



IICA

Oficina del IICA en Uruguay



**División de
Cooperación
Horizontal**

INSERCIÓN INTERNACIONAL DE
PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS
AGROPECUARIAS:
*Casos seleccionados
de Chile y Uruguay*

Fabio Villalobos (Consultor)
Agosto, 2009

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009

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

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en www.iica.int

Coordinación editorial: Manuel Otero y Guillermo Toro

Diagramado: Estéban Grille

Diseño de portada: Estéban Grille

Impresión: Impresión digital

Inserción internacional de pequeñas y microempresas agropecuarias: casos seleccionados de Chile y Uruguay / IICA. – Montevideo: IICA, 2009

24 p.; 21cm. x 29,7 cm.

ISBN 13: 978-92-9248-143-8

1. Sector agrícola 2. Cooperación internacional 3. Empresas pequeñas 3. Comercio 4. Chile 5.. Uruguay
I. IICA II. Título

AGRIS
E20

DEWEY
338.642

Montevideo, Uruguay - 2009

INSERCIÓN INTERNACIONAL DE PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS AGROPECUARIAS:

casos seleccionados de Chile y Uruguay*

Montevideo, agosto 2009



Contenido

Presentación	2
I. Introducción	3
II. El sector agrícola y la inserción internacional de las PyMEX: comentarios preliminares	4
III. Los criterios de selección utilizados	6
IV. La experiencia de cuatro casos seleccionados	7
1. Chile: cadena apícola.....	7
Información General del rubro.....	7
1.1. Cooperativa Agrícola Campesina Apícola Valdivia, Apicoop, X Región.....	8
Antecedentes	8
Situación actual.....	8
Exportaciones.....	9
Desafíos futuros	10
2. Chile: cadena vitivinícola	11
Marco general del rubro	11
2.1. Viñas de Martino, Región Metropolitana y VI Región	12
Antecedentes	12
El proceso actual	12
Exportaciones.....	13
3. Uruguay: cadena citrícola.....	15
Marco Sectorial	15
3.1. Cooperativa Agrícola AGRISUR, Canelones y Montevideo	15
Orientaciones básicas	16
Crecimiento y cautela: una actitud	17
El proyecto estratégico.....	17
Exportaciones.....	18
Desafíos futuros	18
4. Uruguay: cadena de la carne ovina	19
Marco General	19
4.1. Programa corderos Sierra del Este, Lavalleja	19
Antecedentes	19
La puesta en vigencia del proyecto	20
La conformación de la cadena	21
Exportaciones.....	22
Desafíos futuros	22
V. Comentarios finales	23

(*) Documento elaborado por el Economista Fabio Villalobos, a solicitud de la Oficina del IICA en el Uruguay, a través de una acción coordinada con la División de Cooperación Horizontal del Instituto. El autor agradece al Ing. Eduardo Errea (OPYPA/MGAP) y a la Econ. Andrea Cerda (ProChile) por el apoyo brindado para la realización de este trabajo.

Presentación

Chile y Uruguay son dos países que expresan claros rasgos de complementariedad entre sus sectores agropecuarios. Mientras que Uruguay es un país con fuerte tradición ganadera, inserto en el MERCOSUR y orientado principalmente hacia los mercados del Océano Atlántico, Chile, por el contrario, centra su fortaleza sectorial en los rubros: frutihortícola, forestal e ictícola y posee mayor inserción a nivel mundial, centrando su atención en los mercados del Pacífico.

Esta situación, sumada a la excelente relación política que se da a nivel binacional, llevó a la División de Cooperación Horizontal a privilegiar el fortalecimiento de estos vínculos. Solo a modo de ejemplo, cabe señalar que en los últimos años se han concretado numerosas misiones de productores de Chile interesados en conocer los avances de las cadenas cárnica, láctea y ovina de Uruguay. Al mismo tiempo, grupos de productores uruguayos han visitado el país trasandino interesados en conocer el modo de funcionamiento de las instituciones del agro chileno y los mecanismos de promoción de exportaciones. La Oficina del IICA en Uruguay ha promovido recientemente talleres para conocer la experiencia chilena en los temas de apoyo a la pequeña producción, el desarrollo de la biotecnología, y el fomento de la industria semillera.

Ambos países comparten el interés por apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas agropecuarias, especialmente interesadas en desarrollar y concretar procesos exitosos de inserción en nichos de mercados de alto valor, sostenibles en el tiempo.

es una fase más del proceso de creación de bases para la cooperación técnica horizontal, identificando, conociendo y promoviendo experiencias exitosas que sirvan de referencia para que otros países se nutran de las referencias logradas entre Uruguay y Chile.

Bajo estas premisas, el IICA a través de una decisión concertada entre la decisión de la División de la Cooperación Horizontal y la Oficina del IICA en Uruguay, tomó la decisión de identificar un conjunto de cuatro casos exitosos (dos por país) que expresaran esfuerzos bien sucedidos de Pequeñas y Medianas Empresas volcadas a la Exportación (PIMEX).

La publicación que seguidamente presentamos es resultado de un esfuerzo liderado por el Ec. Fabio Villalobos, de nacionalidad chilena y destacada trayectoria en el sector público de su país y en organismos internacionales. Las lecciones aprendidas que surgen del mismo, consideramos que puede ser de suma utilidad para otros países de las Américas interesados en respaldar a las empresas productivas más vulnerables en el difícil camino de la globalización y la inserción internacional.

Guillermo Toro

Director de División Cooperación Horizontal

Manuel Otero

Representante Oficina Uruguay

I. Introducción

En el marco de las prioridades establecidas dentro de la Agenda de Cooperación Técnica 2006-2010, la Oficina del IICA en Uruguay consideró pertinente realizar un estudio de casos de pequeñas y medianas empresas de Chile y Uruguay que hayan logrado desarrollar procesos sostenibles de colocación de sus productos en nichos de exportación. El mismo fue realizado con el propósito de generar un conjunto de lecciones aprendidas que pudiesen ser capitalizadas por emprendedores de éstos u otros países. Esta iniciativa se enmarca en los esfuerzos que promueve el IICA por promover la cooperación horizontal entre los países del hemisferio.

El trabajo encomendado presenta un conjunto de complejidades, las cuales antes de seleccionar los casos, requieren explicitar de una manera más o menos coherente qué es lo que se entiende por experiencia exitosa.

Dado que el foco que se ha definido es la inserción internacional, se entenderá por empresas agropecuarias exitosas todas aquellas que, habiendo ingresado al mercado internacional, o a una cadena de producción cuyo destino fundamental es dicho mercado, han mantenido o incrementado su producción con tal destino.

En ese marco, se analizarán las condiciones internas y externas que han viabilizado tal estrategia. En relación a las primeras se harán consideraciones referidas a las condiciones de instalación y funcionamiento. Ello pasa por su creación, la definición de sus objetivos, incluyendo las diferentes formas de gestión (gerencial, productivo y tecnológico).

Con respecto a las condiciones externas, se registra la conformación de relaciones empresariales con terceros y su capacidad de aprovechar las posibilidades existentes para su proceso de desarrollo. Entre éstas se destacan, por un lado, el desarrollo de relaciones de asociatividad con otros productores, sea para ampliar o mejorar su capacidad productiva y, por otro, con el sector público a través del aprovechamiento de los instrumentos de fomento vigentes.

También se considera dentro de esta esfera la capacidad

de las empresas para aprovechar las condiciones favorables que se verifican en el mercado internacional para que estas pasen a formar parte de sus estrategias de desarrollo.

En esta esfera es relevante también la consideración de las políticas de comercio del país ya que ellas facilitan o dificultan una adecuada inserción internacional de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas.

II. El sector agrícola y la inserción internacional de las PyMEX: comentarios preliminares

El desarrollo de la pequeña y mediana producción agropecuaria ha sido y es una preocupación permanente de la política agrícola. No obstante, aunque siempre se ha entendido que su plena incorporación al proceso de desarrollo del sector depende de una variedad de factores, la puesta en práctica de esta filosofía no ha sido lo suficientemente activa y efectiva.

Partir de lo determinantes que son las condiciones internacionales, así como el propio entorno macroeconómico, no arroja demasiadas luces para avanzar en el mejoramiento de tales políticas. Es más, ha quedado demostrado que si bien ambas son condiciones necesarias para la inclusión de las pequeñas y medianas empresas, no son – ni con mucho – suficientes.

La diversa inserción internacional y las posibilidades que se abren una de un más amplio espectro de mercados, es una ventaja adicional que permite aminorar las restricciones que generan ambas restricciones mencionadas. Esta es una diferencia esencial en los dos casos estudiados, con Chile con una apertura amplia al exterior y con Uruguay mediatizado por su pertenencia al Mercosur, que le dificulta avanzar en una mayor inserción internacional.

De esta manera, y teniendo como parámetro tales restricciones, la inclusión de los pequeños y medianos productores y de los productores campesinos en general, queda librada, en primer lugar, a entender la importancia de su incorporación, a que ésta no es automática y, por tanto, a la necesidad de generar condiciones de nivelación que, mediante la puesta en vigor de políticas económicas, faciliten su desarrollo.

Esta parece ser una percepción común en ambos países, aunque no lo es así con las posibilidades y restricciones para poner en práctica políticas de fomento específicas, orientadas a superar las barreras que enfrentan tales segmentos de producción para viabilizar su incorporación al mercado, en particular, y al proceso de desarrollo, en general.

Tal inclusión responde también a una necesidad de avanzar en el proceso de desarrollo, entendido en su sentido más amplio: económico, social y político. Como

desconocido, este segmento abarca a una gran mayoría de las unidades de producción, con lo cual se entrega una contribución adicional al funcionamiento económico y social que, en último término, se traduce en una profundización de la democracia como sistema de gobierno.

La inclusión no termina con el diseño y aplicación de políticas de fomento. También requiere de la presencia y fortalecimiento de condiciones endógenas al sector productivo, como es la capacidad y habilidad por parte de los agentes privados para llevar adelante los emprendimientos en los que se encuentran involucrados. Si se trata de la incorporación al mercado internacional se puede decir que la tarea es generar un proceso de “competitividad sistémica”.

Dicho proceso es común a los diferentes sectores, todos los cuales requieren políticas de fomento que les permitan a aquellos menos favorecidos, alcanzar un nivel de desarrollo para iniciar su proceso sostenido y sustentable.

Desde la perspectiva empresarial, esquemáticamente, la contribución para mejorar la competitividad se puede presentar siguiendo la que sería la trayectoria de una empresa exportadora, que se mueve a lo largo de varios ejes, entre los que se pueden mencionar los siguientes: la potencia de los estímulos externos, la vecindad de los mercados, los mecanismos para la diversificación de mercados y el involucramiento en la operación comercial.

En el caso de la inserción internacional ésta sigue, más o menos, una secuencia que se inicia en la mayoría de los casos con la perspectiva del mercado doméstico, sea local, regional o nacional.

Una vez detectadas oportunidades en el exterior se inicia el proceso de internacionalización, el cual, en una primera etapa se centra en la exploración de mercados y la posibilidad de realizar algunas exportaciones puntuales.

Posteriormente, una vez evaluada la factibilidad de tales exportaciones, se busca mantener un flujo relativamente estable en el tiempo que, además, va acompañando de la exploración de otros mercados.

En esta etapa, una vez consolidada como exportadora,

la empresa enfrenta ámbitos que no están directamente relacionados con la producción y que, por tanto, suponen un proceso de especialización mayor: el manejo de la comercialización internacional. Ello se puede traducir en alianzas con otras empresas, dedicadas a la comercialización y el *marketing*.

En esa búsqueda de la “competitividad sistémica” ya mencionada, por el lado de las políticas, los pequeños y medianos productores deben gozar – por definición- de tratamientos diferenciales en un conjunto de ámbitos comunes. No obstante, la producción agropecuaria presenta un conjunto de especificidades adicionales que, a su vez, requieren políticas particulares.

En tal sentido, se pueden mencionar aquellas políticas que mejor contribuyen al desempeño de los pequeños productores agropecuarios en cuestión y, por tanto, a su mejor inserción internacional.

Sin que esto represente una novedad mayor, es necesario un reconocimiento a las posibilidades que brindan las ventajas comparativas existentes, que permiten la producción de un conjunto de bienes altamente apreciados en el mercado internacional, tanto en volúmenes como en condiciones de sanidad, a lo cual se debe agregar la estacionalidad, que no es una condición menor.

Es cierto que en muchos casos, los mercados agropecuarios internacionales se encuentran fuertemente distorsionados, sea por las políticas comerciales o sectoriales como por aquellas destinadas a la protección de los consumidores, todo lo cual tiende a reducir las ventajas de competitividad que se pueda tener y, por tanto, aparece como uno de los focos que se debe considerar cuando se lleva adelante políticas públicas de apoyo al sector.

En ambos países, la dinámica fundamental para la producción agropecuaria y, quizás su vocación, parecen estar en el mercado internacional. Los tamaños de sus mercados internos, así como la dinámica y participación de tales exportaciones dentro del total, así lo parecen indicar.

El trabajo conjunto del sector público a partir de las entidades especializadas en la evaluación y prospección de mercados es una condición fundamental para el éxito de iniciativas provenientes de pequeños y medianos productores, las cuales no cuentan con recursos ni conocimientos para acceder a este nuevo ámbito de acción.

Dado lo anterior, así como los requisitos de ingreso a los mercados de mayor poder adquisitivo, las demandas más sofisticadas de los consumidores y las restricciones sanitarias y de procesos son cada vez más parte de las reglas del juego vigentes en el mercado internacional. Al mismo tiempo, aparece como esencial la incorpora-

ción de nuevas tecnologías y técnicas de producción y gestión acordes con tales desafíos. Esto en la actualidad tiene una ventaja fundamental, dada por la amplia difusión de la tecnología para tener que iniciar desde su base todo el proceso.

En este marco, se incluyen la introducción de las denominadas Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), así como la capacitación en la aplicación de nuevas tecnologías a través del mejor relacionamiento de la institucionalidad de investigación y desarrollo ya existente en los países. Dentro de esto se debe mencionar también el acceso a la conectividad y la utilización de las tecnologías informáticas y de comunicación vigentes, que parecen como esenciales en el proceso de modernización de este segmento.

Una tercera esfera es el fomento de la asociatividad, la cual se ha demostrado como un camino viable para fortalecer la presencia y el desarrollo de los pequeños y medianos productores. De nuevo, tal como en lo que se refiere a la incorporación de tecnologías, la capacitación juega un papel crucial, en este caso en todo aquello relacionado con la gestión empresarial y el manejo gerencial.

Una cuarta esfera de acción pública se refiere al financiamiento, el cual debe extenderse no solo vinculado a los requerimientos puntuales de la producción sino que, también y especialmente, a proyectos de largo plazo que permitan avanzar en objetivos de desarrollo estratégicos.

Por último, están aquellos temas relacionados con las incertidumbres que enfrenta la actividad agropecuaria, tanto las relacionadas con las permanentes fluctuaciones de precios, incluido el tipo de cambio, como aquellas que resultan de los fenómenos climáticos. En este sentido, la incorporación de seguros a la cadena de producción agropecuaria así como el acceso a los pequeños y medianos productores a tales mecanismos es otra tarea de política de la mayor trascendencia.

En síntesis, las experiencias que se muestran a continuación tiene la virtud de haber alcanzado sus objetivos en un marco en que la asociación público-privada, aunque vigente, no ha sido lo predominante o solo ha sido de utilidad para una reducida proporción de productores. Las lecciones que de allí surgen requieren masificar esta fusión de voluntades, las cuales hoy pasan por una gestión eficiente y eficaz de los instrumentos disponibles y en ambos eslabones de la cadena: el empresarial y el público.

III. Los criterios de selección utilizados

Los criterios de selección utilizados han priorizado inicialmente la selección de ramas o rubros de producción que hayan tenido una creciente inserción internacional. De esta manera, con lo valioso que pueda ser, se evita el traslado de una experiencia demasiado micro y que, de alguna manera, invalide su recuperación para su potencial aplicación en otro contexto.

Esto supone una mezcla cuantitativa y cualitativa que refiere, por un lado, a los niveles de exportación alcanzados, a una incursión permanente en el mercado exportador durante los últimos años, y también a la presencia en diversos mercados. En lo tecnológico supone también llevar adelante procesos que impliquen una relativa complejidad, que se traduzca tanto en la incorporación de valor agregado, como en la conformación de cadenas de producción que deriven en las exportaciones y, en lo gerencial, un manejo innovativo y comprometido con la inserción internacional de la empresa.

Un segundo criterio, probablemente menos riguroso como selección, es la posibilidad concreta de establecer contacto y realizar entrevistas con las empresas seleccionadas. Esto tiene que ver, en lo fundamental, con lo limitado de los recursos con que se contó para llevar adelante este trabajo.

El tercer criterio que se ha utilizado es que las experiencias puedan ser vistas como un espejo por el país que hace de contraparte. Esto quiere decir que los sectores seleccionados ponen énfasis en las fortalezas alcanzadas en la producción y la exportación en uno de los países, para que de esta manera, pueda ser adaptada creativamente a la realidad correspondiente.

De esta manera, se ha trabajado con experiencias de los rubros miel y vinos, para Chile y de cítricos y carne ovina para el Uruguay.

Todas ellas tienen sus características particulares en que las distinguen desde su antigüedad, los objetivos que se han definido, las formas organizacionales que ha adoptado, su proceso de inserción y permanencia en los mercados internacionales, la utilización de los mecanismos de fomento existentes, sus procesos de gestión de la producción como de la comercialización, entre otros.

Cada uno de los aspectos ya mencionados, si bien no son una enseñanza a aplicar mecánicamente, ilustra dos puntos que parecen ser fundamentales: por un lado, que es posible que pequeñas y medianas empresas se incorporen de manera exitosa al mercado internacional y, por otro, que en todos los casos muestran que la buena gestión empresarial, conjugada con políticas públicas activas es una asociación que se debe potenciar.

IV. La experiencia de cuatro casos seleccionados

1. Chile: cadena apícola

Información General del rubro¹

La apicultura en Chile es un rubro que se ha incorporado paulatinamente a la matriz de producción del país, la cual puede ser caracterizada como una actividad no tradicional realizada en una mayoritaria proporción por pequeñas y microempresas.

De acuerdo a la información comparativa entre los dos últimos censos (1997-2007) el número de colmenas se ha incrementado en alrededor de 35%, pasando de las 337,5 mil en el primer año, a las 454,5 mil en 2007.

No obstante lo anterior, en el mismo período se ha reducido el número de explotaciones, las cuales disminuyeron de 14,8 mil en 1997 a solo 10,5 mil en el último censo. Ello resulta en un importante crecimiento en su tamaño promedio, que más que se duplica, llegando en 2007 a las 43 colmenas por explotación.

Por último, si se observa desde una perspectiva de género, es llamativo destacar que en el período de referencia la participación femenina en este rubro se ha visto notoriamente reforzada. Es así como en 2007 concentran el 23% de las explotaciones y el 18% de las colmenas.

El consumo interno de miel en Chile es muy bajo, tanto en términos absolutos como en relación a otros países, en especial los más industrializados. De esta manera, no aparece como un factor significativo que contribuya a dinamizar su producción.

La información respecto dicho mercado no es muy sistemática, pero de acuerdo a un estudio realizado, citado en un informe gubernamental, se estima que en 2004 alcanzaba a las 1.350 toneladas, de las cuales alrededor de un tercio se distribuye a través del mercado informal².

En cuanto a los canales formales, las vías de distribución básicas que se han detectado son tres: la industria (400

ton/año), supermercados (480 ton/año) y tiendas especializadas (29 ton/año).

Las exportaciones chilenas no representan una proporción importante de la oferta mundial, por el contrario, el país es un productor marginal. Esto puede tener ventajas de acceso a los mercados a través de la suscripción de acuerdos comerciales en los que Chile ha decidido incluir a este rubro.

De este modo, la exportación es el principal destino de la producción. Es así como en 2004, para tener una comparación directa con las cifras de consumo interno, se exportaron alrededor de 5.400 toneladas, mientras que en 2008 esta cifra superó las 10.000 toneladas.

Por otra parte, cabe consignar que lo predominante – al menos en la actualidad - son las exportaciones a granel. En este sentido se enfrenta el desafío de incorporar un mayor valor agregado.

En ese marco, las exportaciones de este rubro han crecido de alrededor de los US\$ 5 millones en el año 2000 hasta los US\$ 29,8 millones que se registraron en 2008. Este incremento se debe, entre otras cosas, a la calidad de la miel que se produce y también a la posibilidad de acceder a nuevos mercados, en lo fundamental debido a mejores condiciones de acceso que han resultan de los acuerdos comerciales ya mencionados.

Lo anterior se puede ver reforzado si se observa la diversificación de los países de destino, en los que a partir de inicios de la década se han verificado cambios importantes. Destaca, en este sentido, la pérdida de importancia del mercado estadounidense, en especial si se tiene como referencia los niveles de los años 2002 y 2003 y, por otra parte, el predominio casi absoluto que empieza a tener como destino la UE, en especial, Alemania (77%) y, en menor medida, el Reino Unido (9%) y Francia (5%).

El número de exportadores en 2008 alcanzó a 23 empresas; no obstante lo anterior, cabe destacar que alrededor del 80% del total se encuentra concentrado sólo en 4 de ellas.

Un último comentario que cabe agregar, está relacionado con la posibilidad de avanzar en el desarrollo del

1 ODEPA: "Comercio internacional apícola y avances intercentrales", julio 2009.

2 ODEPA: "Situación y perspectivas del mercado de la miel", noviembre 2004.

sector. Aparte de la ya mencionada posibilidad de pasar de la exportación a granel a otras formas más refinadas, se refiere a la ya iniciada incursión en la producción de miel orgánica, la cual recibe precios de hasta US\$ 16 el kilo, en circunstancias en que el precio promedio se encuentra algo por debajo de los US\$ 3 por kilo.

1.1. Cooperativa Agrícola Campesina Apícola Valdivia, Apicoop, X Región³

Antecedentes

En sus inicios, Apicoop, tuvo como referente una experiencia organizada con el apoyo de la iglesia católica y de un grupo de organizaciones no gubernamentales que manejaban fondos de la cooperación internacional.

Su finalidad principal era introducir la apicultura como un sistema productivo complementario a la agricultura tradicional para satisfacer las necesidades de subsistencia, más que ser su actividad comercial principal. Además, se trataba de agregar un ingreso extra a las familias y mejorar la situación de vida y nutricional de la gente de campo, incorporando la miel en su dieta⁴.

El objetivo era apoyar las iniciativas de una serie de productores campesinos del rubro, diseminados en diferentes comunas de la provincia de Valdivia, especialmente, teniendo en cuenta las difíciles condiciones económicas y políticas en que vivía el país a comienzos de los ochenta y, al mismo tiempo que, por una serie de razones, no eran sujetos de crédito ni de asistencia técnica.

Este proyecto funcionó unos cuantos años, pero a fines de los años noventa llegó a su fin. Las razones de este cambio son varias, pero cabe mencionar, entre ellas, la precaria situación económica de la cooperativa, que finalmente quebró; el cambio en la situación política del país que hizo que los recursos externos disponibles hasta ese momento se redujera drásticamente y, por otro lado, también relacionado con el cambio político mencionado, que la iglesia decidiera no continuar con esta experiencia.

Uno de los factores que estimuló el retiro de la iglesia fue que aparecía como una contradicción con sus fines el hecho que el arzobispado fuera uno de los grandes exportadores de miel del país. Lo cual, en realidad, desde el punto de vista económico no correspondía a la realidad puesto que era el trabajo de los productores cooperativos que ya, a fines de los ochentas se encontraban exportando.

3 Ministerio de Agricultura: "Experiencias exportadoras en la agricultura campesina", Santiago, no publicado, 2005. Ver también ProChile: "PyMEX chilenas se proyectan al mundo: casos para aprender", Santiago, 2007. En www.prochile.cl

4 Ver entrevista en [www.us\\$w.traidcraftshop.com.uk](http://www.us$w.traidcraftshop.com.uk).

De hecho, la política fue siempre trasladar el mejor precio posible al productor. El Obispado dejaba solo para el funcionamiento del proyecto, los gastos administrativos y la mantención de la planta. La diferencia era toda para el productor, lo cual además estaba acompañado de créditos blandos para ir mejorando y aumentando su producción.

Situación actual

Esta nueva etapa en la construcción de la nueva cooperativa, autónoma, comenzó en 1997 con 38 socios, básicamente como reacción frente al cierre del proyecto por parte del arzobispado y también a la necesidad de satisfacer las expectativas de los productores que ante tal situación perdieron la perspectiva de futuro.

Entonces, su primera tarea fue constituir una forma jurídica para que la organización aprovechara las capacidades que se habían desarrollado en la etapa anterior; en particular, los recursos humanos que se habían especializado en la producción y, por otro, los canales que se habían establecido para la comercialización. Así fue como se decidió fundar la Cooperativa Campesina bajo su forma actual.

De todas maneras, la empresa ha intentado abrirse a nuevos socios, los cuales alcanzan a los 140. No obstante, durante el proceso de crecimiento ha ocurrido un cambio en su estructura, si bien los tamaños son disímiles, con socios que tienen 300 colmenas mientras que otros poseen 500 o 700. En términos generales, lo más distintivo es la menor presencia de socios de tamaño pequeño.

Una de las fortalezas de la cooperativa es unir las capacidades y, a la vez, incentivar a la gente a que comparta sus experiencias para retroalimentar al grupo. También, la existencia de una administración transparente y la permanente información sobre su funcionamiento, servicios y proyectos, contribuyen en esa línea de crear confianza.

En este caso, se buscó que la cooperativa no tuviera corta vida, como ha sido la experiencia común en estas organizaciones. Para ello se puso acento en los mecanismos de gestión y, en especial, en la composición del directorio: formado por los mismos socios.

Por ley, la conformación de una cooperativa requiere de un capital inicial, el cual fue aportado en diferentes magnitudes por los socios fundadores. En esa época (1997) se tuvieron que juntar 190 mil pesos, equivalentes a unos US\$ 460.

La segunda tarea que se llevó adelante fue negociar con la iglesia la transferencia de la propiedad de la planta procesadora así como la de otros bienes menores. De la misma manera, fue necesario negociar todo lo relacio-

nado con la estabilidad e indemnizaciones de los trabajadores de dicha planta.

El precio que tenía la planta en cuestión fue de US\$ 50.000, que posteriormente se fueron reduciendo debido a un proceso de negociación que, entre otras cosas, supuso la incorporación al proyecto de los 16 trabajadores.

El despido de tales trabajadores, por concepto de indemnizaciones, le costaba al arzobispado alrededor de 25 millones de pesos. Por lo que una vez acordado con ellos su mantenimiento en la empresa y la posterior cancelación de tales montos, los dirigentes de la cooperativa decidieron realizar una oferta por la planta que descontara tales valores. Es así como el precio de venta se redujo, en primera instancia, en esa magnitud.

Para esto se consiguieron recursos externos, provenientes de los contactos comerciales y otros aportes de la sociedad, resultado de la cogestión del negocio en conjunto con el arzobispado. Lo fundamental fue un crédito por parte de un cliente italiano, cuya contraparte sería pagada con exportaciones futuras durante un lapso de 5 años.

Allí empieza esta nueva etapa, obteniendo recursos adicionales a través de los concursos del INDAP, tanto por asesorías como por asistencia técnica. De esta manera la cooperativa empieza entregar servicios de apoyo a los socios.

Al mismo tiempo, siguiendo el proceso de modernización de la gestión y dado el nivel de organización alcanzado, pueden abrir una cuenta corriente en un banco, con todo lo que eso significa en términos de solvencia para una empresa.

De la misma manera, tienen acceso a programas gubernamentales, como incentivos a las exportaciones no tradicionales, los cuales les permitieron invertir en mejoras en la planta industrial. Por otra parte, obtienen del INDAP un crédito de 13 millones de pesos para cambiar el techo de la planta industrial.

Después se accede a fondos de ProChile para participar en misiones de negocios, orientadas a abrir nuevos mercados, como Alemania y Brasil.

De la misma manera, la cooperativa incrementó su atención y servicios a los productores, siendo vitales la asistencia técnica como la búsqueda de mejoras en la productividad de los socios. Esto es esencial puesto que la cooperativa ingresó en el mercado para sus exportaciones que en Europa se denomina "Comercio Justo".

Es notorio la forma en que se ha desarrollado la confianza entre los miembros, lo cual permite entre otras cosas, que funcione un fondo destinado a entregar créditos, sin papeles ni pagarés, y con un costo que solo considera la pérdida de poder adquisitivo del dinero de-

bido a la inflación; esto es sin cargo de intereses. Estas mejoras se han traducido en un incremento de la producción proveniente de los socios, cuya proporción se ha elevado desde el 10% original al 40% en 2005.

Aunque su incursión en el mercado internacional es casi simultánea con sus inicios, cabe mencionar que una parte de su producción se destina al mercado interno, en el cual se obtienen mejores precios pero no es posible alcanzar volúmenes significativos, especialmente en las ventas al por mayor. En todo caso, la mayor parte de estas ventas está destinada a industrias de la propia región.

De esta manera la cooperativa se hizo cargo de toda la gestión en exportación, acopio, procesamiento y contactos comerciales. En este sentido, dado lo reducido del mercado interno, ha conseguido mantener abierto un canal de comercialización seguro y estable, el cual además le asegura los mejores precios que se pueda conseguir.

Exportaciones

Las canales de comercialización que se han desarrollado se enmarcan en los contactos establecidos por la cooperativa durante su proceso de crecimiento. En especial, con la iniciativa para el comercio justo ya mencionada, liderada por varias ONGs europeas.

Recientemente esto le ha permitido a la cooperativa intentar otras alternativas de negocios, aunque siempre dentro de la producción de miel. Hace tres años una de las empresas relacionada con la red de comercio justo, denominada "Traidmarc", desarrolló un proyecto para producir (y exportar) miel a partir de arándanos y le propuso a la cooperativa llevarlo a cabo⁵.

Si bien no existía experiencia previa concreta en la tecnología específica, la confianza en sus fortalezas, sumada a la posibilidad de diversificación productiva y de mercados, la llevó a involucrarse en el proyecto.

Como es lógico, el nuevo proyecto requería inversiones, que se tradujeron en la compra de un predio (19 hectáreas), adquisición de las plantas para el cultivo (10 mil), mejoras en la infraestructura existente, capacitación a los productores, adecuaciones tecnológicas, entre otras.

Para su financiamiento, la cooperativa obtuvo apoyo de INDAP, Corfo y de la Comisión Nacional de Riego. Por otra parte, cuenta con la certidumbre que le otorga "Traidmarc", que al formar parte del proyecto se compromete a comprar toda la producción durante cinco años

Es así como en 2008 ya se iniciaron los embarques, relativamente pequeños (3 toneladas), los cuales tienen una proyección a tres años de 60 toneladas de exportaciones.

⁵ Ver el sitio en internet de traidcraft, ya mencionado.

Cuadro 1: AGRICOOP: Valor de las exportaciones, según principales mercados (en miles de dólares)

AÑO	EXPORTACIONES	DESTINO	PARTICIPACION
2004	1.730	REINO UNIDO	32,5
		ALEMANIA	19,4
		SUIZA	13,4
		ITALIA	13,4
		BELGICA	13,0
		FRANCIA	6,7
2005	1.312	REINO UNIDO	33,3
		ALEMANIA	24,3
		SUIZA	18,2
		ITALIA	9,1
		BELGICA	6,1
		FRANCIA	6,1
2006	1.334	ALEMANIA	29,8
		REINO UNIDO	27,3
		SUIZA	20,6
		ITALIA	6,0
		BELGICA	6,0
		FRANCIA	6,0
2007	1.568	REINO UNIDO	41,1
		ALEMANIA	28,0
		BELGICA	8,1
		FRANCIA	7,9
		SUIZA	7,6
2008	2.687	REINO UNIDO	40,1
		ALEMANIA	30,3
		SUIZA	11,4
		BELGICA	6,9
		FRANCIA	6,8

FUENTE: Servicio Nacional de Aduanas

En esta línea de desarrollo se ha programado la implementación de modernos sistemas de riego y, por otra parte, la compra de una planta deshidratadora para procesar la producción. Para ello ya se presentó un proyecto a Corfo, el cual se encuentra en proceso de estudio para su aprobación.

Como se puede observar en el cuadro anterior la inserción internacional de APICOOP ha avanzado de manera notoria. En el último quinquenio las exportaciones han fluctuado, pero su base no ha sido inferior a US\$ 1,3 millones, siendo relevante el proceso de recuperación ocurrido en 2008, en el cual alcanzaron los US\$ 2,7 millones.

Los destinos fundamentales siguen siendo el Reino Unido y Alemania que concentran más de la mitad del total y, en menor medida, otros países de la UE (Bélgica

y Francia) y Suiza. En todos los casos ha sido esencial el desarrollo de las relaciones a través de las redes de “comercio justo”, la cual se encarga no solo de entregar los mejores precios posibles a la cooperativa, sino que también de todo el proceso de importación, envase y distribución en los países de destino.

Desafíos futuros

Dado el tipo de producto y la fuerte inserción internacional de la cooperativa se ha realizado una serie de acciones destinadas, tanto a mejorar su calidad como asegurar nuevos mercados.

En tal sentido todo lo relacionado con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) es parte de las tareas que se ha llevado adelante.

A partir de un fondo para la investigación gubernamental (SAG), desde al año 2000 en conjunto con las Universidades Austral y Católica de Temuco y otra empresa productora, se ha instalado un laboratorio de la Universidad Austral para revisar a toda la miel con un cromatógrafo. Este instrumento garantiza niveles de homogeneidad y calidad para la producción.

Este proceso es particularmente relevante puesto que la cooperativa trabaja con miel polifloral y miel de ulmo, lo cual resulta del acopio proveniente de 700 a 800 productores distintos. En este aspecto, el control de calidad, se definen como más que rigurosos.

Paralelamente se ha extendido la atención a los socios a través de un plan sanitario, en el cual se entregan medicamentos subsidiados, lo cual puede abarcar el 60% de su precio.

También a partir de la compra de una parcela de 18 hectáreas, que está a 5 kms de Paillaco se está pensando en resituar la planta, que actualmente se encuentra en pleno centro de la ciudad. En esta parcela se cuenta con 500 a 600 colmenas.

Por otra parte, se ha indicado un proyecto de mejoramiento de la planta para construir una sala de licuado de la miel con una capacidad mayor, para alcanzar a los 30 tambores.

En lo sanitario, se está aplicando un paquete tecnológico sobre productos y el tratamiento de las abejas el cual, una vez estandarizado, estará a disposición de los socios.

Finalmente, con la inclusión de esta nueva vertiente que es la producción a partir de arándanos la consigna parece ser: “sigamos haciendo y mejorando lo que sabemos que es producir miel”.

2. Chile: cadena vitivinícola

Marco general del rubro

La producción de productos orgánicos⁶ en el país ha tenido un desarrollo relativamente reciente, en especial como resultado de los cambios ocurridos en las demandas de los consumidores, que cada vez exigen y están dispuestos a pagar por una producción que ha seguido métodos más cercanos a la producción natural y que no dañan el medio ambiente.

Si bien la superficie dedicada a tales cultivos no es de-

⁶ Se entiende por ello las prácticas bajo un sistema integral agropecuario, basado en normas específicas que definen prácticas de manejo ecológico, cuyo objetivo principal es alcanzar una productividad sostenida en base a la conservación y/o recuperación de los recursos naturales.

masiado relevante, es una tendencia que se ha ido imponiendo paulatinamente puesto que Chile cuenta con un conjunto de condiciones de clima y sanidad que –de alguna manera – le permiten ingresar competitivamente a estos mercados.

Es así como el total de la superficie alcanza a las 26.000 hectáreas, de las cuales algo más de 1.900 se dedican a la uva vinífera. No obstante, cabe recordar que la superficie global dedicada a la vitivinicultura supera las 110.000 hectáreas⁷.

Cabe señalar que los productores de vino han llegado a la producción orgánica a partir de experiencias bastante disímiles, lo cual los ubica en una diferente posición para aprovechar este nicho de mercado y superar los obstáculos a enfrentar.

No obstante ello, las condiciones particularmente sanas de la producción vitivinícola chilena han permitido un acceso más fácil a los mercados. Un elemento que llama la atención es que, a diferencia de otros, este mercado tiende a no diferenciar por precios, aunque sí distingue la calidad de “orgánico” como un elemento discriminador al momento de la compra, otorgando a similar calidad, mejores oportunidades de comercialización.

En la actualidad se puede encontrar en el mercado europeo vinos provenientes de Chile, con un diferencial de precios desde 3,5 hasta más de 55 euros. Otra ventaja de este tipo de vinos es que se ha comprobado que las prácticas culturales orgánicas permiten que el concepto de *terroir* se exprese más fielmente en los vinos orgánicos que en los vinos producidos bajo agricultura convencional.

Se pueden distinguir dos categorías de vinos orgánicos; por un lado, los “vinos orgánicos” propiamente tales, en los cuales tanto la uva como el proceso de vinificación han seguido tales normas y, por otro lado, los “vinos producidos con uva orgánica”, en que sólo la uva es orgánica y el proceso de vinificación es convencional⁸.

De acuerdo al estudio antes mencionado, el número de empresas dedicadas a la producción de vino orgánico asciende solamente a 31, mientras que las que utilizan técnicas de producción convencionales ascienden a casi 13.000.

⁷ ODEPA: “Situación de las viñas y los vinos orgánicos chilenos”, documento preliminar, 2009. Dado que las estadísticas existentes no diferencian entre cultivos convencionales y orgánicos, no es posible conocer con exactitud la proporción del total de viñedos que corresponden a cultivos orgánicos o en transición.

⁸ Esto significa que, en relación a los vinos tradicionales, el mosto producido de uvas orgánicas logra características mucho más específicas en relación a la variedad, tipo de suelo y clima del lugar donde fueron cultivadas.

Es cierto que algunas de ellas se han ido reconvirtiendo y otras ya lo han hecho completamente, como es el caso de Viñas de Martino, alcanzando una producción que se estima en alrededor de 4,3 millones de litros. A lo anterior se debería sumar la proveniente de viñas en transición, con lo cual se alcanzaría una cifra cercana a los 6 millones de litros. Esto contrasta con la producción total del país, que se sitúa en los 630 millones de litros.

Aunque no hay proyecciones para la producción orgánica, se supone que ésta crecerá en mayor proporción que el resto, superando el modesto 1% que ostenta en la actualidad. Para la producción tradicional se han delineado dos escenarios para 2014, en los cuales las exportaciones anuales fluctuarían entre los US\$1.360 y US\$1.800 millones, correspondientes a 760 y 1.000 millones de litros, respectivamente⁹.

2.1. Viñas de Martino, Región Metropolitana y VI Región

Antecedentes

Su fundación se remonta a fines de los años treinta, cuando un inmigrante italiano (Pietro de Martino), procedente de un pueblito cercano a Roma se trasladó a Chile. Dada su experiencia en el campo, sus intenciones eran dedicarse a la producción vitivinícola.

Finalmente se instaló en Isla del Maipo, a 15 kilómetros de Santiago, donde compró unas tierras, las cuales denominó "Viña La Quinta". Esta se mantuvo bajo su dirección durante quince años y, posteriormente debido a su enfermedad, la viña empezó a ser manejada por su hermano Licino.

Posteriormente, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, aquél se pudo reunir con su esposa y cuatro hijos, los que solo entonces se pudieron trasladar a Chile. Uno de ellos, Giorgio, siguió en el negocio de los vinos, profundizando en un proceso de modernización de la planta, la introducción de nuevas cepas, la incorporación de nuevas tecnologías y el inicio de un proceso de exportaciones.

Entre otras virtudes, esta es una de las viñas que introduce la variedad "Carmenère", que a nivel mundial había sido casi extinguida por una plaga. No obstante, Chile se encontró a salvo de ella, sobre todo por su aislamiento geográfico. Así, la empresa empezó la producción de esta variedad en 1992, hasta que fue registrada en 1996.

⁹ ODEPA: "Agricultura chilena 2014: una perspectiva de mediano plazo", Santiago, octubre 2005. En www.odepa.gub.cl.

El proceso actual

Actualmente, la empresa se encuentra bajo la dirección de la tercera generación descendiente su fundador, en una esfera típicamente familiar, dedicada – en lo fundamental – al segmento de vinos *Premium*, por lo cual ha recibido premios en diferentes lugares.

Como empresa familiar, se ha incorporado la eficiencia en el marco de toda su gestión, contando actualmente con 80 trabajadores, sin contar aquellos temporales que laboran en la producción y en la cosecha de las vides.

Dada esta estrategia, para la organización de la gestión se ha creado una gerencia general, bajo la cual se ha definido una gerencia de administración y finanzas y otra de exportaciones. Estas son apoyadas por jefes de productos, de proyectos y desarrollo y, por supuesto, un enólogo.

Esta última área es considerada muy relevante, por lo que está apoyada por tres enólogos de prestigio, los cuales están en un permanente aprendizaje y en giras de reconocimiento. De manera complementaria, se cuenta con asesorías externas para buscar permanentemente mejoras en la calidad de la producción.

Las plantaciones, que están sembradas con diferentes cepas, cubren 300 hectáreas que están ubicadas en una zona privilegiada, tanto por su tradición como por su prestigio internacional (Valle del Maipo).

Al mismo tiempo, a través de la incorporación del concepto *terroir*, la empresa ha incorporado otras áreas con características particulares de terrenos y climas para crear vinos únicos y diferentes. Es así como extendió su producción a la VI Región, con el fundo San José de Colchagua que cuenta con 284 has.

En este proceso de desarrollo, a partir de 2001, la viña empieza a incorporar la producción orgánica, lo cual le ha permitido incursionar en mercados más exigentes y obtener mejores precios por sus vinos de calidad. Esto se tradujo en la obtención de varios premios por la calidad de sus productos.

En esa línea, durante 2008 se realizó el proceso de transición en 65 has en el fundo Colchagua ya mencionado, para avanzar hacia la producción orgánica. Esto ha significado inversiones en las diversas fases del proceso de producción, como en maquinarias y equipos, gestión y manejo de cultivos, tecnologías y certificación, entre otros.

En la actualidad, la empresa continúa en su compromiso con la producción limpia y el uso eficiente de la energía, entre otras variables. En 2006, a partir de una alianza con CODEFF (Comité Nacional Pro Defensa de la Flora y la Fauna), la viña se comprometió a donar un porcentaje

de sus ganancias para apoyar a esta ONG, con la que comparte su filosofía, funcionamiento y objetivos.

Asimismo, se decidió reducir el peso de sus botellas para disminuir las emisiones de CO₂, puesto que uno de los factores que genera mayor cantidad de contaminación en la industria es el transporte de los vinos a sus mercados de destino.

De la misma manera, la viña ha invertido una suma superior a US\$ 1,5 millones en la planta de RILES (Tratamiento de Residuos Industriales Líquidos), cifra que espera seguir incrementando con la adopción de nuevas tecnologías en sus sistemas de producción.

Es así como tras ser la primera viña en el mundo que es reconocida por Naciones Unidas al utilizar la tecnología de los mencionados RILES, Viñas de Martino estaría ahora en condiciones de transar Bonos de Carbono a fines de 2009.

Más aún, entre los desafíos de la bodega está el de disminuir su gasto en energía, a través de la medición de su eficiencia energética, cuestión que ya está incorporada en sus procesos para evaluar aquellos puntos críticos en los cuales es necesario intervenir para mejorar los coeficientes. Esta no es meramente una definición semántica y de rentabilidad sino que, por el contrario, es otra muestra del compromiso de la empresa con su entorno económico, social y medioambiental.

Exportaciones

Como es habitual, las nuevas experiencias dejan enseñanzas y lecciones. Sus primeros intentos por ingresar al mercado internacional fueron en los años sesenta, siendo el destino de las exportaciones el Brasil. La lección que de allí se aprendió es que una cosa es producir bien y otra, muy distinta, la comercialización internacional.

Esta fue, de alguna manera una frustración, pues ni siquiera se recibieron los retornos correspondientes a las exportaciones realizadas, algo que probablemente por esos años no era una situación extraordinaria para aquellas empresas que no estaban especializadas en las complejidades del comercio internacional.

Ya en los noventa, y en pleno auge de la industria, la empresa entendió que era muy difícil ingresar en el mercado interno, que se encontraba prácticamente copado por las grandes empresas nacionales.

Es así como surge la apuesta para incursionar nuevamente en el mercado exterior. En esta etapa, tanto la experiencia previa como las condiciones de la competencia, hacían necesario introducir un conjunto de cambios a lo largo de la cadena de producción de la empresa, así como la realización de importantes inversiones en el área de la comercialización propiamente dicha.

Varios componentes contribuyeron a esta nueva aventura, por un lado el convencimiento que era un negocio rentable y la capacidad de los encargados de la dirección para enfrentar el riesgo (no en vano llevan sangre inmigrante). También ayudaron en esta etapa los conocimientos de idiomas, específicamente, el inglés que se considera un instrumento muy valioso para facilitar las relaciones con empresas en el exterior.

Paralelamente, recurrieron a los instrumentos de fomento provenientes del sector público y, en concreto, a los apoyos de ProChile a través de un Comité de exportación que, posteriormente, dio lugar a la creación de Chilevid A.G. (Asociación de Productores de Vinos Finos de Exportación). Esta es una asociación gremial que, entre otras cosas, contribuye a la cooperación mutua entre los productores para, de esta manera, aunar sus recursos para alcanzar sus objetivos.

A comienzos de este siglo, la empresa ingresa en una nueva etapa de su desarrollo. Esta vez, dados los precios relativamente bajos que recibían por sus productos, deciden ingresar en un segmento mucho más exclusivo del mercado, el de los vinos *Premium* ya mencionados, pero también de los *Super Premium* y *Ultra Premium*. Esto ha significado, en algunos casos, sacrificar los volúmenes de producción en aras de la calidad para recibir mejores precios.

Esta decisión estratégica ha requerido adecuar las nuevas inversiones, promover cambios tecnológicos y culturales y, la realización de investigaciones para la cual se han contratado enólogos de gran especialización y conocimiento.

La calidad de los vinos producidos se ha traducido en que la empresa ha obtenido importantes premios en ferias y exposiciones especializadas. Una de las más importantes, aunque no la única, fue el de la mejor viña del país alcanzada en 2005 en la *International Wine & Spirits* (IWSC) de Inglaterra que, como se sabe, es uno de los certámenes más importantes del mundo.

En este año, que coincide con el 75 aniversario de su existencia, la viña recibió otro galardón internacional de la *Wine Spectator*. Esta publicación destacó a dos de sus variedades pertenecientes a la cosecha 2006 entre los "Top values 2008". Además, en la sección *Buying Guide*, incluyó otras dos variedades, el Legado Chardonnay 2007 y Orgánico Cabernet Sauvignon-Malbec 2007, los cuales fueron destacados con buenos puntajes.

De la misma manera, en Brasil, en lo que puede ser considerada una especial satisfacción dada su primera incursión, la *Gazeta Mercantil*, se refirió a los vinos de diversas viñas del valle del Maipo y, en forma muy positiva, a los provenientes de De Martino, dos de cuyas variedades destacaron con una calificación de 93/100, respectivamente.

Para desarrollar la estrategia de ventas ya mencionada, se contrató a una empresa especializada, lo cual llevó como una de sus primeras medidas a cambiar los nombres de sus vinos. A partir de que la línea de Martino era la de los mejores vinos, se adoptó éste como nombre, el cual incluye diferentes líneas de productos, todos ellos de primera calidad.

Paralelamente, en la perspectiva de seguir explorando nuevos mercados, la empresa sigue de manera continua su evolución a través de estudios sobre tendencias, tratando de responder a la demanda con lo que ellos llaman “un producto único”.

Por una serie de razones que tienen que ver con la historia del vino, parte de la cultura y por qué no de los an-

cestros de estos empresarios, el mercado fundamental al que se apuntó en la estrategia exportadora era hacia aquellos de la UE, en especial el Reino Unido.

Este es el destino fundamental de los vinos orgánicos (54% de la variedad Soleus, nombre que surge de la lectura de “suelos” invertido), cuyos niveles dentro de la oferta exportadora de la empresa se han ido incrementando, superando el millón de dólares en 2008, con una perspectiva de incrementar esa cifra para este año.

No obstante, como lo muestran las cifras del último quinquenio, la preponderancia de otros mercados ha sido notoria, lo cual se ha traducido en un cambio radical en su composición. Es así como Japón se transforma en el primer destino de las exportaciones.

Cuadro 2: Viñas de Martino: Valor de las exportaciones, según principales mercados (en miles de dólares)

AÑO	EXPORTACIONES	DESTINO	PARTICIPACION
2004	13.054	JAPON	32,0
		REINO UNIDO	25,5
		CANADA	11,1
		ALEMANIA	5,6
		RUSIA	5,1
2005	15.553	JAPON	29,4
		CANADA	16,0
		REINO UNIDO	15,8
		TAIWAN (FORMOSA)	7,0
		RUSIA	5,2
		ALEMANIA	5,2
2006	15.846	JAPON	29,8
		REINO UNIDO	14,2
		CANADA	11,9
		RUSIA	8,2
		ALEMANIA	6,5
		TAIWAN (FORMOSA)	5,2
2007	18.909	JAPON	32,9
		REINO UNIDO	12,5
		TAIWAN (FORMOSA)	11,2
		CANADA	10,0
		ALEMANIA	5,4
2008	23.436	JAPON	40,5
		CANADA	9,6
		REINO UNIDO	7,8
		ALEMANIA	6,6
		COREA DEL SUR	5,9
		TAIWAN (FORMOSA)	5,9

FUENTE: Servicio Nacional de Aduanas

En síntesis, el éxito de esta empresa, así como sus desafíos, se han construido sobre varios pilares, entre los cuales se cuentan: la búsqueda por mejoras constantes en la calidad de su producción; la capacidad para tomar riesgos e incursionar en nuevos enfoques del negocio; en producir en el marco de un claro respeto al medio ambiente, constituyéndose en una de las empresas pioneras del país; en seguir muy de cerca las tendencias de los mercados internacionales de consumo, ahora su principal foco de atención; y en seguir realizando importantes inversiones en toda su cadena de producción, incluyendo la comercialización y *marketing* de sus vinos.

3. Uruguay: cadena citrícola

Marco Sectorial¹⁰

La participación del Uruguay en el mercado mundial de cítricos es baja; además, entre los productores del hemisferio sur tiene una escasa importancia relativa que oscila alrededor del 6%, cifra que en los últimos años ha ido decreciendo debido al avance de Chile y Perú en dicho rubro.

No obstante, la presencia de la industria en el país es importante, tanto por su experiencia empresarial, la generación de empleos a lo largo de la cadena, su aporte a las exportaciones (US\$ 78 millones en 2008) y, por supuesto, por sus efectos indirectos, tanto a nivel local como a nivel nacional.

De acuerdo a las cifras disponibles, entre 2000 y 2008 la producción promedio alcanzó las 276 mil toneladas, de las cuales alrededor del 44% tuvo como destino las exportaciones en fresco.

En términos de las diferentes especies, la naranja ocupa el primer lugar con alrededor del 57% del total, seguida de las mandarinas (31%) y los limones (11%). Por su parte, el pomelo ocupa una participación marginal.

Si bien los mercados a los que se dirigen los cítricos uruguayos son muy variados, el destino principal de tales exportaciones es la UE (más del 83% del total), en especial los Países Bajos, Reino Unido y España, pero cabe destacar la creciente importancia de Rusia, con el 7,3% del total.

Por último, dado el objeto de este trabajo, cabe destacar información valiosa recientemente publicada sobre este segmento¹¹.

10 extractado de Bruno, Y.: "Cítricos: situación y perspectivas", en OPYPA: "Anuario 2008", Montevideo.

11 ver INIA: Censo nacional- pequeños y medianos citricultores", Serie Técnica 176, Montevideo, 2008.

Tal como ocurre con la gran producción, los pequeños y medianos productores¹² se encuentran concentrados en Salto y Paysandú (79% del total), departamentos que dan cuenta de más del 83% de las plantas y el 73% de la producción.

La otra zona relevante, que corresponde al ámbito geográfico de la empresa estudiada (AGRISUR), es la de Canelones y Montevideo, con alrededor del 12% de los productores y de la producción, algo más del 10% de las plantas y el 14% de la producción del país.

En cuanto al destino de la producción de este segmento destaca, en primer lugar las exportaciones, con un 44%, seguido muy de cerca con las ventas para el mercado interno, en especial Montevideo (41%) y el resto es canalizado a través de intermediarios locales.

3.1. Cooperativa Agrícola AGRISUR, Canelones y Montevideo¹³

AGRISUR nace en 1991, tomando la experiencia de otras cooperativas que se desarrollaron previamente, que cubrían un amplio rango de productos, tanto hortícolas como frutícolas. Por ejemplo, en los años ochenta, se puede mencionar el caso de CALFORU.

Desde sus orígenes el objetivo esencial es facilitar la exportación de productos cítricos provenientes de sus socios, que son pequeños y medianos productores de la zona sur del Uruguay.

Esta zona de producción es de data relativamente reciente y se remonta a fines de los años setenta. Esta es una diferencia importante con otras zonas de producción más tradicionales, como la de la región norte (Salto y Paysandú), en la cual el tipo y tamaño de los productores están determinados por los requerimientos de las grandes empresas exportadoras, las cuales concentran la mayor proporción del total del país.

Otra matriz que da lugar a la conformación de la cooperativa resulta de la separación de los negocios en el sector de la comercialización hacia el exterior que hasta ese momento realizaban Citrisur y URUD'OR. Mientras la primera decide operar independientemente desde fines de los ochentas, la segunda apunta a la comercialización y empaque de cítricos, constituyéndose en un socio relevante para AGRISUR.

12 se incluye en estos estratos a los productores con 5 a 20 mil plantas y hasta 20 has efectivas (pequeños) y aquellos que cuentan con entre 20 y 50 mil plantas y cuyas superficies oscilan 5 y 70 has efectivas (medianas). Además, se consideran criterios relativos al número de trabajadores permanentes de la explotación.

13 basado en la entrevista realizada al Ing. Agr. Federico Montes, Asesor Técnico de Agrisur.

URUD'OR SA agrupa a tres empresas de diverso tamaño: Asucitrus S.A. que cuenta con 2000 has; Sandupay, con alrededor de 700 y AGRISUR, la más pequeña con solo 450 has de plantaciones.

Orientaciones básicas

Los pilares de la construcción y de mantención en el tiempo de esta cooperativa se pueden sintetizar en tres principios orientadores que son: la construcción de alianzas empresariales estratégicas; la cuidadosa incorporación de nuevos negocios, tanto en términos de su diversificación como de su certidumbre; y la mantención de un funcionamiento en base a un proyecto estratégico y líneas de trabajo definidas.

Todos ellos merecen alguna explicación adicional, pero lo más relevante tiene que ver con la construcción de alianzas empresariales dentro de un proyecto estratégico definido por sus miembros. Tres de estas alianzas han sido cruciales para la viabilidad del proyecto, puesto que han contribuido a reducir la incertidumbre y a optimizar y potenciar los recursos con que cuenta la cooperativa.

Estas alianzas surgen de oportunidades circunstanciales, que fueron aprovechadas positivamente por la cooperativa. Dentro de esto se incluye la planta de procesamiento y frío construida con el Frigorífico Modelo (cuyo rubro fundamental es la producción y exportación de carnes).

Dicho frigorífico es una empresa agroindustrial con una larga tradición¹⁴, que se remonta a 1929, y que actualmente abarca una amplia y diversa gama de actividades, a saber: suministro de frío a terceros; empaque de frutas; producción y comercialización de jugos concentrados y aceites esenciales; elaboración y comercialización de jugos de frutas; elaboración y comercialización de hielo en rolos; y a la actividad agropecuaria propiamente tal.

Dentro de una estrategia empresarial que reconocía la creciente importancia de la zona en la producción cítrica, el frigorífico se interesa por incursionar en la industrialización del limón (concentrados y aceites), para lo cual construye un galpón para la recepción y preparación de frutas para exportar, incluyendo en el proyecto una cámara de frío (con un total de 7.000 m²).

Esta inversión que ascendió a los US\$ 8 millones aproximadamente, es realizada desde la perspectiva de negocios del frigorífico, por lo que incluyó también cámaras de congelado para pescado, carnes, manteca y otros productos.

Dada su magnitud, esta inversión no solo no está al alcance, sino que por definición, AGRISUR tiene definido que no se dedicará al rubro planta de empaque, por lo cual, fue fundamental para su crecimiento el logro de un acuerdo para su uso.

Este acuerdo está sometido a dos condicionantes: que se asegurara que la producción del frigorífico (unas 40 Has que inicialmente pasaron a formar parte de la cooperativa y luego reconvertidos a otros usos más cercanos a sus intereses) sería canalizada por esta vía; y que, por otra parte, la cooperativa realizara y financiara las inversiones en infraestructura y tecnológicas necesarias para mejorar su funcionamiento.

Hoy la cooperativa cuenta con una planta de empaque en la cual trabajan alrededor de 160 personas entre los dos turnos, los cuales son contratados por una empresa subcontratista especializada, responsable de sus sueldos y beneficios.

La fruta, antes de ser trasladada a la planta, es sometida a una primera selección en la finca, la cual se fija básicamente en los tamaños. Al ingresar a la planta queda en manos de la cooperativa para su preparación, previo al proceso de exportación.

Dicho proceso consta al menos de tres etapas: lavado, encerado y una segunda selección, esta vez por tamaños, texturas y colores. Posteriormente, tiene lugar el proceso de empaque, el cual cumple con condiciones adecuadas tanto para su transporte como para su presentación en destino; en particular, cumpliendo con todas las normativas de trazabilidad y certificaciones europeas.

Como resultado de la selección que se realiza en planta, una parte menor -denominada descarte - se destina al mercado interno, fundamentalmente a través del mercado mayorista de Montevideo.

La segunda alianza, no menos importante, y que refiere a su rubro de producción propiamente tal (empaque y exportación de cítricos), consistió en permanecer dentro del Grupo URUD'OR.

Esto es relevante para AGRISUR, puesto que su limitado tamaño no le permite, por sí sola, exportar fruta a los principales mercados del mundo. Por otro lado, esta alianza genera una complementariedad en la canasta de variedades y tiempos de entrega dentro de URUD'OR, lo cual es atractivo para los clientes y, al mismo tiempo, permite asegurar presencia en los mercados.

URUD'OR es una empresa que opera en el mercado internacional desde 1963, siendo su objetivo la exportación de frutas cítricas frescas producidas por sus propios socios y, en menor medida, por terceros.

14 Ver www.frimosa.com.uy

A los efectos de asegurar la calidad del producto y el total cumplimiento de los estándares pactados con el cliente, URUD'OR ha desarrollado un sistema de gestión de calidad a través del cual controla todas las etapas del proceso por el que pasa la fruta de exportación, desde la adquisición de los insumos utilizados, el asesoramiento a los productores, la cosecha, empaque, manipuleo, transporte, almacenamiento y conservación.

En 2008 las exportaciones de URUD'OR alcanzan a las 50 mil toneladas, de las cuales AGRISUR aporta con alrededor del 11% del total. El principal destino de las ventas de la empresa es la Comunidad Europea, aunque se abastecen, además, los mercados de Europa del Este, Medio Oriente, Lejano Oriente y Canadá.

Finalmente, la tercera alianza se refiere a asegurar algunos de los elementos que tienen que ver con el adecuado funcionamiento de la cadena de producción. En este caso es con la empresa que produce las cajas de cartón en las que se embala la fruta (Pamer). Allí se establecen acuerdos de producción, para asegurar la entrega en tiempo y forma de estos insumos, evitando incorporar complejidades al trabajo administrativo de la cooperativa, que es llevado adelante con un muy reducido personal.

Las dos últimas claves en la trayectoria de la cooperativa enmarcan dentro de lo que se podría llamar una perspectiva realista en relación a su tamaño y sus recursos.

Crecimiento y cautela: una actitud

Por un lado, en su incorporación a nuevos negocios y los riesgos que ello implica siempre tienen en consideración su tamaño y los recursos con que cuenta, lo cual se ha traducido en la mantención de sus líneas de actividad enfocadas en las ya definidas, no tratando de abarcar más allá de lo que la situación de la cooperativa lo permite.

Esto también es así en lo que respecta a la incorporación de nuevos miembros, los cuales son estudiados y evaluados en diferentes ámbitos de su quehacer, de manera tal que dicha incorporación no amenace el interés del conjunto. En este sentido, la construcción de confianzas y de involucramiento con el proyecto son elementos esenciales a considerar.

De hecho, en la actualidad la cooperativa cuenta con 15 socios, de los cuales 12 son fundadores y el resto, aspirantes. Cabe decir también que sus tamaños económicos son disímiles, aunque no así su poder sobre las decisiones conjuntas; de hecho, coexisten al interior de la cooperativa propietarios de fincas que van desde las 5 a las 150 hectáreas.

Por otro, dado que el objetivo central de la cooperativa es, con el mínimo de costos, entregar servicios y beneficios a sus miembros, se ha ajustado su estructura gerencial y de gestión a esos propósitos.

El proyecto estratégico

Actualmente, la cooperativa exporta alrededor del 5% del total de cítricos del país y, a la vez, posee 10% de las acciones de URUD'OR. Desde la perspectiva de su gestión, se maneja con un directorio, compuesto de un Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Vocales, los cuales siguen la evolución del funcionamiento periódico de la cooperativa.

No obstante, las asambleas de socios son el principal mecanismo de toma de decisiones, en especial para aquellas que se consideran estratégicas, por lo cual siempre prevalece el interés de los productores como conjunto y, por tanto, de la cooperativa como un todo.

Paralelamente, se han creado dos gerencias, las cuales han contribuido al mejoramiento de la gestión de los recursos humanos, financieros y técnicos: una administrativa y una agronómica. En ambos casos, y cada uno en su ámbito, siguen las directrices definidas y son los que tienen que ver con la gestión cotidiana de la empresa, lo cual requiere de un fuerte componente de confianza, basada en la experiencia y en la existencia de mecanismos transparentes en el proceso de gestión, sea administrativa como tecnológica.

Esta ha sido una modernización necesaria puesto que la empresa, cuyo objetivo es el servicio de los productores como conjunto, maneja alrededor de 600 personas, incluidas las de la planta de empaque, de las cuales alrededor de 100 trabajan todo el año en las parcelas de los productores. También, la facturación que se ha alcanzado, avala tales cambios; si bien no es una cifra extraordinaria (US\$ 2 millones anuales), es un nivel que requiere de un manejo cada vez más profesionalizado.

Otra variable que ha sustentado la evolución exitosa de la empresa, que está marcada por los parámetros estrictos de admisión y de involucramiento en nuevos negocios ya mencionados, es un crecimiento gradual que ha permitido que su manejo sea eficiente. Un indicador de lo anterior es que se inició con un procesamiento alrededor de 750 toneladas, el cual actualmente alcanza a las 5.500, con una capacidad instalada que puede llegar a las 9.000.

No menos importante que lo antes indicado, puesto que es una parte esencial del funcionamiento de la cooperativa, se debe considerar el papel central que juegan los servicios que, a través de sus técnicos y otros recursos externos, la cooperativa brinda a sus asociados en la

esfera de la producción para -de esta manera- cumplir con los exigentes estándares de los demandantes.

En este sentido, ha sido central la capacitación, en todos los niveles así como a lo largo de la cadena de producción. Así, cabe destacar, entre otras, aquellas referidas al control de plagas, la seguridad alimentaria, la selección de técnicas de producción (siembra, cosecha y recolección) y el manejo de emergencias climáticas.

En síntesis, AGRISUR es una empresa que se ha posicionado en el mercado exportador de cítricos, principalmente mandarinas y limones y, en menor medida, naranjas y pomelos, lo cuales tienen como destino principal la Unión Europea.

En cuanto a la utilización de los instrumentos de fomento existentes, a lo largo de estos años, se ha recurrido a ellos en diferentes áreas.

En primer lugar se ha recurrido a las líneas de refinanciación de exportaciones del Banco de la República (BROU) para cubrir el tiempo de desfase entre los envíos de fruta y los primeros ingresos en divisas que se reciben del exterior. Esto permite apoyar un conjunto de actividades que requieren un capital de trabajo que la cooperativa no dispone.

Además, se han utilizado mecanismos destinados a mejorar las condiciones de producción. Es así como algunos predios, han participado en esquemas de apoyo a pequeños y medianos productores a partir de los instrumentos de fomento vigente.

Es el caso del Programa Recursos Naturales y Desarrollo del Riego (PRENADER), a través del cual se ha utilizado recursos y asistencia técnica para realizar pozos de agua y tajamares. Este programa que ya no está más vigente, tuvo como objetivo central la recomposición del equilibrio entre el medio ambiente y las necesidades de crecimiento económico.

En tal sentido, promovió el desarrollo de la inversión en infraestructura de riego, y ejecutó proyectos de investigación y transferencia de tecnológica en manejo y conservación de suelos y uso del agua. Fue ejecutado por el Gobierno del Uruguay y el sector privado, con el apoyo financiero del Banco Mundial.

Por otro lado, los productores miembros de la cooperativa han recurrido al Programa de Desarrollo y Conversión de la Granja (PREDEG). Este proyecto implementado a través de la GTZ, tuvo como objetivo el apoyo en temas estratégicos para mejorar la producción y la competitividad de los granjeros a través de acciones como técnicas de producción sustentables y de mejora de la calidad de la producción.

Más recientemente, en concreto en este último año, la cooperativa se incorporó al Programa del Mevir- Fondo de la Junta Nacional del Empleo, destinado a la capacitación de operarios de las explotaciones, sean zafrales como permanentes.

Exportaciones

AGRISUR ha incursionado en el mercado externo desde sus inicios, cuando registraba alrededor de 900 toneladas, con una gran dinámica que permitió duplicar esa cifra muy rápidamente. De hecho, desde comienzos del presente siglo supera las 4.000 toneladas, ubicándose en el último trienio en promedios cercanos a las 5.000.

Con la excepción de la temporada 2002, en la que sufrió los efectos de una helada, las exportaciones de la cooperativa han crecido sostenidamente desde inicios de la década, pasando de algo más de 2.500 a las casi 5.500 toneladas registradas en 2008. De la misma manera, se espera que en 2017 dicha cifra alcance a 9.000 toneladas.

Esto se ha traducido en exportaciones que en el último par de años han oscilado alrededor de un millón y medio de dólares, a diferencia del trienio previo en que tales cifras se situaron alrededor de US\$ 1 millón.

La distribución de las ventas por especie se ha mantenido más o menos estable entre las diferentes especies, estando fuertemente concentrada en las mandarinas (53% del total) y limones (36%). Tienen una participación mucho menor las naranjas (9%) y pomelos (2%).

Los principales destinos se han mantenido relativamente estables y han sido los países de la UE, en especial Inglaterra (34%), Holanda (25%) e Italia (12%). También se pueden considerar otros mercados que han crecido en el último tiempo: por ejemplo, Arabia Saudita, Canadá y, en menor medida, España.

Dado lo anterior, se puede decir que una de sus fortalezas es que es una de las pocas cooperativas que han sido exitosas no solo en su gestión sino que, también, en la difícil tarea de posicionarse de manera estable en el mercado internacional con sus productos.

Desafíos futuros

Los desafíos que enfrenta la empresa tienen que ver principalmente con la necesidad de adecuar sus productos a las cambiantes demandas del mercado consumidor, estando en una primera línea de preocupación la reconversión varietal. No solo para reemplazar las actuales, que son antiguas y, por tanto, se están quedando fuera de los mercados de mayores ingresos.

No menos importante es la aplicación de un paquete tecnológico que, con el stock actual, permita entregar fruta sana, limpia, con buen manejo de pesticidas y, sobre todo, orientada a satisfacer las preferencias de los consumidores.

En lo que se refiere a la esfera societaria, la gran tarea que aparece por delante es tratar de mantener los equilibrios en las tomas de decisiones entre los productores que, por sus diversos tamaños, no siempre es fácil llegar a posiciones consensuadas. En términos generales, si bien los productores más grandes concentran una parte importante de las entregas, los más pequeños poseen las habilidades necesarias como para contrarrestar su limitado tamaño con su iniciativa y liderazgo.

Esto abre otra línea de proyección, que pasa por la incorporación de nuevos socios y la recuperación de otros que, en algún momento, se marginaron. Dados los parámetros de exigencia vigentes, no será una tarea fácil ni simple, pero que es necesaria para enfrentar el proceso de desarrollo futuro de la cooperativa.

4. Uruguay: cadena de la carne ovina

Marco General¹⁵

El stock ovino del país se encuentra en un proceso de reducción importante, que se ha confirmado en la última temporada cuando alcanzó a 9,6 millones de cabezas, lo cual es comparable con los niveles existentes en 2004. Esto se explica, entre otras razones, por los elevados niveles de faena.

Desde el punto de vista de su peso específico dentro de la producción y de las exportaciones, el rubro más relevante es la lana, aunque la carne constituye una actividad complementaria que se ha desarrollado muy fuertemente.

Las últimas cifras disponibles (zafra 2006/2007) son una muestra de tal importancia. Mientras que las exportaciones de lanas, uno de los principales rubros del país, alcanzaron a los US\$ 234 millones las correspondientes a la carne ovina alcanzaron a US\$ 54 millones.

La faena en el último ejercicio registrado alcanzó a algo más de 1.700.000 cabezas, con el ya anotado incremento en la tasa de faena que llegó al 17%. Por su parte, la producción en la zafra 2007/2008 alcanzó a las 131 mil toneladas, solo un 3% superior al período anterior, siendo las proyecciones para la zafra actual de unas 125 mil toneladas.

¹⁵ extractado de Tamber, A.: "Producción ovina: situación y perspectivas", en OPYPA:"Anuario 2008", Montevideo, 2009.

Las cifras de exportación de carnes antes anotadas han estado sostenidas en una mayor faena y se han traducido en mayores volúmenes exportados. También se han beneficiado de los mejores precios vigentes que, hasta octubre de 2008, crecieron en 32% (de US\$ 2.154 a 2.849 por tonelada).

En cuanto al destino de las exportaciones, cabe destacar las limitaciones que enfrenta el país para su ingreso a algunos mercados de gran potencial y elevado poder adquisitivo, todo esto no contribuye a una mayor dinámica de las exportaciones y tampoco de la producción. Es así como los mercados de los Estados Unidos se encuentran totalmente cerrados, mientras que en los de la UE, el país cuenta con cuotas de ingreso bastante reducidas.

No obstante lo anterior los principales mercados son la UE y Brasil (64% del volumen y 71% del valor). Cabe destacar, sin embargo, las notorias diferencias de precios que recibe el país en cada uno de dichos destinos. Por otra parte, en los últimos años se han ido consolidando otros mercados, entre los que destaca Arabia Saudita que actualmente recibe una proporción cercana al 7% del total de las exportaciones.

Por último, cabe señalar que las exportaciones en pie también han formado parte de esta cadena de producción, aun cuando se encuentran en una baja sostenida. Es así como en 2008 llegaron a las 105.000 cabezas, frente al casi medio millón promedio de los 2 años anteriores. De esta manera, sus exportaciones se redujeron de US\$ 16 millones a algo más de US\$ 4 millones en el último año.

4.1. Programa corderos Sierra del Este, Lavalleja¹⁶

Antecedentes

El emprendimiento para reactivar la producción ovina en la zona del este del Uruguay tiene como objetivos generales: mejorar las condiciones de vida de los productores y sus familias; afianzar el desarrollo de la región en la producción de carne ovina de calidad; consolidar y fortalecer los grupos de productores locales; propender a un proceso de integración en la cadena de producción entre productores y operadores finales; y optimizar la rentabilidad del rubro lanar.

A su vez, los objetivos más específicos que se mencionan son: explotar las ventajas comparativas de cada

¹⁶ Basado en la entrevista realizada al Dr. Raúl Oyenard, Asesor del Proyecto y Consejero de la Sociedad de Medicina Veterinaria del Uruguay, en el Suplemento Agropecuario de El Observador, julio 2009.

zona; incorporar productos innovadores; y la valoración del producto final.

Para llevar adelante este proyecto la idea es contribuir a reforzar los encadenamientos de la producción ovina unida, en especial incorporando un esquema comercial y organizativo apropiado. Esto ha permitido optimizar el uso de los recursos de cada zona, por lo cual dicha producción ha empezado a jugar un importante papel en los ingresos prediales.

A mediados de la década de 1990, el sector ovino atravesaba una situación bastante crítica. Los bajos precios de la lana no permitían rentabilidades adecuadas en esas condiciones, por lo que las expectativas futuras del rubro eran poco alentadoras. Se pueden enumerar un conjunto de factores que contribuyeron a que se generara esa situación, todos los cuales se tradujeron en que los lanares, que habían sido un componente productivo importante en los predios de las zonas criadoras del este del país (Sierras del Este), sufrieran un descenso abrupto en su número.

Paralelamente, y como una respuesta a esta situación, en el país se había generado un producto de exportación de alta calidad y precio: el cordero pesado, que ofrecía una vía para elevar los ingresos de las empresas que lo adoptaran.

Sin embargo, la incorporación a dicha producción requería un conjunto de cambios tecnológicos y de hábitos productivos, además, de la conformación de una cadena de producción muy bien coordinada. Esta no era una tarea al alcance de todos los productores, por lo que acceder a sus beneficios no era una cuestión simple.

De esta forma, y por varios motivos, se había generado una segmentación de los productores. Por un lado, el mercado de corderos de reposición y, por otro, el del cordero pesado, todo lo cual se traducía en que los primeros no podían acceder a los precios derivados del negocio de este último. Peor aún, en plena crisis, en el primero de los mercados mencionados se verificaba una falta total de coordinación entre compradores y vendedores, lo cual se reflejaba en bajos precios, arbitrariedad en su determinación, fluctuaciones en la calidad de los animales y elevados costos de intermediación.

Como ya se ha mencionado, ese marco desincentivó a los criadores, con lo cual el stock ovino continuó descendiendo. Por su parte, también los invernadores observaban que en el mediano plazo sus posibilidades de negocios no eran favorables. Se veía así que ambas partes constitutivas de la cadena terminarían siendo perjudicadas.

La puesta en vigencia del proyecto

El núcleo fundacional de este proyecto se remonta a mediados de los años noventa, con dos grupos de productores del departamento de Lavalleja que, si bien no se encuentran muy distantes entre sí (60 km), poseen características que los diferencian.

Por una parte, el grupo Polanco está situado en zona de sierras, con campos quebrados, suelos poco aptos para las labores y presencia de mejoramientos principalmente extensivos (15%).

Dentro de estas explotaciones prevalecía la cría de ovinos siguiendo el ciclo completo, siendo la lana el ingreso fundamental, casi exclusivo. Esta coexistía también con la cría de vacunos. En cuanto a sus características, esta zona cuenta con importantes áreas de montes y, al mismo tiempo, con un gran crecimiento de la superficie forestada.

El segundo componente de este proyecto es el grupo Villa del Rosario, ubicado en el suroeste de Lavalleja, a 30 kms de Minas. Esta zona cuenta con suelos más fértiles, no obstante lo cual se encuentran parcialmente desgastados, tanto por prácticas agrícolas inadecuadas como por la incorporación de áreas mejoradas, en base a praderas y verdeos de invierno.

En esta zona se practicaban cruzamientos terminales en ovinos, combinados con la venta de corderos y ovejas gordas, lo cual se complementaba con la invernada de vacunos, además de otras alternativas de producción, como la agricultura y la cría de cerdos. La reposición de ovinos se efectuaba en general con vientres adquiridos en los locales feria del departamento.

Las características comunes de ambas experiencias son que corresponden a productores medianos y chicos – con superficies de 70 hectáreas promedio en Villa del Rosario y 300 hectáreas para Polanco–, que en lo fundamental emplean mano de obra familiar y cuyos ingresos extraprediales son relativamente escasos.

Desde una perspectiva positiva para llevar adelante este proyecto, es relevante anotar que ambos grupos contaban con una cierta experiencia de trabajo grupal, habiendo realizado recorridos y discusión de temas productivos específicos con el apoyo estratégico del Secretariado Uruguayo de la lana (SUL).

Cabe destacar que el SUL, que se financia con una parte de los impuestos a las exportaciones de lana, tiene entre sus objetivos los siguientes: organizar actividades de promoción y divulgación de técnicas tendientes a mejorar los sistemas de producción ovina, esquila y preparación de la lana; mejorar la calidad de las lanas y de los ovinos uruguayos y expandir la producción promo-

viendo la investigación científica; promocionar el consumo de los productos de la explotación del ovino en los mercados actuales y potenciales, tanto locales como del exterior; colaborar con el gobierno nacional, los productores, fabricantes y con el comercio en general, en asuntos que afectan a la producción ovina.

De la misma manera. Es relevante considerar que, si bien en forma independiente, ambos grupos se integraron al Programa Nacional de Desarrollo de Pequeños y Medianos Ganaderos (PRONADEGA), dependiente del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). Este es un programa piloto que intentaba mejorar las condiciones de vida de la familia agropecuaria, apoyando el fortalecimiento de la competitividad de sus empresas.

Fue solo a fines del 1998, cuando los asesores de ambos grupos, provenientes de los proyectos ya mencionados, conjuntamente con los técnicos del SUL de la zona, visualizaron la oportunidad de coordinar acciones, utilizando las ventajas comparativas de cada uno de ellos.

Es así como se empezó diseñar un esquema de integración para la producción de corderos pesados en cadena, formado por tres fases. En el primer eslabón se ubicaron los criadores de Polanco, en el segundo los invernadores de Villa del Rosario y, finalmente en el tercero, la industria, con el Frigorífico San Jacinto (NIREA SA).

Dicho frigorífico tiene como misión la industrialización y comercialización rentable de carnes y derivados, tanto en el mercado interno como, en especial, en el externo, buscando la plena satisfacción de las necesidades del cliente a través de la oferta de productos seguros, confiables y de calidad superior, diferenciados sobre la base de la innovación y valor agregado, en condiciones tales que permitan aumentar el valor de la empresa y posibilitar el desarrollo integral de su personal, manteniendo al mismo tiempo relaciones satisfactorias con sus proveedores y clientes, priorizando a estos efectos las alianzas u otras formas asociativas.

Su incorporación al programa de corderos pesados data del año 1996, el cual involucra a 1.000 productores lo que asegura la identificación y trazabilidad del producto que ha llevado a imponer una marca a nivel internacional que es el "Nirea Premium Lamb".

Dicha iniciativa se llevó a cabo dentro de un programa de validación de alternativas Agrícolas (PROVA) que, como es sabido fue creado en 1992 para facilitar la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas, funcionando bajo el sistema de presentación de proyectos en los cuales finalmente a partir de la asistencia técnica, se constituye una sociedad para compartir

los riesgos económicos. Esta iniciativa se llevó a cabo en coordinación con el PRONADEGA y el SUL.

La conformación de la cadena

El esquema básico de conformación de la cadena se puede resumir del siguiente modo: los criadores (Polanco) encarnaban una parte o la totalidad de sus majadas –siendo las razas madres predominantes *Corriedale*, *Ideal* y *Merilín*, en ese orden– con una raza carnífera de lana blanca.

Los corderos cruza, tanto machos como hembras eran enviados luego del destete a productores de Villa del Rosario. Estos últimos invernaban los machos, así como una proporción de las hembras. Mientras tanto, la otra parte de las hembras se encarnaban con padres de la raza *Hampshire Down*, lo cual permitía generar una triple cruza que se faenaba en su totalidad.

En este proceso se incorporó como raza paterna la *Ile de France*, que había demostrado en los ensayos de cruzamiento (comparándola con las razas puras) muy buenas performances, tanto en el campo como en planta de faena. Las hembras cruza *Ile de France* muestran un conjunto de características que las hacen atractivas como madres (precocidad sexual, habilidad materna y período de cría amplio).

Esta raza se consideró como la más adecuada para las condiciones productivas y comerciales del plan de negocios, aunque se admiten otros genotipos carníferos de lana blanca (*Romney*, *Texel*, entre otros.) así como una cierta proporción de corderos de razas puras de buena calidad.

Una de las dificultades que se han encontrado con las hembras cruza *Ile de France* es su elevado peso para ser utilizadas como madres, lo cual supone altos requerimientos forrajeros (con sus correspondientes costos de mantenimiento). Este tema constituye una limitante económica para los predios chicos. En tal sentido, en la actualidad se está buscando dotar de mayor prolificidad a los carneros *Ile de France* que servirán a las madres de zonas criadoras, esto mediante la introducción del gen *Booroola*, para que los productores que realizan la triple cruza reciban hembras melliceras.

Tres años después, la idea de integración comercial y productiva entre criadores e invernadores, ya validada en pequeña escala, fue presentada y aceptada como un Plan de Negocios en la convocatoria del MGAP, más específicamente en el componente cadenas productivas.

Esto determinó el comienzo de una etapa de expansión o crecimiento en número de integrantes, área y volúmenes comercializados. Se denominó proyecto Cor-

deros Sierras del Este, integrado inicialmente por 40 productores, casi todos agrupados (30 criadores y 10 invernadores), tanto de los departamentos de Lavalleja y Rocha, así como la planta frigorífica. Como institución patrocinadora actuó la Sociedad Agropecuaria de Lavalleja (SAL).

Una de las claves en el negocio es que los corderos provistos por los criadores deben ser de buena calidad, no contar con objeciones sanitarias, alcanzar un peso que fluctúe entre 20 y 25 kilos, y poseer una conformación carnicera y un adecuado potencial de crecimiento.

Son sometidos a una inspección de calidad del SUL y se envían al local de la Sociedad Agropecuaria de Lavalleja, donde se centraliza la operativa comercial. Allí se pesan, se les realiza un baño, vacunación y dosificación contra parásitos internos. Solo entonces se remiten a los predios invernadores.

Estos los engordan hasta llegar al peso de corderos precoces (más de 32 kilos), pesados (34 a 46 kilos) o superpesados (46 a 50 kilos). Alcanzado alguno de estos pesos y luego de la correspondiente inspección de calidad a cargo del SUL, son remitidos a la planta frigorífica.

Este plan de negocios regional involucra a un número importante de productores y familias rurales, permitiéndoles recibir los beneficios directos de la explotación racional del ovino.

La puesta en marcha de este proceso fue posible mediante el aporte de ideas, el análisis de las alternativas y las validaciones respectivas. El componente carne ovina otorgó a las empresas ovejeras, criadoras e invernadoras, una dinámica renovada y diversificó los ingresos del rubro. La oportunidad fue capitalizada en un esquema de producción integrado que involucraba a productores con características complementarias, permitiendo capturar y trasladar el mejor precio obtenido por el cordero pesado a todos los integrantes de la cadena.

De esta manera, con metas concretas y precios seguros, el grupo superó los momentos desfavorables ya mencionados antes de iniciar el proyecto. Hoy, recuperada la confianza en sí mismos, se enfrentan dos desafíos: continuar en la mejora de la calidad de vida de los productores y minimizar las desconfianzas aun existentes entre los diferentes eslabones de la cadena para, de esta manera, profundizar en el proyecto común.

Exportaciones

Esta etapa de la cadena la realiza el frigorífico que se ha constituido en el principal exportador del rubro del país. De acuerdo a las cifras publicadas para el año 2008, el valor total tales exportaciones casi alcanzaron los US\$

71 millones, de los cuales alrededor de un 27% corresponden a San Jacinto.

En promedio, dicho frigorífico ha recibido del proyecto alrededor de 12.000 corderos por año, a un precio que ha fluctuado entre 32 y 45 dólares por kilo, dependiendo del año y peso de la carcasa, entre otros factores.

Los principales destinos de la carne producida son, principalmente la UE con alrededor de 50% del total, especialmente en cortes de carne deshuesada y, por otro lado, Brasil, que es el principal destino de la carne con hueso. Otros destinos que han tomado creciente importancia son China, Arabia Saudita, así como países del sudeste asiático.

Desafíos futuros

En la perspectiva de alcanzar los objetivos definidos desde el comienzo del proyecto se están buscando fondos adicionales, de preferencia créditos de fomento, para mejorar los procesos y servicios a los productores, buscando por esa vía incorporar nuevos socios. Estos fondos se requieren también para completar adecuadamente el ciclo de producción, en especial para conformar un stock para la alimentación y compra de insumos, puesto que el capital de trabajo es muy limitado.

De la misma manera, se requiere especializar aún más a los productores para acceder a los mejores precios del mercado, imponer una marca de calidad y procesos de trazabilidad, todo lo cual redundará en mejores precios.

Finalmente, una tarea pendiente es lograr que la cadena de producción funcione de una manera más equilibrada, en especial en lo que se refiere a la industria. En la visión de los productores, no se reciben precios diferenciales por abastecimiento seguro ni por calidad. Por lo cual los incentivos – al menos de fidelidad – resultan limitados.

En tal sentido, uno de los proyectos que se están manejando es intentar diversificar el destino industrial de la producción, para reducir el poder exclusivo que tiene hoy el frigorífico.

V. Comentarios finales

En este trabajo, así como en otros que se han realizado sobre el tema, es posible destacar un conjunto de factores que han contribuido a la viabilidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias. En este sentido, hay similitudes con empresas de otras ramas de producción (o de servicios), así como diferencias que rescatan la especificidad sectorial.

Lo relevante a destacar en este contexto, denominado de “éxito” en el proceso de inserción internacional, es que no hay un único camino. Más bien lo que se verifica son diferentes vías que cada una de las empresas, a partir de sus recursos humanos, técnicos y financieros, adopta para su proyecto en particular.

Es así como en las experiencias analizadas se observan diferentes formas de organización, sean empresariales tradicionales o cooperativas, cada una con sus formas de gestión, de aproximación a los mercados y de aprovechamiento de los instrumentos de fomento vigentes, entre otros elementos.

No obstante, tales diferencias (casi naturales) no impiden destacar aquellos factores que aparecen como esenciales para alcanzar el mencionado “éxito”.

En primer lugar, es importante subrayar la necesidad de condiciones de entorno adecuadas para llevar adelante emprendimientos cuya madurez requiere, entre otras cosas, un período razonable de tiempo. Ambos países, con sus particularidades, cumplen de manera razonable con tales condiciones.

Dado lo anterior, importa señalar los principales factores que han contribuido a que estos emprendimientos se hayan convertido en realidades tangibles, de manera que puedan servir de orientaciones o guías referenciales de otros emprendimientos. En nuestra opinión se pueden destacar, al menos, los siguientes:

i) liderazgo: para el inicio de la actividad exportadora, y también para su continuación, destaca la participación activa de personas que, por sus condiciones especiales, asumen un rol determinante para la concreción de los objetivos fijados

Dentro de estos se cuentan personas con diversa ex-

periencia previa; pueden ser empresarios, ejecutivos, profesionales o trabajadores. Sin embargo, tienen en común la habilidad de transmitir una visión estratégica, en torno a la cual y a partir de una evaluación inicial vinculan (y van moldeando) el desarrollo futuro de la empresa. Al mismo tiempo, contribuyen a generar las condiciones (internas, principalmente) para emprender esa tarea y preparar a los socios del proyecto para resistir los reveses o dificultades que puedan surgir.

ii) trabajo mancomunado: del mismo modo, la organización de la empresa se apoya cada vez más en relaciones laborales justas, pero también en la incorporación al proyecto de los diferentes participantes internos.

En las empresas tradicionales lo anterior se traduce en entender la participación de los trabajadores en la gestión (aun desde su limitado ámbito de acción) así como en la distribución de los beneficios.

Otro elemento característico es el desarrollo de la interdisciplinariedad, en la que lo técnico específico se apoya fuertemente en otras disciplinas para – de esta manera – alcanzar objetivos mayores, superando así la visión tradicional de “departamentalización” de las acciones y proyectos.

Lo anterior es probablemente más visible, aunque no necesariamente más efectivo, en el caso de empresas cooperativas, en las cuales esta forma de trabajo tiene que ver con la viabilidad misma del proyecto empresarial. Dentro de ello, se debe considerar el aprovechamiento de las capacidades y aportes de los socios, la retroalimentación hacia ellos desde la empresa, sea para capacitación, la asistencia técnica, el cumplimiento de los estándares de calidad y sanidad, la creación de condiciones laborales seguras y adecuadas para sus trabajadores, así como la producción bajo estrictas condiciones de respeto al medio ambiente.

iii) los instrumentos de fomento productivo: por sus mismas características, las pequeñas y medianas empresas y su viabilidad dependen en gran medida de su capacidad para aprovechar los instrumentos de fomento disponibles, sean provenientes de instituciones públicas como privadas, ligadas tanto con el fomento sectorial como su inserción internacional.

Este es un punto crucial para el desarrollo de este segmento empresarial, para el cual no basta con la existencia de los instrumentos, sino que además se requiere el conocimiento sobre ellos, su funcionamiento y efectivo acceso.

iv) conformación de cadenas de valor: también cabe destacar la importancia que adquieren las relaciones con empresas relacionadas en los procesos productivos y de comercialización, que pueden ser incorporadas a la dinámica de la empresa. En este sentido, tanto las relaciones informales y de comunicación, así como las condiciones contractuales destinadas a reducir la incertidumbre, contribuyen a generar lazos de confianza y de negocios más duraderos: cultivar socios estratégicos sería la frase clave.

Esta, de alguna manera, es otra faceta de la relación de la empresa con su entorno, esta vez con sus pares, pero al igual que sus relaciones con el sector público y sus instrumentos, también refiere a la incorporación de recursos adicionales para su proceso de crecimiento.

Estos encadenamientos son de especial importancia para empresas exportadoras que, en muchos casos tanto por su tamaño, sus limitaciones de gestión y el acceso a un ámbito con una dinámica diferente a la que están acostumbradas (el del comercio exterior), éste se constituye en un objetivo que contribuye a apoyar un salto cualitativo en su proceso de desarrollo.

v) aprendizaje y crecimiento: en la mayoría de las empresas se trata de un proceso complejo y permanente, pero que es especialmente relevante para aquellas cuya producción está destinada al mercado internacional.

Entre otros factores, el desarrollo del negocio exportador se relaciona con el seguimiento de los mercados, sean de productos o geográficos, la evolución de las preferencias de los consumidores y la posible apertura de nuevas oportunidades.

vi) flexibilidad: lo anterior supone una capacidad de adaptación, para lo cual el seguimiento que surge del punto anterior es solo una de las fases de un proceso de cambio permanente. Es necesario también desarrollar la capacidad de adaptación de las empresas, lo cual es particularmente relevante en el mercado internacional para productos agropecuarios. Entre otros, nos referimos a respuestas para el cumplimiento de normas de calidad y sanitarias, al desarrollo de relaciones comerciales estables, al conocimiento del mercado internacional y sus formas de funcionamiento, a la evolución de la dinámica de los consumidores, etc.

vii) creación de ventajas competitivas: prácticamente sin excepción, los exportadores desarrollan actividades que se apoyan de manera importante en “ventajas com-

parativas estáticas”. No obstante, está demostrado que ellas no son suficientes para incorporarse (y mantenerse) en el mercado exterior.

En este sentido, una variante posible es la diversificación productiva. Aunque muchas empresas inician su actividad exportadora basadas en uno o dos productos, posteriormente surge la necesidad de incorporar un mayor valor agregado, sea con nuevos productos o técnicas de producción.

No obstante, lo común es perseverar en los aspectos ya conocidos, poniendo los esfuerzos en mejorar la calidad de los productos, el cumplimiento de las normas sanitarias así como otras acciones orientadas a apropiarse de una mayor proporción del valor agregado generado, por la vía de acceder a segmentos de mercado más sofisticados.