesante. Esos diez núcleos, que hablaban ellos para los distintos pelíferos, puestas en proyectos pilotos, pueden llegar a ser una realidad de soluciones sociales en la escala, de un proceso que se está iniciando. Creo, que son avenidas paralelas que debemos transitar.

Espero haber contribuido con este conglomerado de ideas a los objetivos y a la propuesta final de este Seminario.





Panel de Comentaristas

1. Gustavo Pardo (*)

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores de este evento, la posibilidad de poder manifestar mi pensamiento y a su vez recalcar la importancia que tiene el estar nuevamente aquí todos reunidos, preocupados por la misma temática, o sea productores, agroindustriales, técnicos, tanto de la esfera privada como estatal. Eso nos da la tranquilidad que por lo menos la llamita sigue encendida.

De todas maneras pienso que de aquí en más tenemos que intentar cambiar el ritmo de todo esto, y ahí utilizo las palabras de Figuerola: "que mientras nosotros discutimos hay otros que ya están haciendo cosas".

Me preocupa que estamos discutiendo demasiado esas cosas, y a nivel de campo tenemos muy poquitas experiencias para contar como el caso de POLEX, los productores de Salto, pienso que para todo lo que se ha hecho e invertido en tiempo quizás tendríamos que tener muchos más ejemplos a esta altura, para mostrar.

Personalmente he participado en muchos encuentros similares y temo ser reiterativo, sobre mi propuesta o preocupación. Afortunadamente los representantes de las organizaciones de productores, el Sr. Fagian de la Comisión Nacional de Fomento Rural, y el Sr. Salati de la Confederación Granjera, me han ahorrado bastante esfuerzo. Han adelantado el camino en lo concerniente a la profunda situación de desamparo en que se encuentran los pequeños productores hoy y con la gran preocupación con que ellos participan reiteradamente en estos tipos de encuentros, sin encontrar a nivel de campo las respuestas con la seriedad que sería necesaria.

Fue sumamente llamativo ayer, como el Sr. Salati planteaba la dificultad, que ellos como representantes de los productores están viviendo a nivel de sus organizaciones. Ese problema de la desesperanza de los productores ha acelerado en los últimos años la corriente emigratoria, que en definitiva consideramos es una bola de nieve, porque a medida que la gente se va del campo, el mismo se va despoblando y los pocos que van quedando se les hace más difícil acceder a los servicios tan esenciales que hoy les están faltando, como puede ser: electrificación, caminería.

En la medida que van quedando menos, se les va haciendo mucho más difícil acceder a esos servicios y a su vez se le va a hacer mucho más oneroso al Estado pretender brindar esos servicios a los que van quedando, y que nosotros consideramos esenciales a esta altura para dignificar las condiciones de vida del medio rural.

Nosotros consideramos y creo que estamos todos de acuerdo que se hace sumamente difícil impulsar un desarrollo agropecuario (también en los países desarrollados lo tienen en cuenta) si no

(*) *Asesor de la Comisión Nacional de Fomento Rural.*

buscamos de alguna manera hacer que las condiciones de vida en el medio rural sean lo más parecido a las del medio urbano.

En la medida que nosotros dejamos correr el tiempo se nos va a hacer mucho más difícil, mejorar las condiciones de vida o los servicios en esas zonas ya que a medida que se van despoblando va a ser mucho menos justificable la inversión.

Por eso consideramos que tenemos una carrera contra el tiempo. De lo contrario, si bien pensamos que el desarrollo de la granja, tenemos que pensarlo en un mediano y largo plazo como decía muy bien Aparikian y otros expositores, como bien decía Salati; "si no tomamos medidas prontas para el ahora, en lo que fuera, pero buscamos, corremos el riesgo de que cuando tengamos esas soluciones o salidas dentro de cinco o diez años, sólo queden en el campo los abuelos".

Creo que eso es fundamental, sino todos nuestros esfuerzos no van a tener los resultados esperados, porque no vamos a tener el elemento fundamental para llevarlo adelante que es la mano de obra del campo. Todos sabemos que sobre todo en el sector de la granja, el aspecto mano de obra es fundamental, un granjero, un horticultor no se inventa de un día para otro. Si queremos desarrollar la granja la tenemos que hacer con los que nacieron en la granja y que aprendieron a hacerlo desde chiquilín a llevar adelante todas estas prácticas.

De todas maneras es importante que todos estemos aquí y que de una vez por todas hagamos los máximos esfuerzos, para cumplir con la mayor eficiencia posible nuestro rol. Todos tenemos que jugar el partido en la ubicación que nos corresponde y tratar de ser eficientes al máximo posible.

Tenemos representantes del Estado, que mal o bien están tratando de llevar las cosas adelante. Hay agroindustriales que también están dispuestos a hacer su aporte y se han abierto a este tipo de participación. Tenemos a los productores, a sus organizaciones y a los técnicos, o sea que tenemos todo el material, lo que nos falta ahora es integrarlos a todos y dividir un poco el esfuerzo de forma de hacerlo lo más eficiente posible.

Nosotros creemos que en esto todos tenemos que jugar un partido sentados a la misma mesa, y no creando falsos enfrentamientos entre Estado y productores por un lado y entre productores y agroindustriales por otro. Somos conscientes que los tres son socios de una empresa, que es la de sacar al país adelante en primer lugar. Creo que a nivel de los productores e industriales tenemos acá dignos representantes, y que tienen muy claro que la única forma de salir adelante es teniendo al productor como socio y no tenerlo por el otro lado de la mesa, y mirando por donde se le puede sacar tajada.

La experiencia en eso ha sido muy clara, los industriales que han pretendido hacer eso rápidamente se han quedado sin productores, los industriales que permanecen en el sector son los que han sabido respetar a los productores. Y lo mismo ha sucedido en el sentido inverso o sea los productores que han pretendido jugar sucio con la industria, un año vendieron, al otro también, pero al tercer año se quedaron sin posibilidades de colocación.

Creo que es fundamental entonces convencernos todos de que somos socios en una misma empresa, y en la medida que seamos lo más eficientes posible vamos a estar en mejores condiciones de conquistar ese mercado exterior.

No queremos entrar en la discusión de moda y en el falso maniqueísmo de que el Estado es ineficiente y que no se puede hacer nada en base al Estado, que todo hay que pasarlo al sector privado. Creo que todos conocemos múltiples experiencias en que el Estado ha demostrado ser eficiente y por el contrario las empresas privadas han sido sumamente ineficientes. Con el inconveniente de que muchas veces la ineficiencia del sector privado la ha pagado toda la sociedad.

En ese sentido no estamos de acuerdo que en este sector en particular, el Estado sea prescindente, ya que consideramos que es falsa la premisa de que acá pasa el tren de la modernización y el que se suba va a salir adelante y el que queda atrás que se las arregle. Pienso que justamente con este sector el Estado tiene que poner en igualdad de condiciones a todos para que recién después de brindar las posibilidades, si alguno es porfiado y se quiere quedar, que se quede.

Todos sabemos que justamente muchas de las dificultades que tiene el pequeño productor y sus organizaciones para poder desarrollarse y competir, es tener condiciones sumamente desventajosas con algunas empresas particulares de grandes capitales. En las condiciones actuales, el día que se abra la ventana de parte del Estado para que lleguen las propuestas, no tenemos ninguna duda que cuatro o cinco empresas que pueden contratar sus consultorías para hacer proyectos y que disponen de otra infraestructura, van a llegar mucho antes que los pequeños productores.

Por eso consideramos nosotros que el Estado en esta primera etapa, tiene una actuación decisiva. Voy a remarcar algunas acciones en las que considero más importante: fundamentalmente en la parte de información de mercado. Acá se nos cuenta por ejemplo, el fenómeno chileno pero todos sabemos el papel que jugó el Estado en toda esa infraestructura que se ha creado para el desarrollo del mercado exterior. Hoy aquí los productores pequeños tienen una situación que , consideramos no es adecuada para salir a hacer ese tipo de investigación.

También consideramos que una tarea que tiene que hacer el Estado, es la investigación tecnológica y transferencia de tecnología. El control en las etapas de comercialización, es un tema sumamente discutido en estos momentos, pero como explicaba Fossatti, creemos que en la etapa de comercialización con el mercado exterior tiene que haber un control estatal y no quedar eso librado al capricho de las empresas.

Nosotros como organización de productores conocemos experiencias de empresas fantasmas, que están un año en una cosa y después desaparecen y que han hecho perder mercados o nos han desacreditado como país ante algunos mercados, cosas así suceden por no hacer las cosas con total responsabilidad y por no haber tenido el Estado un control suficiente sobre qué era lo que se estaba enviando como para mantener el prestigio en determinados mercados.

Si no tenemos un control mínimo en las primeras etapas, corremos el riesgo que todo el resto de la inversión que le pedimos al Estado en investigación de mercado, transferencia de tecnología y otros se echen a perder. Todos sabemos que es un pecado capital, sobre todo con lo que nos contaban hoy Vilas y Figuerola, cometer ese tipo de errores en la comercialización con un mercado exterior que es sumamente exigente.

Lamentablemente, tenemos experiencias de esas, en que algunas empresas sin mucho escrúpulo, por querer aprovechar un año salieron a exportar determinados rubros sin un mínimo de las condiciones exigidas, y eso nos creó problemas en esos mercados.

En lo que tiene que ver con créditos, a nadie le escapa la necesidad de una política de créditos razonables, con una política económica, con cierta estabilidad que favorezca a la inversión en el sector. Es muy difícil pretender inversiones con una política cambiante, sin financiamientos adecuados para el desarrollo del sector y adecuados a la realidad del productor. Como ha pasado en otros países se requiere que el Estado esté dispuesto a asumir riesgos también en esa etapa, por lo menos en los primeros años hasta el desarrollo del sector, ya que todos sabemos que el Estado ha asumido riesgos en otro tipo de negocios relacionados con otros sectores.

En lo que tiene que ver con servicios, también es fundamental un aporte del Estado en lo que tiene que ver con electrificación y otro tipo de infraestructura. Si realmente el Estado apuesta a desarrollar el sector, inevitablemente tiene que hacer su aporte o inversión para facilitar el acceso a todos esos servicios a la zona productora.

La eficiencia del Estado va a pasar por una reestructura y una adecuación de sus servicios, que permita controlar la falta de coordinación y superposiciones que evidentemente existen en este momento y que muy bien las señalaban Fossatti y Notaro.

Creo que no es muy difícil de una vez por todas, buscar coordinar todos esos esfuerzos, por un lado se habla de la escasez de recursos del Estado y por el otro lado tenemos que se están dilapidando recursos o superponiendo en tareas que en definitiva no tienen el resultado esperado.

Nosotros consideramos que la salida puede venir por un verdadero organismo rector de la granja, aparentemente estamos en el umbral de que eso suceda, donde realmente estén representados los productores, los agroindustriales y también el Estado como árbitro.

Dentro de ese organismo una unidad ejecutora, sin mucha gente, que simplemente se dedique a concentrar la demanda de información que hacen las organizaciones de productores en cuanto a mercado. Que preste un servicio de promoción y extensión hacia las organizaciones de productores, ver cuáles son las posibilidades de nuevos rubros, las posibilidades de financiamiento.

Hoy se da el hecho de que ni las organizaciones de productores saben qué recursos hay. Todos los días escuchamos que el Banco Mundial, que el BID, la GTZ, que en Planeamiento hay recursos, que allá hay otros recursos y lamentablemente nosotros no lo sabemos y los productores tampoco. Cada vez que los productores piensan sacar algún proyecto, empiezan a golpear puertas por todos lados para ver dónde puede haber recursos, si existen y de qué tipo de financiamiento son para poder ver si se adaptan a su proyecto.

Nosotros pensamos que esa información tiene que estar disponible para todos los productores permanentemente. A su vez que se le ofrezca al productor la posibilidad de elaborar propuestas o proyectos una vez conocida la fuente de financiamiento. Si abrimos la ventanilla cuando vengan esos recursos, que aparentemente ya están, para que los agentes privados vengan a presentar sus proyectos, no tenemos ninguna duda de que los primeros que van a venir son cinco o seis grandes empresas con sus consultoras, lo van a elaborar en pocas semanas y los productores van a aparecer cuando no quede más nada. Eso pensamos también que es un rol que tiene que cumplir el Estado.

Y por supuesto que ese organismo rector tenga el peso político adecuado como para incidir en la toma de decisiones a nivel estatal, tanto políticas como de adecuación de servicios y no como

hasta ahora que el organismo ha sido una cosa puramente decorativa y no ha tenido ningún tipo de incidencia.

En definitiva, creemos que hoy es un momento para reflexionar. El llamado de atención de los productores lo tenemos que tomar muy en cuenta, con beneplácito veo que hay propuestas, que no nos quedamos con el diagnóstico sino que la gente de UAPAG presentó propuestas de otros rubros alternativos que nos pueden parecer exóticos o raros, pero tenemos que probarlos. Ya hemos hablado con Valdés, Poiex hay en muchos lados, hay productores con ganas de probarlo, lo que precisan es justamente respaldo técnico y estatal para poder iniciarse en esas experiencias.

Vamos a iniciarnos en esas experiencias, los Poiex no surgen por generación propia, atrás de ellos hubo un trabajo de organización de productores. Eso evidentemente lo tiene que hacer el Estado, porque es difícil que organizaciones privadas puedan hacerlo.

Esperamos que esto realmente de una vez por todas lleve lo antes posible algo a la realidad y que el próximo encuentro que tengamos de este tipo, sea más bien para evaluar y ajustar lo que hicimos desde hoy hacia más adelante, y no para empezar otro diagnóstico desde cero. Si así fuera lamentablemente vamos a volver a recibir los reclamos o la alarma de Salati o de Fagián, que incluso pueden no estar representando a tantos productores, ya que durante todo ese proceso de un año van a ser unos cuantos más los que se han ido.

2. **Martín Aparikian (*)**

Considero por las exposiciones que he escuchado fueron tan claras y tan buenas, que a lo mejor si uno habla puede arruinarlas un poco. También pienso que como productor de una empresa que está dedicada a un rubro hortifrutícola, vale la pena remarcar algunas de las cosas que se dijeron, sobre todo con un enfoque práctico, positivo

Hay un modelo de producción hortifrutícola que el país tiene hoy, que en su momento cumplió un rol de abastecimiento al mercado interno en donde los pequeños y medianos productores con su trabajo y habilidad, organizaban la producción, luego la transportaban y vendían Montevideo. Para los que tienen experiencia, saben que drama es, lo que sucede con los saldos que no pueden colocar. La gente, que he vivido en un ambiente de productores, yo vivo en él, se preocupa para ver qué se puede hacer con esos saldo en materia de colocación en el exterior.

La verdad es que hemos trabajado muchos años con algunos productores, que incluso están acá, y las conclusiones son que no se ha podido sacar nada. En eso influyó todo lo que se dijo : no hay calidad exportable, ni cantidad, no hay tipificación, carecemos de los elementos esenciales para lograr un producto uniforme y que tenga valor comercial en el exterior.

De manera pues, que lo que nosotros hoy estamos produciendo, los sobrantes nuestros, es imposible venderlos a nadie en el exterior, porque las reglas del juego son totalmente diferentes, es lo contrario, lo opuesto.

Hoy tenemos que tomar conocimiento de los mercados, cuáles son sus necesidades, donde están las ventajas comparativas para nosotros producir algunos de esos productos, estudiar las tecnologías y el volumen para cada uno de los mismos y crear una organización, que ustedes mismos lo dijeron que puede ser juntarse un grupo de productores, hacer una cooperativa, o un empresario privado, o un conjunto de productores en algún otro tipo de producción.

Aquí quiero hacer mi primer aporte, creo que hay que tener un objetivo. El pasaje del enfoque académico de lo que Uruguay puede hacer con su hortifruticultura tiene que bajar a un nivel de realismo y esto está basado en alguna organización real, una empresa o una cooperativa que necesita por un lado tener los fondos suficientes (es un problema de inversión), de organizarse para atender la línea de productos que va a hacer.

Somos productores, sabemos hacer de todo, pero cada producto es un paquete tecnológico y necesita ser estudiado técnicamente. Hay que considerar su posibilidad de éxito, si es un producto que tiene demanda, y después de estudiar las ventajas comparativas, los costos, porque no cualquier sueido sirve, no conviene que los productores que van a hacer una línea de productos estén demasiado separados entre sí, el transporte es uno de los costos que pesa en forma fundamental. Otro factor importante como lo es el riego, que nadie se puede dar el lujo de hacer una horticultura de exportación sin riego.

(*) *Empresario en el Area Agroindustrial, MIGRANJA S.A.*

Por lo tanto, los sistemas de riego, sobre todo para el pequeño productor, deberían ser estudiados a nivel regional y buscar zonas donde tengan las condiciones físicas para el desarrollo de estos productos hortifrutícolas y tengan los recursos hídricos necesarios.

A veces el productor no tiene noción de qué es lo que significa el volumen de estos recursos hídricos y la fuente de agua que se necesita. De manera que es muy importante hacer estudios de factibilidad, que permitan saber al productor; cuáles son las distintas etapas, las inversiones, la tecnología que va a usar, la organización de comercialización que se va a dar. Esto se facilita, cuando se trata de una institución única, sea una compañía extranjera, que de esto sabe mucho y que muchas veces tenemos ese prurito de no querer ceder ese patrimonio, sin considerar que la tecnología es algo que va a tomar muchos años en internalizar.

Después de leer los libros y saber todo lo que se puede aprender en esa materia, es decir, aprender a hacer productos de buena calidad, tener un cliente crear regularmente una línea de exportación, les puedo asegurar que trabajando bien hay que pensar en diez años de experiencia para lograr algo que nos pueda dar una rentabilidad y que podamos incorporar en un nuevo modelo a productores y procesadoras, algo parecido a lo que es la CONAPROLE.

Nuestro modelo de producción para el mercado interno, no se compadece con este propósito de tecnificarse. También hemos visto, que algunos que han mejorado algunas variedades y han puesto riego, después van al mercado y no hay a quien venderle, y eso no tiene valor de exportación.

Es imprescindible tener una visión conjunta de esta problemática y partir de un criterio de regionalización. Me refiero en parte a lo que nosotros estamos haciendo como empresa, estudiamos la estrategia para la producción de la manzana, si era un producto viable en el país y su complementación con algunos productos hortícolas. Vimos que sí, pero que no era un problema tan sencillo para una empresa, ni para una persona en forma privada, de manera que hicimos un estudio localizado de un proyecto para una región como lo es la zona de Rincón del Pino. Toda esa área tiene grandes condiciones físicas para este tipo de producción y tiene recursos hídricos también, de manera que se puede encarar entonces una actividad, que, aunque comencemos hoy con una pequeña unidad, eso va a terminar seguramente en un área mayor, en donde hay que dotarla con una serie de servicios que hoy no tiene, ya que es un verdadero drama trabajar en esa forma.

En primer lugar la falta de caminos. En segundo lugar la falta de electricidad. Digo esto porque un productor normal de los que estamos acostumbrados, o pequeños productores no tienen con qué sacar su producto a cien kilómetros de Montevideo por caminos malos y sin electricidad. Además las fuentes de agua, si pensamos en que vamos a hacer fruticultura y hortifruticultura tenemos que crear los recursos hídricos y distribuirlos y ponerlos a disposición de esos productores.

Contrariamente a lo que se dice, que en el país hay mano de obra que sobra, creo que en uno de los trabajos que he leído, dice que la mano de obra se ha ido a zonas fronterizas y a Montevideo. Pienso que la gente que está mal hoy en Montevideo, probablemente en la frontera estén mejor. No tienen una posibilidad de retorno porque no están dadas las condiciones. Para poder desarrollar este tipo de hortifruticultura se requiere un plan global y hacer un asentamiento (lo que los españoles llaman un polígono), en zonas industriales donde se juntan las actividades industriales y se crea toda una infraestructura de apoyo de manera tal que la actividad se concentra, y en este caso tendríamos una población que podría crecer, a la que se le daría todas las ventajas del asentamiento.

El sólo hecho de tener trabajo en forma permanente estaría creando las posibilidades de que cada uno pudiera consumir más.

No se pueden llevar camionadas de gente para los centros de trabajo, la gente tiene que vivir decorosamente en esos lugares, tener su escuela, tener su asistencia cuando lo requiera en materia sanitaria y tener también la posibilidad desarrollar una vida social digna y tener atractivos de carácter de entretenimientos. Es necesario estimular motivos para radicarse y sentir orgullo de trabajar en este actividad que le va a generar una rentabilidad en la medida que mejoremos producciones como por ejemplo: la cebolla, que estamos acostumbrados a un promedio nacional de 6 o 7 mil kilos por ha, se puede llegar a 30.000 kg, lo mismo la manzana, que estamos haciendo nosotros, está sobre la base de pasar los 10 mil kg de promedio por ha a 50 mil kg de promedio.

De manera que mi punto de vista es que lo importante es tener en cuenta un modelo de producción hortifrutícola que requiere una visión globalizadora y concentrar las actividades y distribuir las con un criterio de empresa moderna, en donde la base no es la explotación, sino la complementación. Es algo así, como funciona la CONAPROLE. En realidad la CONAPROLE tampoco es una Cooperativa, es una verdadera empresa en donde pequeños productores, en un régimen acordado, están entregando su producción. De ahí entonces la necesidad de un programa macro para una zona, hacer un estudio de factibilidad y tener en cuenta las inversiones, la introducción de las tecnologías correspondientes y lograr un producto que se pueda vender en los mercados de acuerdo a una programación que se tiene que hacer en un nivel donde al menos se conozca cómo manejar esos mercados internacionales.

Por otro lado, un detalle más, el productor moderno tiene que organizarse sobre la base de que tanto sus tierras como sus máquinas y equipos puedan ser versátiles y utilizarse para distintas producciones.

Si bien no se puede de un día para el otro dejar de producir frutillas para hacer pepinillo, no hay que estar atado en un modelo en que hay que nacer y morir con un producto. Eso pasa incluso con los manzanos, que tienen hoy muchas variedades nuevas que son más demandadas en los mercados y hay que estar preparado para pasar de la manzana al kiwi, a la pera, a los duraznos, a las nectarinas o cambiar las variedades de manzanas.

Para eso se necesita también una central allí, que estudie, que investigue y que lo de como un producto para mejorar la capacidad de ese equipo que se formaría entre productores y una central procesadora.



3. **Domingo Carlevaro (*)**

Lo que importa es que se sepa qué es lo que la Universidad de la República en los últimos años hizo, hacer e intenta hacer en el futuro sobre el tema.

La Universidad elaboró y aprobó un proyecto de investigación sobre agroindustria. ¿Con qué características?. Ustedes conocen y saben la crítica tradicional sobre la Universidad como suma de Facultades que trabajan aisladamente y que avanzan en el campo de los conocimientos con ciertas limitaciones, productos de esa estructura de Facultades aisladas.

¿Por que tomó el tema de la agroindustria?. Por varios motivos. Desde el punto de vista interno, porque pretendía que el tema por su naturaleza fuera interdisciplinario y ayudara a las Facultades a trabajar con criterio interinstitucional, aunque esto sucediera dentro de la misma institución, las distintas Facultades o Escuelas de la Universidad, tenían necesariamente que llegar a un punto de encuentro para trabajar temas que no podían ser considerados aisladamente, o las conduciría inevitablemente al error.

Desde el punto de vista del país, lo que importaba era tomar un tema que era de capital importancia para el desarrollo futuro, y que hacía que la Universidad se insertara realmente en los problemas nacionales. La Universidad no está interesada únicamente en la producción de conocimientos en el campo puramente académico. La formación de personas para actuar en el medio productivo debe estar realmente integrada, a la realidad tal como es, conocer realmente los problemas, poner sus manos y sus pies en la tierra, no sólo en el ámbito internacional, sino en nuestro país. Se debe investigar o tratar de aportar a la creación de conocimientos tanto en el campo de investigación científica como tecnológica, como en el de formación de personas, que es otra de las grandes tareas. Esto debe hacerse de la manera más adecuada e integrada y más carente de todo tipo de vanidad, realmente enseñando y aprendiendo a la vez en un proceso en el que justamente esa doble vía es tan importante.

Es decir, cuando va a investigar adquiere un conocimiento que lo elabora y le permite transmitir conocimientos y formar personas. Aprende lo que tiene que aprender y ayuda a capacitar mejor a los que tiene que capacitar.

Fundamentalmente ese fue el panorama en que esta Universidad después de la intervención empezó a trabajar. Con algunas dificultades que no voy a enumerar, porque no voy a hablar de cosas más o menos tristes, como la falta de rubros y demás, pero obtuvo en una de las Rendiciones de Cuentas algún apoyo otorgado por los organismos del Gobierno, el Poder Ejecutivo y el Parlamento fundamentalmente, para emprender de una manera más sistemática sus tareas.

Para que vean que no está en el simple terreno de las buenas intenciones, sino que algo se ha avanzado, hay un proyecto de agroindustrias universitario que abarca a varias de las Facultades.

(*) *Director de Planeamiento de la Universidad de la República.*

Pretende abarcar a muchas, porque en el proceso de producción agropecuaria, industrialización, comercialización, exportación y todo lo que lo rodea, factores de tipo de salud, de vivienda de educación y demás, de algún modo comprende casi todas las Facultades.

El Instituto de Economía en la Facultad de Ciencias Económicas toma los aspectos globales de la agroindustria, es decir lo macro, y luego las distintas Facultades por ejemplo la de Agronomía toma dentro de una cadena, las oleaginosas en coordinación con la Facultad de Ingeniería.

La Facultad de Veterinaria toma un sector que no es específicamente veterinario, un estudio sobre financiamiento y endeudamiento del sector agropecuario en el último decenio. La Facultad de Derecho, directamente por sus servicios jurídicos y también por el Instituto de Ciencias Sociales toma el estudio y análisis de los actores involucrados en la agroindustria de la sociedad uruguaya. Toma el análisis de las características de los diferentes actores involucrados en la agroindustria textil, y el análisis de la legislación impositiva uruguaya sobre cooperativas y su aplicabilidad al proceso de articulación al proceso agroindustrial.

La Facultad de Ingeniería a través de su Instituto de Ingeniería Química trabaja sobre industria oleaginosa.

La Facultad de Arquitectura trabaja sobre la industrialización y el uso de la madera en la construcción, y eso a través del Instituto de la Construcción y del Instituto de Urbanismo en el polo de desarrollo de Bella Unión y en el programa Tacuarembó-Rivera en lo referente también a agroindustria.

A partir de ahí tenemos el estudio de la agroindustria con carácter macroeconómico y los estudios de cadenas productivas seleccionadas. Algunas de ellas son, la industria textil lanera, la frigorífica, la producción e industrialización de frutas y hortalizas para la exportación, la cadena forestal, oleaginosa y también la producción de semillas y la agroindustria en el desarrollo local tomada desde el ámbito económico y sociológico.

Hice rápidamente esta lectura de subtítulos porque me parece importante compartir con ustedes cuales son. A partir de un proyecto aparecen ocho o diez subproyectos encuadrados en ese, proyectos en los que necesariamente han tenido que integrarse personas docentes, investigadores, especialistas, provenientes de diferentes áreas y han tenido que hacer el esfuerzo de entenderse, de encontrar puntos de acuerdo, de ilustrarse con el conocimiento de los demás y llegar a síntesis.

¿Esto, se puede desarrollar pura y exclusivamente en el ámbito universitario?, desde luego que no. El objetivo no era ese, lo dije al principio, y el desafío de todo este proyecto en la medida que avanza es integrarse más a los sectores nacionales; sean en el ámbito público, o en el privado, en el agrícola o en el industrial, o en el de la comercialización y exportación.

Espero haber podido sintetizar lo más que pude, cual es la ubicación y el interés de la Universidad de participar en eventos como éste. En estar presente y que sepan los productores y la gente que trabaja en el Uruguay en estos problemas que la Universidad quiere y debe ser un punto de referencia en el estudio de muchos de estos problemas.

4. **Alberto Couriel (*)**

Quiero agradecer la posibilidad de participar en este Seminario y dejar expresamente constancia que uno de los motivos centrales que me trajo es homenajear al amigo Passeyro que tan cerca estuvo de nosotros.

La segunda cosa es que lo más cercano que estoy a este tema es que estoy en este edificio. Tengo que ver más con lo financiero y lo urbano, que con lo agrícola. De todas maneras voy a hacer un esfuerzo, porque en esencia cuando me invitaron, lo hicieron pensando en un seminario que nosotros habíamos realizado en el mes de junio sobre Propuestas Alternativas de Desarrollo.

En aquel Seminario hablábamos de una propuesta de alternativa con dinamización de la sociedad, con dinamismo económico, con equidad y mentalidad transformadora.

Para nosotros el dinamismo económico pasaba por la inserción internacional. De manera que el tema de las exportaciones es un tema absolutamente central y el tema de las exportaciones en el futuro va a estar determinado por la problemática del cambio tecnológico.

Es el problema del progreso técnico lo que va a determinar las futuras relaciones económicas internacionales, y acá está el centro de la problemática de la inserción internacional de un país chico como lo es Uruguay.

La equidad para nosotros pasa por el problema del empleo. No hay modelo, no hay propuestas de alternativa, que si no resuelve el tema del empleo consiga justicia social. Esto se resuelve, no sólo con políticas macro, sino con políticas específicas para resolver los cien mil desempleados abiertos que tiene el Uruguay más los doscientos cincuenta mil subempleados que están viviendo en el ámbito urbano y en el rural.

El tercer elemento es la mentalidad transformadora. Desde este punto de vista entendemos que se requiere cambio de mentalidad en los principales factores. En el Estado se requiere una transformación vital y tenemos la sensación que los funcionarios tienen que volver a ser servidores públicos, como lo fueron en el pasado en el Uruguay y hoy no lo son.

Los empresarios privados tienen que ser innovadores y creativos, los trabajadores se tienen que preocupar no sólo de los distributivos de sus salarios sino también de lo productivo, y que las cooperativas han cumplido un papel vital, que hay que seguirlas promoviendo.

Todos ustedes saben que yo no comparto las tesis que se ha iniciado en el Uruguay a partir de mediados de la década del 70, entre otras cosas porque se le da predominio a lo financiero frente a lo productivo. Yo creo que lo productivo es lo central, es donde se genera riqueza, empleo y puede haber justicia social. El país está pagando a fines de la década del 80 los costos de la liberación financiera que se empezó en la década del 70.

(*) *Director del Centro de Estudios Sociales y Políticos de Uruguay y América Latina.*

Sin embargo en ese modelo hubo una cosa muy positiva, que fue el dinamismo y la diversificación de las exportaciones. Eso es bueno para el país, porque el país va a salir necesariamente sobre la base de que multiplique y diversifique sus exportaciones.

Desde este punto de vista por lo tanto, todo lo que yo he escuchado me pareció de lo más interesante e importante en cuanto a mecanismos, instrumentos para atender el dinamismo de estas exportaciones.

Fossatti, habló de agroindustria. Yo pienso en agroindustria con tres patas. Una lo es en la agricultura; otra la industria para aquellos rubros donde sea posible darle mayor valor agregado, ustedes hablaban hoy que era una vieja concepción, seguramente para la fruta no es necesario, pero sí para otros rubros. Yo creo que tiene que haber una tercera pata, que pasa por la industria química y por la metalmeccánica y es la que le da insumos a la agricultura e insumos a la industria y bienes de capital a la agricultura y a la industria. Por allí es por donde pasa el proceso tecnológico, por donde pasa el progreso técnico y allí hay la necesidad de crear, incorporar, y adaptar tecnología en función de la característica de la agroindustria en el Uruguay. Considerando su clima, la calidad de su suelo, el tamaño de los establecimientos, y la cultura productiva que tienen los uruguayos.

Y si esto se hace con eficiencia en el futuro, por qué el Uruguay en estos rubros de adaptación y creación tecnológica, no puede también llegar a generar un rubro de exportación en función de los requerimientos que el mundo internacional está exigiendo en estos momentos.

Simplemente un ejemplo. Dinamarca le vendía leche al mercado de Londres, y después empezó a venderle los bienes de capital necesarios para producir los productos lácteos y empezó a exportar estos bienes de capital.

¿Por qué el Uruguay también en combinación con otros países no puede llevar adelante procesos de esta naturaleza? Por eso más que en un modelo de apertura económica, creo mucho más en un modelo de promoción de exportaciones. La apertura significa bajar aranceles, los aranceles en el pasado fueron como dijo Fossatti improvisados, muy altos, indiscriminados y no fueron efectivos. Por lo tanto yo no estoy de acuerdo con esa política arancelaria, pero no quiere decir eliminarla o destrozarla. Quiere decir que hay que hacer aranceles programados, selectivos, mínimos y sobre todo protección efectiva y simplemente como no tengo tiempo me remito a los trabajos del Cr. Luis Macadar de CINVE que ha hecho estupendas tareas sobre materias arancelarias.

Desde este punto de vista, voy más hacia la temática que se trató en el día de hoy, y creo que como decía hoy el Sr. Aparikian, exportar es una de las cosas más difíciles que hay. No es nada sencillo exportar. Hay muchas incertidumbres, hay dificultades, y el país tiene que exportar.

De manera que tiene que tener actores aptos también para exportar. Creo que desde este punto de vista, lo digo porque vengo desde la izquierda, hay que valorar al empresario. Creo que el empresario tradicional, ya sea público, privado o el de las cooperativas, está desvalorizado. Lo dijo en el seminario de hace dos meses José Miguel Otegui. Tenemos que valorizar al empresario innovador, al creativo, al que está dispuesto a incorporar el progreso técnico, al que está dispuesto a ayudar en la adaptación, al que está dispuesto a ayudar en la creación de progreso técnico para poder competir adecuadamente en el mercado internacional. Su rentabilidad tiene que estar en función de su mejora de productividad y su mejora de competitividad, por eso es difícil valorar a aquellos empresarios rentistas, esos que viven del corte de cupones, o como decía Fossatti: "aquellos

que se dedican a ir a las oficinas", porque su rentabilidad está en función del subsidio, de un tipo de cambio, de un crédito más barato. Lo importante es que tengan una concepción mucho más de mediano que de corto plazo. Y para esto es necesario tener empresario más creativos, más innovadores y más pensando en la mejora de productividad y en la mejora de competitividad. Los empresarios que hemos tenido en el Uruguay no están todos en la especulación, hay estupendos empresarios, pero hemos tenido algunos acá en el Uruguay, que hicieron fuga de capitales durante muchos años en el pasado, y que cuando tienen problemas de pérdidas, en vez de correr los riesgos y asumíroslos.

Desde otro punto de vista, este Estado que tenemos hoy es ineficiente, burocrático, es un Estado que está funcionando mal. Entonces desde este punto de vista lo tenemos que transformar, porque en un país chico como el Uruguay, que además está entre dos monstruos geográficamente como Argentina y Brasil, es absolutamente indispensable la presencia del Estado. Tiene que ser un Estado transformado, donde sus funcionarios se vuelvan verdaderos servidores públicos y dejen de lado todos los males que tienen en este momento.

Desde este punto de vista hay un hecho que es muy importante. Si es el mercado el que va asignar los recursos, y los precios internacionales son la referencia vamos a tener dificultades. Los precios internacionales son un dato, pero son erráticos, fluctuantes, oscilantes, no hay libre juego, no hay transparencia en estos mercados internacionales. Hay intervención de la políticas económicas de los países desarrollados que todos estamos sufriendo, la protección, los subsidios, la influencia sobre las políticas cambiarias, la influencia sobre la tasa de interés, todo esto nos está jugando sobre esta evolución.

Por eso siento como que existe la necesidad de compartir responsabilidades entre lo público y lo privado. Hay que hacerlo conjuntamente, pero hay que buscar aquellas características que mejor permitan alcanzar objetivos de interés nacional. Desde este punto de vista, la generación neta de divisas es un elemento central y también en algún momento puede ser el ahorro neto de divisas. Y como daba el dato Fossatti el empleo de los 14 ocupados en 100 has contra 2 ocupados en 100 has también es un elemento indispensable.

Creo que la emigración del campo a la ciudad es un fenómeno natural en todo el mundo y creo que la atracción urbana es inevitable. Lo que yo no puedo aceptar es que haya expulsión rural en el Uruguay y haya campos que no estén utilizados y en donde se esté trabajando con técnicas de hace 50 años. Esto es inadmisibles, no es bueno para el Uruguay, no atiende los objetivos nacionales.

Este Estado necesariamente transformado, sin duda que tiene que atender elementos de ofertas y demandas en cuanto al uso del suelo, no hay ninguna duda de eso. La demanda es un elemento central y además en estos rubros hay que avanzar hacia la exportación. Estoy totalmente de acuerdo con ello.

En materia científica y tecnológica me parece como vital el apoyo al Estado.

El otro día fui a Bella Unión y estuve en CALAGUA y encontré cosas que están haciendo, que son estupendamente lindas. ¿Por qué el Estado no puede ayudarles en esa investigación que están haciendo, para ver qué plantita van a meter para la horticultura?. Cómo el Estado no le va a ayudar. Claro que le tiene que ayudar, si es su función. Acaso el Estado de los países desarrollados no ayuda enormemente con subsidios, con exenciones fiscales con el poder de compra del Estado, al avance

científico y tecnológico en el mundo desarrollado. ¿Por qué no acá en el caso de Uruguay?, me parece vital esta presencia del Estado en materia de investigación científica y tecnológica.

Me parece vital también el Estado en la comercialización externa. Vi lo de Itamarati hoy, y me pareció estupendo, lo de Prochile tiene que ver también con el Estado chileno. Entonces desde este punto de vista hay que ayudarlos a conseguir convenios comerciales, estudios de mercados, tradings porque para los productores de la hortifruticultura, es muy difícil que ellos por sí solos puedan conseguir el acceso a los mercados externos. Si en algún momento hay que hacer una trading con los holandeses como decía el Sr. Vilas, que se haga, porque en estos momentos es difícil entrar en los mercados internacionales. El Estado tiene que actuar, los productores solos en el medio rural es muy difícil que puedan conseguir mercados externos. CALAGUA es otro ejemplo, el Estado debiera estar ayudándole a CALAGUA a meter los rubros en el mercado internacional y no lo está haciendo de manera adecuada, como correspondería a una situación de esta naturaleza.

La intervención del Estado es también necesaria, porque es tanta la incertidumbre que hay en los mercados internacionales, como consecuencia de cambio tecnológico, por la erraticidad de los precios, que en determinadas etapas a éstos productores para que puedan exportar no va a ver ser posible cubrirlos sólo con asistencia técnica crediticia, o con la formación de recursos humanos.

También se requerirá con una franja de precios en determinados períodos que le de la tranquilidad que están produciendo eficientemente y que no sean vulnerados por la brutal erraticidad de precios que hay en el mercado internacional.

5. Roberto Vázquez Platero (*)

En primer lugar agradezco la invitación que nos hicieron para comentar los trabajos de la mesa, y en segundo lugar felicito a los expositores, Andrés Vilas, y Figuerola por su exposición sobre el mercado y la solvencia y el conocimiento de nuestra realidad a la que nos tiene acostumbrado Alberto Fossatti.

Quiero hacer una puntualización con respecto al tema este de las agroindustrias. En primer lugar creo que acá, y el Seminario en su definición ya lo indica, estamos hablando de agroindustria de exportación.

Creo que es importante, es un reconocimiento del Seminario a la realidad uruguaya de que el futuro del país está inexorablemente ligado al crecimiento de sus exportaciones.

Encuentro sí una diferencia en cuando hablamos de productos procesados y de productos frescos. Cuando venía al Seminario pensaba sobre agroindustria y procesamiento de productos. Encontré acá una cantidad de exposiciones que me dan la impresión que se hace mucho más énfasis en la exportación de productos frescos, fundamentalmente de origen hortifrutícola. Comparto absolutamente la necesidad de ese tipo de exportación, comparto las condiciones particularmente promisorios del mercado en productos frescos.

Quiero sí ahondar un poco en lo que es la otra parte de los productos agroindustriales, en donde la exposición de Vilas nos dio un panorama pesimista, si se quiere, y yo no estoy del todo convencido de que sea tan pesimista esa realidad de exportación de productos agroindustriales.

Y además me gustaría incluir en eso, no sólo algo que hemos estado dando por seguro acá, olvidando el primer segmento de lo que hablaba Fossatti. Yo creo que cuando hablamos de carne también tenemos un gran potencial en este país, de exportación de productos agroindustriales no tradicionales derivados de ese primer segmento y en particular hago referencia al tema carnes procesadas, todo lo que es más allá de lo que son los típicos cortes frescos que nuestro país vende en materia de carnes.

Cuando uno se pregunta sobre esta realidad de exportación agroindustrial, la primera pregunta que yo me hago es: ¿qué tenemos nosotros en el Uruguay para ofrecer al mundo que haga competitiva nuestra producción agroindustrial? Creo que más allá de discutir cuál es el rol del Estado, rol que podemos coincidir y discrepar, también con los distintos roles que les asignamos al Estado.

Yo creo que tiene que haber una lógica atrás de esto. ¿Qué tiene Uruguay para ofrecer al mundo? ¿Qué es que nos hace a nosotros posibles competidores eficientes en un mundo en que nos guste o no, los precios son un dato y vamos a exportar a esos precios o no exportamos? Esa realidad es absolutamente incambiable de nuestra parte, por más que nos manejemos con los más diversos mecanismos, la exportación implica vender en un mercado a precios que nos son dados.

(*) *Consultor Internacional*

Cuando estoy pensando en los mercados y estoy esencialmente pensando en países industrializados. Creo que nuestra experiencia nos demuestra que a nuestras exportaciones debemos orientarlas, no solo pero sí basarlas en gran medida hacia aquellos países que tienen capacidad de pagar estos productos. Sobre todo cuando hablamos de productos agroindustriales.

Tenemos frente a ese mundo industrializado algunas ventajas que quiero pasar a enumerar y a analizar.

La primera de ellas es que nosotros tenemos ventajas en cuanto a la materia prima. Somos capaces de producirlos sustancialmente más baratos de lo que son capaces de producirlos los otros países.

En segundo lugar, tenemos costos de mano de obra mucho más baratos. Cosa que también bien nos da una ventaja muy importante para acceder a esos mercados.

En tercer lugar, tenemos condiciones ambientales que hacen que nuestros productos sean particularmente deseados en el mundo. La baja utilización de anabólicos, producto que hoy en día si se quiere de alguna manera contamina la producción agrícola de otros países, nos da a nosotros una ventaja muy importante.

Y por supuesto tenemos la ventaja de la contraestación a la que hacía referencia Andrés hace un momento. Hasta ahí: ventajas. Ahora después vamos a hablar de otras cosas en las que ciertamente no tenemos ventajas y que en un modelo agroindustrial tenemos que tener en cuenta.

Hay otros elementos que a veces nos benefician también. Si bien es cierto que algunos países tienen una estructura de protección que discrimina en contra de los productos agroindustriales y a eso uno de los expositores hizo referencia hoy, también es cierto a la inversa. Cuando nosotros vendemos carnes frescas en la Comunidad Europea, vendemos carne cuotificada. Y más allá de las cuotas no vendemos un solo kilo de carne.

Sin embargo nosotros con un arancel del 20% podemos vender toda la carne procesada que el Uruguay sea capaz de producir en la comunidad. Y lo que es esta barrera de protección arancelaria en la Comunidad, es exactamente equivalente en EE.UU.

Cualquier producto de carne procesada que Uruguay quiera vender en EE.UU. lo puede hacer pagando el 4% de derecho de importación de acuerdo al sistema general de preferencia del cual Uruguay se ve beneficiado.

Japón a partir del año 91 desmantela su estructura de protección arancelaria como ustedes conocen, esto implica cambios fundamentales. Cambios en el sistema de cuotas que pasa a dar lugar a un sistema de libre competencia, en el cual Uruguay con el pago de aranceles y con la precondición de que cumplamos con las restricciones sanitarias, también tiene acceso a ese mercado.

O sea que también en algunos casos, como en el que acabo de citar, tenemos ventajas muy significativas en el procesamiento, en la parte agroindustrial a los efectos de llevar adelante nuestras exportaciones. Pero además tenemos un componente muy importante en cuanto a uno de los factores, al que hacía referencia Andrés, y es en los hábitos de consumo de los países industrializados.

Andrés nos mostraba en uno de los cuadros que han cambiado los hábitos con respecto a la costumbre laboral de la mujer. En los países industrializados las estadísticas nos presentan que cerca del 60% de las mujeres, trabajan. Sólo en EE.UU., un 25% de la población vive sola. Esto quiere decir que hay más de 50 millones de americanos que viven solos y que comen de una manera muy distinta a la que solían comer hace 30 años. Es gente que no se cocina, que nos está dando pie para que haya un mercado muy promisorio para productos frescos, también lo hay para productos procesados de determinadas características. Y yo creo que está el potencial sobre todo no en los viejos tipos de procesamiento, fundamentalmente enlatados. Pero si uno va a cualquiera de los supermercados de los países desarrollados incluso de Argentina o de Brasil, se encuentra hoy una cantidad de gamas de productos distintos, que Uruguay hoy no está en condición de producir pero que eventualmente sí podría producirlo. Tenemos como decíamos antes una gran cantidad de ventajas en materias primas, costos de mano de obra, pero tenemos una gran desventaja sin lugar a dudas, que es nuestra incapacidad, nuestro muy escaso desarrollo tecnológico.

Creo que ahí tenemos una realidad. Cuando nosotros estamos hablando de ventas de productos agroindustriales, a un mundo industrializado, tenemos que pensar también que tenemos una diferencia sustancial con la venta de productos frescos, en tanto el comercio de productos agroindustriales está en manos de grandes empresas. Estas tienen como característica básica el hecho que venden marcas. A diferencia de lo que es un espárrago, frutilla o cualquier de los productos frescos, los productos agroindustriales son marcas. La estrategia uruguaya no puede de ninguna manera hacer una estrategia de colocación de nuestras propias marcas a los mercados que pretendemos acceder.

Nosotros tenemos que tener una estrategia muy clara en cuánto a quiénes son nuestros consumidores, y que no pueden ser los consumidores finales, sino que eventualmente Uruguay tendrá que producir para esas que tienen impuestas marcas y tecnologías. Como contraparte de eso, el país tiene necesariamente que ofrecer una gran capacidad de apertura para recibir esa tecnología de procesamiento, de marketing, que nos garantice que lo que estamos vendiendo cuando vendemos productos agroindustriales, ya no es más la materia prima, sino que estamos vendiendo en esencia otras cosas. El desarrollo agroindustrial necesariamente es eso. Aquella materia prima pierde la importancia relativa en el valor total de las exportaciones para pasar a incorporar una gran cantidad de otros elementos para los cuales el país no tiene ventajas comparativas y que por lo tanto el país necesariamente tiene que mostrar una vocación de apertura muy grande a los efectos de poder incorporar, y llegar a los mercados con aquellos productos para los cuales el consumidor nos privilegia.

Quiero finalmente referirme a algunas cosas más concretas con respecto a lo que debemos hacer internamente. En primer lugar, nuestra industria tradicional tuvo un sesgo muy marcado, de vivir a expensas de la producción. Creo que el desafío del futuro pasa exactamente por el camino inverso. No puede ser que nosotros basemos nuestro desarrollo agroindustrial en función de que la industria pueda comprar a precios muy baratos a nivel de la producción, a nivel de productor. El país tendrá que saber exportar tanto productos agroindustriales como primarios. Australia exporta más lana sucia que elaborada, exporta más vacas con hueso a EE.UU., de lo que exporta carne procesada. Y de la única manera que tiene el país para defender a esa producción primaria es tener una política de absoluta apertura en ese sentido también. No crear una agroindustria que se desarrolle con el productor como rehén. Primero y fundamental concepto que creo para la agroindustria del futuro.

En segundo lugar creo que lamentablemente la realidad de nuestro país nos indica que tenemos condiciones de competencias muy desleales en la agroindustria, fundamentalmente derivadas de un viejo problema de financiamiento y endeudamiento de las empresas.

Creo que es importante que el país piense seriamente que el mantenimiento de viejas empresas funcionando, muchas veces en forma artificial, es el peor impedimento en contra de nuevas inversiones en el sector, que son absolutamente prioritarias.

Creo que es absolutamente imprescindible que muera una estructura de producción vieja para que tenga posibilidades de nacer una nueva y eficiente estructura de producción capaz de competir internacionalmente.

Sin duda le cabe al Estado una cantidad de roles en materia del apoyo al sistema de un esquema de exportaciones agroindustriales. Creo que al Estado le cabe fundamentalmente el rol de contribuir a reducir los costos a nuestros niveles. El competir internacionalmente nos obliga necesariamente a que el Estado reduzca al mínimo las cargas que el propio Estado impone sobre el sector productor y agroindustrial.

El Estado tiene la obligación de actuar a nivel de los servicios en forma eficiente. Lo han dicho los expositores, los que me precedieron en el uso de la palabra, áreas como la información de mercado, como la investigación, son áreas absolutamente prioritarias en las cuales el Estado tiene que trabajar conjuntamente con los productores.

No comparto absolutamente en algunas otras áreas en las que se ha hablado en la participación del Estado, pero de cualquier manera no es este un foro indicado como para discutir esos temas.

Creo sí que nos cabe también en el área de promoción de exportaciones, un rol fundamental.

En definitiva, yo creo que más allá de que estemos hablando desde hace mucho tiempo de la realidad agroindustrial, el competir internacionalmente nos obliga a respetar una cantidad de elementos que nos son dados de afuera: precios, condiciones, calidad.

Nuestro país ha tenido una gran trayectoria en que precisamente la intervención del Estado más allá de estas áreas que hablábamos antes, ha ido consagrando pequeños espacios que han atentado precisamente contra la capacidad de esas empresas de llegar para afuera, creando muchas veces condiciones artificiales para el mantenimiento de esas agroindustrias. Yo creo que el gran desafío que tenemos por delante es en esencia el de crear un sector agroindustrial, no dependiente del Estado, capaz por sí y en representación del sector rural en su conjunto, de competir eficientemente en el mundo.

No hay otra posibilidad, nuestro mercado interno no nos permite otra posibilidad y las condiciones en las que tendremos que competir hacen que tengamos que darle a esos sectores el rol que tienen desempeñar con prescindencia del apoyo que en algunos casos el Estado ha dado y que a la postre no ha servido para otra cosa más que para crear una estructura agroindustrial de la cual hoy lamentablemente no nos podemos enorgullecer.

6. **Antonio Correa (*)**

Quiero agradecer a los organizadores por la invitación que nos hicieron llegar y a la vez que felicitarlos por el brillante seminario que han organizado y que está tan bien representado con una calificada concurrencia.

Quiero excusarme por no haber podido asistir a las charlas que mucho me hubiera gustado presenciar. He leído el material y dada la elocuencia de quienes me precedieron en el uso de la palabra y no tener dotes de orador voy a refugiarme en ser breve, y entrar un poquito en el terreno que más conozco, que es el del Banco República, por el peso que el mismo tiene en todo lo que es financiamiento a nivel nacional, por cuanto consideramos que la parte de créditos es una palanca sumamente importante en el desarrollo y especialmente en la adopción de tecnología.

El Banco ha ido cambiando un poco su política en estos últimos tiempos a instancias del actual directorio y antes medía un poco la sensibilidad que demostraba hacia los sectores productivos, diciendo que tenía ochenta o noventa, líneas de crédito. Esas líneas de crédito una vez que se formulaban y aprobaban resultaban un verdadero corsé para que los gerentes trataran de ir encasillando las necesidades de los productores y empresarios que venían a solicitar crédito.

Hoy se está cambiando esa política y lo que se está derivando es hacia la evaluación de proyectos de inversión. Proyecto de inversión que tiene que demostrar su capacidad de pago, y considerado desde ese punto de vista, de ser aprobado es financiado por el Banco.

Lamentablemente estos cambios son lentos. El otro día lo definió el Presidente del Banco en la Fiesta de los Exportadores, que "al Banco República todas las carreras de cien metros llanos, se la ganan todos, pero que él desafiaba a cualquiera de los presentes a que le ganaran la marathón". Hago mención de eso porque es el mejor ejemplo de lo lento que es a veces el Banco.

Me adhiero un poco también a lo que decía Pardo con respecto a la "falta de información". También ha adolecido de hacer misterio con las cosas y no exponer toda la información públicamente o directamente a los interesados. Muchas veces, como él bien decía "de que sino se transforma en un peregrinaje" para los productores averiguar qué pueden financiar, con qué fondos, cuáles son las mejores líneas de crédito, es decir los créditos disponibles para los productores.

También me adhiero a lo que decía el Cdor. Alberto Couriel con respecto a lo "pesado de la burocracia nuestra". No obstante lo cual, el Banco en este momento se encuentra financiando varios proyectos agroindustriales en zonas como: Bella Unión, Florida, Tacuarembó, Rivera donde atiende desde cultivos industriales a cultivos eminentemente hortícolas especiales, de primor y demás y en donde también está haciendo un esfuerzo en la parte de prefinanciación de exportaciones.

También en este aspecto el nuevo proyecto de crédito con el Banco Mundial, para el desarrollo agropecuario tiene un componente muy importante para el sector granjero. Se van a financiar

(*) *Subgerente General del Area Agropecuaria del Banco de la República Oriental del Uruguay.*

estudios de mercado donde se puedan contratar consultores del exterior, donde se va a posibilitar la salida de empresarios uruguayos al exterior, y donde se va a asumir capital de riesgos en las exportaciones pilotos o experimentales.

Eso, consideramos que va a estar disponible a principios del año 90. Recién es está para firmar en Washington en el correr de este mes y pensamos que el operativo puede estar aprobado para febrero o marzo.

Otra cosa que es importante a tener en cuenta es que muchas veces, se pretende que sea un Banco de Fomento. Esto no es tan así, sino que es un Banco comercial con visos particulares, no obstante lo cual en algunos casos no sólo ha dejado de ganar, sino que ha asumido costos. Especialmente en el sector granjero puedo referirme al operativo vendimia 88 y al operativo vendimia 89, donde el subsector vitivinícola, está enfrentando una situación realmente dramática y donde el Banco ha asumido una operativa, privilegiando a grupos en forma asociativas, cooperativas y demás que se pretende continuar de futuro.

Tenemos que tener presente de que las formas asociativas las tenemos que ir estimulando, privilegiando de alguna manera. Les agradezco la atención, no tengo más nada que decir, salvo alguna pregunta o alguna inquietud que tengan.



Conclusiones

Las principales conclusiones del evento fueron las siguientes:

La agroindustria en América Latina y en Uruguay

Se verifica en los últimos años un proceso de revalorización de la agroindustria en toda América Latina, realidad a la cual se suma más recientemente nuestro país, a través del interés del sector privado y público respecto a dicha actividad. La agroindustria se observa como una alternativa idónea para atenuar la fluctuación de los precios, incorporar mayor valor agregado y reconvertir inversiones industriales en la búsqueda de nuevos mercados. Desde el punto de vista de los gobiernos, la agroindustria surge como un sector con la posibilidad de potenciar ventajas comparativas existentes, permitiendo desarrollar un sector de especialidad y con alta capacidad de generar empleo.

La experiencia en el Uruguay, ha mostrado el desarrollo de núcleos dinámicos que se articularon con la demanda internacional, aprovechando nichos de mercado para la colocación de productos relativamente poco elaborados y, en base a la existencia de un núcleo empresarial dinámico y niveles de integración y complementación entre el sector productivo e industrial.

Es común en América Latina y particularmente acentuado en el Uruguay, la ausencia de mecanismos institucionales de inserción del sector agroindustrial a nivel del sector público, careciéndose de sistemas especializados para apoyar y coordinar el desarrollo agroindustrial. Asimismo, se destaca la carencia en nuestro país de políticas específicas de desarrollo agroindustrial.

La opción exportadora y el desarrollo agroindustrial de la granja

Tradicionalmente, las agroindustrias se han volcado al mercado interno, pero la realidad de la crisis de endeudamiento de nuestros países y la necesidad de mejorar su balance de pagos ubica a este sector en la perspectiva de jugar un rol en el esfuerzo exportador de nuestras economías. Esto requiere algunos elementos fundamentales como destreza en la selección de productos, generar tecnología y ocupar nichos en el mercado internacional. Para ello se observa imprescindible la acción conjunta del sector privado y del sector público, combinando la agresividad productiva y comercial del primero con la implementación de políticas de apoyo esencialmente ágiles por parte del Estado.

En esta reorientación hacia la exportación, es preciso la definición de políticas que coadyuven al tránsito de un modelo cerrado orientado al mercado interno, a un modelo que mire hacia la exportación. Si bien los precios constituyen señales para orientar el esfuerzo del sector privado, las decisiones de inversión requieren decisiones políticas que suponen un proyecto de perfil industrial al que tiende el país y el desarrollo tecnológico que el mismo exige.

Las ventajas comparativas dinámicas se encuentran principalmente en aspectos como diseño de producto, marketing, calidad, sanidad y desarrollo genético. La falta de articulación e integración que hoy muestra el sector agroindustrial, conspira para la expresión del potencial del

sector en nuestra realidad, resultando fundamental el plasmar un diseño institucional que articule en forma eficiente, tres componentes básicos de los nuevos emprendimientos a desarrollar: financiamiento, tecnología y capacidad operativa o de gestión en los aspectos productivos y comerciales.

En el marco de los objetivos de diversificación productiva, compartido unánimemente por los agentes privados y el Estado, la agroindustria de nuevos productos no tradicionales para la exportación viene mostrando signos de crecimiento en esta década, aunque el mismo está lejos de alcanzar el dinamismo requerido. El desarrollo de estos nuevos rubros se asocia inevitablemente al mercado externo, dadas las limitaciones y estrechez que presenta en el Uruguay el mercado interno.

El papel de los sectores público y privado en el desarrollo agroindustrial

El impulso de la agroindustria exportadora de nuevos productos, exige conjugar una serie de condiciones como modalidades empresariales, financiamiento, generación y difusión de tecnología en aspectos productivos industriales y especialmente comerciales y una plataforma institucional de lanzamiento en que el protagonismo del sector privado, se suma efectivamente el apoyo complementario del Estado. Este apoyo se visualiza prioritario en las áreas de generación de tecnología a través de una apertura real a la investigación de nuevos productos, superando el criterio estático de concentrar el esfuerzo sobre los rubros tradicionales de mayor gravitación actual en las exportaciones y la economía nacional.

También se entiende necesario el respaldo del poder negociador del estado para el éxito de los agentes privados en el desarrollo de una agresiva política comercial en el exterior.

Las modalidades empresariales (cooperativas y privadas no cooperativas), capaces de encarar este emprendimiento agroindustrial de exportación con nuevos rubros, debería reunir las condiciones que aseguren su éxito. Entre estas condiciones, se destacan un adecuado nivel de integración entre el sector productivo y el industrial, una escala acorde con las necesidades de incorporación de nuevas tecnologías y con la presencia en el mercado exterior, el desarrollo de un know how productivo y comercial expresado en la provisión de servicios eficientes y tecnología al sector productivo.

Los mercados como orientadores de la oferta

Dadas las mayores exigencias que presenta el mercado internacional con relación al mercado interno, surge la necesidad de que algunas modalidades empresariales se conformen adecuadamente para la incorporación de pequeños y medianos productores en organizaciones capaces de generar e instrumentar los servicios que requieren y la tecnología necesaria.

En este sentido, el esfuerzo agroindustrial del Uruguay transitaría por dos carriles paralelos que demandan un apoyo simultáneo. Por un lado, frente a la realidad de la producción granjera tradicional enfrentada a la problemática de la sobreproducción en un mercado interno reducido, encontrar formas eficientes de transformación de los excedentes en productos agroindustriales con posibilidades de exportación.

Por otro lado, el país, a través de una lectura adecuada del mercado internacional y con gran esfuerzo de adecuación de las condiciones nacionales de la gestión productiva exportadora, debería

abrir el camino al desarrollo de productos agroindustriales hortifrutícolas. En este camino, el Estado debería complementar el esfuerzo privado, principalmente en lo que se refiere a asumir el riesgo tecnológico y de mercado de los nuevos emprendimientos.

Instrumentos claves para el desarrollo agroindustrial

La disponibilidad de financiamiento nacional para nuevos proyectos agroindustriales, requiere en forma complementaria la superación de trabas y procedimientos que muchas veces entorpecen el avance de las iniciativas y generan la desmotivación en los agentes privados.

A su vez, será preciso definir los mecanismos de financiamiento más aptos y adecuados a la naturaleza de los nuevos emprendimientos de exportación, cuyos niveles de riesgo implícito requieren un enfoque promocional e instrumento y procedimientos financieros específicos.

En razón de las condiciones que deberán reunirse para garantizar el éxito en el desarrollo de la agroindustria de nuevos productos de exportación, en los que resultan claves los componentes tecnológicos y de mercado, las modalidades de asociación tipo joint-ventures y otras alternativas arrojan experiencia positiva, en la medida que levantan bloqueos para la disponibilidad de tecnologías y allanan el camino en la obtención de mercados a nivel internacional. Una participación equilibrada del capital nacional en estas asociaciones empresariales, aseguraría el máximo beneficio en función de los objetivos que el país se plantea en cuanto al impulso de este nuevo sector exportador.

El trabajo innovador del MGAP y el IICA

El trabajo desarrollado por el MGAP y el IICA ha aportado en el Seminario elementos valiosos e innovadores sobre un conjunto de rubros novedosos para los cuales el Uruguay puede presentar ventajas interesantes. Naturalmente que se requerirá profundizar los estudios e investigaciones, pero la sola presentación, información y discusión en torno a los mismos, significa una operación de apertura del horizonte en la actividad productiva agroindustrial con destino a la exportación.

La necesidad de un ámbito Institucional

Se ha dado un primer paso significativamente importante que deberá profundizarse con el esfuerzo público y privado, tendientes a arribar a conclusiones materializables en proyectos de inversión para la exportación, apoyados en una batería tecnológica y de prospección de mercados de la mayor amplitud. En orden de alcanzar este desarrollo, aparece como imprescindible la definición de un ámbito institucional que asuma la responsabilidad conjunta del sector público y privado en el avance sobre estas alternativas productivas presentadas por la UAPAG, el IICA y otras que surgirán en el futuro. Hacia dicho ámbito institucional deberán dirigirse los apoyos de financiamiento y de cooperación técnica nacional e internacional para avanzar en los componentes tecnológicos, comerciales y de gestión empresarial.

A modo de reflexión final en este punto, se manifiesta que de no alcanzarse la definición y puesta en funcionamiento de dicho ámbito institucional, con tareas de coordinación, promoción e impulso de actividades de apoyo al sector privado, se corre el riesgo no deseado de que la posibilidad

y la potencialidad de los nuevos emprendimientos hacia la exportación naufraguen y se debiliten en las primeras etapas en razón de la ausencia de un respaldo imprescindible para las nuevas exigencias tecnológicas, comerciales y de financiamiento que los mismos suponen.

Las políticas que demandará el nuevo esfuerzo

La problemática de la agroindustria de los nuevos productos de exportación profundizada en estos tres días de trabajo, con aportes de experiencias muy valiosas de otros países latinoamericanos y con la propia experiencia de Uruguay, plantea la necesidad de encarar con audacia el desarrollo de las formas empresariales que lo impulsen, el mecanismo institucional a nivel del sector público que lo respalde y una acción no prescindente y sí selectiva del Estado, a través de políticas adecuadas en las áreas de investigación, información, capacitación, modernización de los servicios públicos, financiamiento y capital de riesgo e inversiones en infraestructura de exportación. Estas políticas se deben dirigir a potencia el esfuerzo de los agentes privados desde la óptica de una estrategia de país, volcado a aumentar su inserción en los mercados internacionales.

CLAUSTRACIÓN OFICIAL DEL SEMINARIO

DISCURSO DEL SEÑOR REPRESENTANTE DEL IICA EN URUGUAY POR ARNALDO VERAS

Es un deber de conciencia que mi intervención y mis comentarios finales en este Taller sean muy breves. En mi intervención inicial en la inauguración del Seminario había mencionado por lo menos cuatro puntos, como críticos en relación a la propuesta de desarrollo agroindustrial del sector granjero, orientado hacia el mercado externo en relación a la tecnología, la organización y capacitación de los pequeños productores y la promoción de inversiones.

Se hace necesario incorporar a esos cuatro elementos, por lo menos tres que se nos presentaron por el tipo de discusión y por las conclusiones, que también son factores de suma importancia y que por el momento pueden estar enlenteciendo el desarrollo del sector.

El primero de ellos es el marco institucional. Debido al conocido y mencionado paralelismo que existe en relación a organismos del Gobierno que actúan en el sector, las conclusiones del Seminario permiten apreciar que vale la pena una revisión, un proceso y una propuesta de modernización para estos organismos institucionales.

El segundo aspecto se refiere al normativo, todo lo que concierne a la política arancelaria, a los aspectos no arancelarios pero que pueden estar enlenteciendo y trabando el proceso de exportación. Es necesario hacer un esfuerzo muy grande para buscar la forma y los mecanismos para eliminar estas trabas.

También creo, que quedó muy evidente la inexistencia de una propuesta global que considere todos los aspectos críticos y otros más que fueron mencionados en el Seminario, como el aspecto de financiamiento y ante todo sea una propuesta operativa. Creo que la propuesta que nos presentó acá Fossatti y que fue complementada con la participación de los panelistas y de ustedes, tiene un contenido bastante sustantivo para ser llevada en consideración, sobre todo como bien definió Fossatti: "como el campo real, de la acción, de la producción, del apoyo institucional" y todo el proceso que sale de la puerta del productor hacia el consumidor final.

Cuando hablamos de una propuesta operativa, creo que vale la pena mencionar que no se trata de una propuesta relacionada con el casuismo o con la coyuntura. Una propuesta operativa que considere aspectos de corto, mediano y largo plazo. Creo que estos tres últimos aspectos merecen el mismo nivel de destaque que habíamos dado a los cuatro y que necesitan de un esfuerzo de superación.

En relación a la capacidad de superación, entendemos que existe un potencial muy grande para realizar el esfuerzo. Ya fue mencionado acá el aspecto ecológico de Uruguay para producir estos productos y otros nuevos. Hay otro aspecto más que fue mencionado, y que es el recurso humano. Yo no quiero hablar de este recurso como elemento de costo; que podrá ser más caro o más barato si se incorpora o no tecnología. Quiero hablar acá del valor de la mano de obra. Quiero mencionar lo que yo considero más positivo en relación de los recursos humanos, que es su calidad, que se reconoce por el tipo de productor que tiene Uruguay, sobre todo el pequeño productor.

El pequeño productor en Uruguay, yo he insistido, conversándolo con colegas y con funcionarios del gobierno, no se compara, no hay paralelismo con el campesino de la sierra boliviana, peruana y las comunidades indígenas de Centroamérica y tampoco con el campesino nordestino. El pequeño productor uruguayo además de ser poseedor de recursos que en otros sitios son escasos, es poseedor de un pedazo de tierra que es significativo y que no es pequeño para este tipo de producción.

En segundo término el pequeño productor uruguayo ya ha pasado por varios procesos de reciclaje tecnológico, por varias experiencias, que lastimosamente por una serie de condiciones, muchas de ellas fueron frustrantes. Estas lo llevaron a determinado tipo de producción y siempre encontraron las mayores limitantes en el mercado del producto.

Por otro lado, el productor uruguayo es tecnificado, él está al tanto de la tecnología. Hay una situación de riesgo que él no tiene cómo asumirla, por la intertidumbre del mercado, pero hay una condición y una cierta aptitud para asimilar tecnología. Nosotros podemos decir con una cierta seguridad, en relación al campo tecnológico uruguayo, que fue un ejemplo para América Latina. En el tiempo de La Estanzuela había una escuela de postgrado en extensión, en capacitación a nivel de postgrado para toda América Latina. Lastimosamente, por circunstancias decayó. Los uruguayos ya fueron pioneros tecnológicos, y en función de esto el productor uruguayo fue tecnificado en ciertos aspectos, todo indica que si ha dejado de utilizar tecnologías que ya habían adoptado, lo es por un problema sencillamente económico. Todo eso nos indica que hay un caldo muy propicio para crear condiciones que permitan superar todos los problemas críticos que antes habíamos mencionado.

El otro aspecto que nos hace ser optimistas, es una propia convicción institucional. El Instituto en este momento está presentando una propuesta a los Ministros de Agricultura que están reunidos en Costa Rica, en el contexto de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) que es el órgano máximo del Instituto, para discutir una propuesta de reactivación de la agricultura de América Latina y El Caribe.

¿Por qué mencionar esto?. Mencionamos esto, porque dentro de esta propuesta uno de los elementos fuertes es la hipótesis de que el sector agroindustrial, tiene, tendrá y jugará un rol muy importante en la reactivación económica de nuestros países de América Latina y del Caribe.

No me cabe aquí entrar en detalle de cómo el IICA llegó a esta propuesta, la relación del sector agropecuario al sector industrial por todos sus eslabones, hacia adelante en relación a los servicios, hacia atrás en relación a los insumos y a su capacidad de multiplicación del desarrollo.

No vamos a entrar en todas las restricciones, en los problemas de protecciones para entrar en el mercado externo. Pero de todas formas esta es una propuesta que el Instituto está haciendo a toda Latinoamérica, y creemos que Uruguay tiene condiciones excepcionales para desarrollarse dentro de esta hipótesis.

Todos estos temas fueron bastante discutidos acá. Quiero aprovechar la oportunidad para ratificar el agradecimiento del Instituto, en primer término por la calidad de los expositores extranjeros de Argentina, Chile y Brasil que dieron su contribución.

En segundo lugar quiero agradecer a los panelistas por la calidad de su participación y por último agradecer a todos ustedes por el nivel con que han participado en el Seminario. No podría dejar de mencionar nuestro agradecimiento a este equipo oculto, anónimo, de apoyo, que nos ha permitido la organización y el desarrollo del Seminario.

A todos ustedes muchas gracias.

DISCURSO DEL SEÑOR MINISTRO INTERINO DE GANADERÍA

AGRICULTURA Y PESCA (ING. AGR. ALBERTO ANDRÉS)

Nuestras primeras palabras, como no podía ser de otra manera, son de agradecimiento al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) por haber hecho posible la organización de este evento por nuestra UAPAG. También nuestro agradecimiento como ya se ha dicho, a los técnicos extranjeros que enriquecieron con su participación; a los técnicos nacionales que también hicieron un aporte valioso, y muy especialmente nuestro agradecimiento a todos los participantes por su concurrencia y por el interés que sabemos han seguido a este Seminario.

Hemos escuchado atentamente la lectura de las conclusiones que se han realizado al finalizar el Seminario y vemos que a través de ellas el trabajo que se ha realizado ha sido muy valioso y se han recibido muchos aportes. Como se dijo en las conclusiones, hay realmente una revalorización de la actividad agroindustrial, un reconocimiento de la trascendencia de su papel para el desarrollo de todo el país y muy especialmente a los sectores de productores más pequeños.

Ha mostrado también la lectura de las conclusiones, que hay un convencimiento general que es posible hacer cosas en esta área. Creo que, también de acuerdo a algunos de los ejemplos que se presentaron en este Seminario, queda claro que ya se están haciendo cosas, que a veces nos parece que las realizaciones demoran mucho y que son difíciles de concretar, pero también somos conscientes que iniciar algo representa dificultades, desinformaciones, desconocimientos y este Seminario como los otros anteriores que ha organizado el Ministerio a través de la UAPAG, justamente pretende o aspira a ir llenando esos vacíos para que realmente esa conclusión a que ha llegado este Seminario de que es posible hacer cosas se traduzca en hacer cosas.

Es claro también la necesidad de adoptar formas de trabajo o de realizar actividades en forma asociativa y esto se trasluce bien de las conclusiones que para poder llevar adelante una actividad nueva como ésta, el trabajo asociativo en todas las etapas va a tener una trascendencia definitoria. Asociaciones de productores que posibiliten dar tamaño a las producciones, asociaciones de diferente carácter en sentido vertical que permita asociar la industrialización con la producción y también asociaciones entre la industria y los exportadores o industrias del exterior que permita enriquecer en tecnología a las actividades nacionales.

Entendemos que todos estos caminos, son caminos que debemos emprender. El Ministerio tiene la voluntad de apoyarlos, de asumir el papel que le corresponde en el área de la capacitación y de la generación y transferencia de tecnología, algunos de los aspectos que ya señaláramos en la reunión inaugural de este Seminario.

Es bien claro como ya lo decía el Sr. Representante del IICA que: "en el mundo de hoy, las ventajas comparativas que provienen de la naturaleza no son suficientes para acceder y competir exitosamente en los difíciles mercados internacionales". Hay otras ventajas y él las señalaba y las refería a "los recursos humanos" en los cuales tenemos plena confianza. En esa área la obligación del Ministerio es aportar y dar las oportunidades de capacitación para que esa "calidad de recursos" que decía el Ing. Veras pueda desenvolverse y convertir a estas actividades en exitosas.

Repitiendo entonces el agradecimiento a todos los participantes por haber seguido a este Seminario y a las autoridades del IICA que han colaborado, y también el agradecimiento a los funcionarios del Ministerio que han tenido responsabilidad en la tarea de la feliz culminación de este Seminario.

Muchas gracias.

C O O R D I N A C I O N

La coordinación del Seminario estuvo bajo la responsabilidad de los ingenieros agrónomos:

JUAN LUIS MARAMBIO C.

*Jefe del Proyecto IICA,
Fortalecimiento Institucional de Apoyo a la Granja*

LUIS VALDÉS

*Encargado de la Unidad de Apoyo y Evaluación de Proyectos Agroindustriales de Granja
(UAPAG-MGAP)*

DANIEL BERHOUE

Consultor Especialista en Proyectos IICA

JUAN E. NOTARO

*Consultor Coordinador Técnico del Seminario
IICA*

P A R T I C I P A N T E S

EXPOSITORES

ECON. EDUARDO JACOBS

*Centro de Investigaciones Sociales sobre el
Estado y la Administración*

ECON. CLAUDIO SABSAY

*Consultor Integrante de la Unidad de
Seguimiento y Evaluación del Convenio Banco
Mundial, Secretaría de Agricultura IICA-Argentina*

ING. AGR. HUGO ORTEGA

*Investigador del Centro de Estudio
Latinoamericanos del Desarrollo Rural
(CEDRA), Chile*

SR. MITSURU YANAZE

*Gerente agroindustria de la Cooperativa
Agrícola de Cotia (COOPERCOTIA)*

CDOR. DARIO SARÁCHAGA

*Consultor Privado
Especialista en Economía Internacional*

ING. AGR. MARTÍN BUXEDAS

*Investigador Asociado
Centro de Investigaciones sobre el Desarrollo
en Uruguay (CIEDUR)*

ING. AGR. DIEGO PIÑERO

*Investigador Asociado
Centro de Investigaciones sobre el Desarrollo
en Uruguay (CIEDUR)*

ING. AGR. FERNANDO FIGUEROLA

*Consultor Privado
Especialista en Agroindustria y
Tecnología Alimentaria*

ING. AGR. ALBERTO FOSSATTI

*Economista Agrícola
Asesor Privado*

DR. ANDRÉS T. VILAS

*Técnico del IICA-Chile
Especialista Regional en Comercialización
y Agroindustrias para el Area Sur*

PANELISTAS

ING. ANIBAL BOCCARDI

Consultor Internacional en Temas Agroindustriales

CDOR. ISRAEL WONSEWER

Presidente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICYT)

SR. JORGE SAXEL

Presidente de la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola - MGAP

SR. JORGE ARTAGAVEYTIA

Presidente de las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)

DR. EDUARDO FRESCO LEÓN

Secretario Ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Industrias de la Cámara de la Alimentación (ALICA)

ING. AGR. JOSÉ MA. ALONSO

Investigador del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay (CIEDUR)

ING. AGR. CARLOS MERMOT

Técnico de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en el Área Agropecuaria

SR. LUIS SALATI

Presidente de la Confederación Granjera del Uruguay

ING. AGR. ALVARO RAMOS

Coordinador Técnico de la Unidad de Proyectos de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)

SR. MANUEL QUESADA

Empresario Agroindustrial de Industrias Río Claro S.A.

ING. AGR. CARLOS TESSORE

Subdirector de la Dirección del Plan Granjero - MGAP

SR. ANTONIO DE LA PEÑA

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

SR. MARTÍN APARKIAN

Empresario, MIGRANJA S.A.

ING. AGR. GUSTAVO PARDO

Asesor de la Comisión Nacional de Fomento Rural

DR. ALBERTO COURIEL

Director del Centro de Estudios Sociales y Políticos en Uruguay y América Latina

ING. AGR. ROBERTO VÁZQUEZ PLATEIRO

Consultor Internacional

SR. DOMINGO CARLEVARO

Dir. Gen. de Planeamiento Universidad de la República

EXPOSITORES - TALLER

SR. SERGIO MARRERO

Productor, POLEX S.R.L.

SR. JUAN N. RODRÍGUEZ

Productor, POLEX S.R.L.

BACH. DANIEL COIRO

Técnico, Sociedad Fomento Rural San Bautista

ING. AGR. ALVARO LARROBLA

Subdirector de la Dirección General de Recursos Naturales Renovables - MGAP

DR. JORGE CRAVINO

Jefe Técnico de la División Fauna - MGAP

ING. AGR. ALVARO LLAMBIAS

Técnico, UAPAG-MGAP

ING. AGR. CARLOS CROCE

Técnico, UAPAG-MGAP

ING. AGR. GUILLERMO MACÉ

Técnico, UAPAG-MGAP

ING. AGR. GONZALO BUGARÍN

Técnico, UAPAG-MGAP

ECON. CRISTIAN SEPÚLVEDA

Consultor Privado - Chile

ING. AGR. DANIEL BAZURRO

Técnico del Plan Granjero - MGAP

SR. JOSÉ MARTÍNEZ SAVIO

Dirigente del Movimiento Horticultores de Salto

DR. HUGO ROSSETTE

Movimiento Horticultores de Salto

SR. LUIS SALATI

Presidente de la Confederación Granjera del Uruguay

BACH. DIANA IGLESIAS
Técnico Privado

DR. HEBERT NION
Director de División
MGAP- INAPE

LIC. FERNANDO AMESTOY
Técnico, MGAP-INAPE

LIC. OMAR DE FEÓ
Técnico, MGAP-INAPE

DR. GUSTAVO CHEDIAK
Jefe del Departamento, MGAP-INAPE

DR. ROLANDO MAZZONI
Técnico, MGAP-INAPE

PARTICIPANTES

Sra. Teresa Aishemberg
Directora Programa de Promoción
Exportación
Unión de Exportadores del Uruguay

Sr. Luis Alvarez
Dirección Nacional de Comercio y
Abastecimiento

Ing. Agr. Osvaldo Alvarez
Comisión de Inversión de la
Presidencia

Ing. Agr. Hugo Antúnez
Inspección de Exportaciones
(BROU)

Sra. María L. Araújo
Secretaria (Mantega SRL)

Sra. Laura B. Ares,
INAPE

Ing. Agr. Luis E. Arnabal
Intendencia Municipal de San José

Esc. Pedro Arralde
Particular

Ing. Agr. Gonzalo Arroyo
Consultor Privado

Sr. Gerónimo Azambuya
Profesor

Ing. Agr. Ernesto Babuglia
Granja Babuglia Hnos.

Ing. Agr. Enrique A. Bazzino
Cía. Commercial Greco Uruguayaya

Cdora. Celia Barbato
Investigadora y Miembro del
Consejo Directivo de CINVE

Ing. Agr. Marta A. Bentancur
Comisión Honoraria del Plan
Cítrico

Srta. Mónica Bernardi
Facultad de Agronomía

Sr. Rivera Berreta
SOUTHEX S.R.L.

Ing. Agr. Roberto Bettini
R.B. Asesoramientos

Sr. José A. Bevilacqua
Santiago MacKrey y Hnos. Ltda.

Ing. Agr. María C. Bidegain
Intendencia Mpal. de Soriano

Sr. Raúl E. Bidart
FUNDASOL

Ing. Agr. Artigas M. Bonilla
Plan Agropecuario - MGAP

Tec. Adm. Adriana R. Bonomo
Emp. Agrop. Jacobo Bonomo

Ing. Quím. Graciela Bozzolo
Frigorífico Modelo S.A.

Ing. Quím. Beatriz Briano
Frigorífico Matadero Carrasco

Ing. Agr. Ovidio S. Britos
Movimiento Juventud Agraria

Sr. Alejandro Brum
Estudiante

Ing. Agr. Yanil Bruno
DIEA - MGAP

Ing. Agr. Mario Bulgarelli
CALAGUA

Med. Vet. Augusto Butler
COMUREX

Ing. Agr. Hernán Caballero
IICA

Ing. Agr. Eduardo J. Cabrera
Instituto Nal. de Colonización

Med. Vet. Juan M. Cabrera
Intendencia Mpal. de Canelones

Med. Vet. Roberto M. Caffarena
Director, Industria Animal MGAP

Ing. Agr. Gabriela Cánepa
CIEDUR

Ing. Agr. Eduardo Cantos
CNFR

Ing. Agr. Gianfranca Camusell
Fac. de Agronomía

Ing. Agr. Fabián Capdevielle
Semillas Santa Rosa. S.A.

Ing. Agr. Sergio J. Carballo
CIAAB

Ing. Agr. Joaquín Carbonell
Insumos Agropecuarios - MGAP

Geógrafa, Susana Cardozo
Consultora

Med. Vet. Daniel Carnevia
Instituto de Investigaciones
Pesqueras

Tec. Rural José P. Caruso
"Mi Quinta Hortícola"

Sr. Américo Carvalho
Industria Río Claro S.A.

Ing. Agr. Martha Carrasco
Plan Granjero - MGAP

Ing. Agr. Avelino Casas
Plan Granjero - MGAP

Med. Vet. Antonio Castro
Consultor Privado

Ing. Agr. Santiago Cayota
CLAEH

Ing. Agr. Beatriz Cetrángolo
División Plan Promoción Granjera -
MGAP

Sr. Héctor Corchs
Grupo Cooperativo "Los Horneros"

Sra. Liliana Crespo
Fundación "Tesis"

Tec. Agr. Roberto Cristiani
"El Progreso", Cristiani Hnos.
"Siete Cerros" S.A.

Sr. Daniel Colro
POLEX S.A.

Ing. Agr. Carlos Colafranceschi
Facultad de Agronomía

Dr. Nely Cundines
INAPE-MGAP

Geog. María Chanquet
Facultad de Humanidades

Prof. Enrique Dalchiale
Facultad de Ingeniería

Ing. Agr. Federico de Arteaga
CELADU

Bach. Ana Ma. De Farías
Fac. Agronomía

Ing. Agr. Estela De Frutos
Laboratorios de Análisis - MGAP

Ing. Agr. Gerardo Díaz
Frigorífico Uruguayo

Ing. Quím. Ruben Doti
Dirección Gral. de
Recursos Naturales

Sr. Rodolfo A. Ernst
Apicultor

Ing. Agr. Eduardo Errea
DIPYPA - MGAP

Arq. M. Margarita Etchegaray
Consultora

Med. Vet. Eduardo Etchemedy
Intendencia Mpal. de San José

Med. Vet. Gerardo Evia
Garros Soc. en Com.

Med. Vet. Graciela Fabiano
INAPE-MGAP

Sr. Santiago M. Fagián
Comisión Nal. de Fomento Rural

Ing. Agr. Roberto Fariello
MAT Internacional

Econ. Jorge Faecioli
Coop. de Prod. de Servicios
"Consultoría Integral"

Sra. Mónica Fernández
IMAFER S.A.
Soc. Peleteros del Uruguay

Geog., Virginia Fernández
Consultora

Ing. Agr. Milka S. Ferrer
Fac. de Agronomía

Ing. Quím. Heber Freiria
Central Nal. de Tecnología y
Productividad Industrial (CNTPI)

Sr. Héctor C. Frigerio
Industrial - Insumos para el Agro

Geog., Nora B. Galeano
Profesora

Sr. César García
INAPE-MGAP

Ing. Agr. Gustavo García
Intendencia Mpal. de Artigas

Arq. Domingo Gallo
Subgerencia Arquitectura- UTE

Ing. Agr. Laura García
Facultad de Agronomía (PIA)

Sr. Arturo J. Gasparri
Gasparri Hnos. S.A.

Dr. Carlos Gelpi Cáceres
MEILIN S.A.

Sr. Daniel Ghisleri
Docente, Fac. Ingeniería

Ing. Agr. Héctor Giust
Plan Granjero-MGAP

Ing. Agr. Alberto Gómez
Plan Granjero - MGAP

Ing. Agr. Daniel Gómez Gono
Diario "El Día"

Ing. Agr. Dante Giosa
Plan Granjero - MGAP

Ing. Agr. Pablo O. Guido
Inst. Nal. de Colonización

Sr. Carlos A. Guinovart
Fac. de Agronomía

Ing. Agr. Carlos Gosal
Inst. Nal. de Colonización

Dr. Fernando J. Hernández
Empresario

Sr. Nelson Isasa
Exportador - Productor
ZAPHIS Ltda.

Tec. Agr. Horacio Jaume
Radio Universal CX 22

Ing. Agr. Gonzalo Knaid
Fac. de Agronomía

Sr. Hermán Kurz
Prod. Empresario "SASOR Ltda."

Cdora. Viviane Laffitte
Fac. Ciencias Económicas

Cdora. Roberto Lamela
Estudio Profesional

Ing. Agr. Luis M. Lastreto
CALFORU

Cdora. César Lavagnino
Particular

Ing. Agr. Hugo Licandro
Centro Cooperativista Uruguay

Ing. Agr. Nicolás Llaneza
Granja Moro

Cdora. Wilder Magallanes
Consultor privado

Sr. Sergio Marrero
Productor - POLEX

Sr. Jorge Martínez
Empresario Santa Benedicta S.A.

Cdora. Beatriz Migliaro
Comisión para el Desarrollo de la
Inversión, Pres. de La República

Ec. Manuel Miyar
Tec. Frutícola, AGROPLAN

Sr. Alvaro Nones
Paleontólogo, Museo Nal. de
Historia Natural

Ing. Agr. Eduardo Morató
Direc. de Suelos - MGAP

Ing. Agr. Aelita C. Moreira
Consultora Independiente en
Comercialización

Sr. José N. Mosquera
Estudiante

Sr. Juan J. Museo
CALFORU

Sr. Eldred G. Maduro
Embajador de los Países Bajos

Cap. Pedro C. Márquez
INAPE-MGAP

Ing. Agr. Daniel Martínez
Intendencia Mpal. de Canelones

Econ. Nelson Moleda
Consultor Privado

Ing. Agr. María C. Montelro
D.I.SA

Sra. Myriam Montelro
SISTECNOLtda.

Sr. Gonzalo A. Moreno
Bach. Fac. Agronomía

Ing. Agr. Nelson Nakasone
Intendencia Mpal. de Maldonado

Tec. Agr. Enrique Nieves
Intendencia Mpal. de Flores

Ing. Agr. Jorge N. Notaro
"Jardín Las Plamas"

Sra. Lucy Olariaga
Secretaría "Fundación Tesis"

Ing. Agr. Ricardo Olave
Particular

Ing. Agr. Carlos A. Pagani
BROU, Agencia Paso de la Arena

Sr. Andrés Passadore
Estudiante Agronomía

Sr. Horacio Passadore
Enólogo
Passadore, Carrau y Mutio S.A.

Sr. Rafael Pastorino
Estudiante Agronomía

Ing. Agr. Stefano A. Pallozzi
SERPORIN

Ing. Agr. Luis E. Pereyra
Centro Cooperativista Uruguayo

Ing. Agr. Jorge Peverelli
Semillas Santa Rosa S.A.

Ing. Agr. Renza Peverelli
Semillas Santa Rosa S.A.

Sr. César Piaggio
Com. Nal. de Fomento Rural

Prof. Alejandro Pizzolon
Fac. de Agronomía

Sr. Sergio Pouso
Comerciante "Mantega SRL"

Dr. Juan P. Pulgnau
Esp. en Comunicación, IICA

Tec. Agrop. Fernando Quelrolo
DIEA-MGAP

Ing. Agr. Alicia Quelruga
Proyecto FAO-URU/87/013-DIEA

Ing. Agr. Edgardo Recalde
Plan Granjero - MGAP

Ing. Agr. Gastón Rico
CAF

Ing. Agr. Juan A. Rimoldi
CELADU

Ing. Agr. Oscar E. Rizzo
Senador de la República
Pcio. Legislativo

Ing. Agr. Horacio J. Rivero
Dirección de Suelos - MGAP

Med. Vet. Luis Rodríguez
Intendencia Mpal. de Canelones

Ing. Agr. Medardo Rodríguez
Comisión Mixta Laguna Merín

Ing. Agr. Nelson Rodríguez
DIEA - MGAP

Ing. Agr. Carlos Rogberg
DIEA - MGAP

Sr. Alvaro Rosso
Fac. Veterinaria

Dr. Gustavo Rusiñol
Intendencia Mpal. Flores

Sr. Jorge M. Saldombide
Fac. de Agronomía

Med. Vet. Juan F. Saltes
Ministerio de Educ. y Cultura

Ing. Agr. Alvaro M. Sánchez
Direc. de Extensión - MGAP

Sra. Elina Sánchez
APROME

Ing. Quím. María Santiago
AGROAS

Ing. Agr. Jorge San Julián
DIPRODE

Cdor. Gustavo San Martín
Granja Moro

Cdora. Elizabeth Scarcella
DIPYPA - MGAP

Econ. Ariel Scarone
Mediciones y Mercado

Sr. Gustavo Sención
MTSS

Ing. Agr. Norma Sepúlveda
Consultora, CALAGUA

Ing. Agr. Rodolfo Servetti
Plan Granjero - MGAP

Cdor. Lindor Silva
ECONSUL

Ing. Agr. Celia Silvera
INAPE - MGAP

Ing. Agr. Gregorio Soler
Aznarez
Rincón del Gigante, Joanicó

Sr. Jaime Soler Aznarez
Confederación Granjera

Ing. Agr. Sonia M. Sosa
Consultora Independiente

Lic.. Mónica Spinetti
INAPE- MGAP

Med. Vet. Ignacio Stirling
Privado

Ing. Agr. Wilson H. Suárez
Plan Granjero - MGAP

Ing. Agr. Pablo Sosa
INAVI

Sra. Alicia Topolanski
INDESCO

Cdora. Bibiana Troncoso
DIPYPA - MGAP

Ing. Agr. Jorge M. Urrutia
CALFORU

Sra. Rosa E. Varela
Co-Directora Ejecutiva "Fundación Tesis"

Ing. Agr. Carlos A. Vázquez
INC

Ing. Agr. Alberto Viera
Plan Granjero - MGAP

Ing. Agr. Mario Villagrán
Dirección de Extensión - MGAP

Ing. Agr. José Villamil
CIAAB

Quím. Farm. Teresita Villar
Fac. de Química

Ing. Agr. Carlos Vinas
BROU, Suc. Las Piedras

Geógrafo, Germán C. Wetstein
CESPUAL

Econ. Sarah Williams
Consultora, CALAGUA

Doc. Fernanda I. Zaccari
Fac. de Agronomía

Secretaría de Apoyo al Seminario

*Susana Doti, Jacqueline Oudri, Magdalena Alvarez, Angela Riolfo, Susana Bujosa, Mary Bidart,
Jorge Gallo y Luis F. Marambio.*

DOCUMENTOS PRESENTADOS

Documentos y ponencias del Seminario (Octubre 1989)

- ✓ El Sector Frutihortícola Procesado Argentino. **Claudio Sabsa**, Argentina.
- ✓ El Desarrollo de Sector Agroindustrial en Chile. **Hugo Ortega**, Chile.
- ✓ La Experiencia Agroindustrial de la Cooperativa Agrícola de COTIA en Brasil. **Mitsuru Yanaze**, Brasil.
- ✓ La Agroindustria de Exportación como Instrumento de Desarrollo para América Latina. **Eduardo Jacobs**, Argentina.
- ✓ Algunos Indicadores de las Exportaciones Agroindustriales "No Tradicionales" y Elementos para la Discusión de las Performances Observadas. **Darío Saráchaga**.
- ✓ Actores Sociales, Estado y Complejos Agroindustriales. **Diego Piñeiro**.
- ✓ Identificación de los Elementos Claves para el Diseño de una Estrategia de Desarrollo Agroindustrial. **Martín Buxedas**.
- ✓ Requisitos para Acceder a los Mercados de Alta Exigencia. **Fernando Figuerola**.
- ✓ El Escenario de los Mercados Internacionales Características y Condiciones de los Nuevos Productos no Tradicionales. **Andrés Vilas**.
- ✓ Nuevos Productos de Exportación, un Instrumento de Desarrollo. **Alberto Fossatti**.
- ✓ El Desarrollo Agroindustrial y los Nuevos Productos no Tradicionales de Exportación en Uruguay. **Juan E. Notaro**
- ✓ Perfiles Técnico-económicos del Taller:

Almeja asiática	O. Defeo; G. Fablano; F. Amestoy; V. Little; S. Acevedo; C. García y L. Ares
Apicultura	D. Bazurro
Bagre negro	H. Nion; D. Artagaveytia y G. Chedlak
Carpincho	G. Macé y C. Croce
Ciervo rojo	G. Bugarín
Frambuesa	D. Colro
Nutria	A. Liambías
Ranicultura	R. Mazzoni y D. Carnevia
Visón	C. Croce y A. Liambías
Zorro	A. Liambías

Esta publicación constituye el número A4/UY-90-001 de la Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos, tiene un tiraje de 250 ejemplares y se terminó de imprimir en la ciudad de Montevideo, Uruguay, en el mes de julio de 1990.

Diagramación y armado: Sra. Cristina Díaz

Impresión, encuadernación y portadas: Impresora Maker SRL

Comisión del Papel. Edición Amparada al Artículo 79 de la Ley 13.349.

