



editorial

Finalizando el año 2001 nos encontramos en un momento de verdadera emergencia en lo que tiene que ver con la sobrevivencia de muchas empresas agropecuarias. La relación de costos e ingresos se ha vuelto crítica, afectada por los precios bajos en la mayoría de los rubros, con el agravante de un año con clima muy adverso en el caso de la presente cosecha de cereales y también de la presente siembra de arroz. Adicionalmente el endeudamiento actual impone costos de servicio de deuda desproporcionados con esos ingresos. La drástica rebaja de intereses que ha existido a nivel internacional aún no se ha trasladado en forma significativa a las tasas vigentes en el país.

En el proceso de deterioro de la situación económica y financiera de los productores, sin duda que el retorno de la aftosa al país en el mes de abril fue un factor muy agravante. La previsión que se hizo en ese momento y que luego se confirmó, era que el cambio de status sanitario iba a estar asociado a un verdadero trastorno del escenario ganadero, con fuertes repercusiones no solo en los precios, sino en toda la dinámica del sector: faena, comercialización de ganados de reposición y flujos de exportaciones en pie. Frente a esto la primera acción del IPA fue ayudar a clarificar la nueva situación a la que se deberían enfrentar los productores, a través de una serie de jornadas y talleres que se desarrollaron a lo largo y ancho de la zona ganadera. Permitiendo un fructífero intercambio entre productores y técnicos, tanto de la Institución como externos. Además de los temas sanitarios

y de mercados en el corto y mediano plazo, se incluyeron otros temas de urgente interés como fueron las opciones de financiamiento disponibles y últimamente las perspectivas macroeconómicas emergentes de la crisis argentina.

Aunque todavía quedan muchas áreas de incertidumbre en la definición de los nuevos escenarios, la situación es ya suficientemente conocida y por cierto preocupante. Las situaciones coyunturales parecen añadirse en una lista inacabable y además se suman cambios estructurales en el mapa de amenazas y oportunidades que enfrenta el país y el sector.

Haciendo un rápido repaso y sin pretender agotar los temas que más importan al culminar el año, mencionamos los siguientes:

El endeudamiento de los productores que varía según los rubros, pero que en una proporción importante de las situaciones impide el normal funcionamiento y amenaza la sobrevivencia de las empresas. El tratamiento de este tema incluye aspectos globales de negociación y búsqueda de alternativas con la banca y los poderes públicos, que signifiquen mejoras en las formas de amortización y fundamentalmente en las tasas de interés, y también instancias de estudio de las posibilidades de repago en cada situación particular. Pienso que el Estado, por la aplicación de políticas macroeconómicas equivocadas, que generaron un atraso cambiario muy importante, mantiene aún una deuda con el sector agropecuario, que debe poner sobre la mesa para ayudar a encontrar soluciones más viables que las que se han encontrado hasta ahora. Mientras éstas no aparezcan, una parte importante del sector no está

en condiciones de mantener su nivel de actividad y menos de encarar los cambios y desafíos necesarios. Mientras tanto también la agonía financiera de muchas empresas significa el padecimiento para las familias vinculadas y la pérdida progresiva de su capital humano y material.

La necesidad de disminuir el "costo País". Algo que ha sido tantas veces mencionado pero que creemos no esté demás repetirlo, para reforzar la prédica de los que comparten esta opinión y luchan por ella, desde los sectores gremiales, agropecuarios y otros, y aún desde dentro del sector público. El Estado debe acelerar su drástica reconversión, cada vez más urgente, cuanto más demorada. Que ya no solo tiene que ver con su tamaño y la eficiencia con que gasta los recursos (eso ya debió haberse hecho hace tiempo), sino que también incumbe a la racionalidad y la inteligencia con que toma decisiones y apoya al sector privado a levantar las múltiples restricciones que se presentan para competir en un mundo cada vez más agresivo. La eficacia y la credibilidad que el sector público debe mostrar en el cumplimiento de estas funciones, son de vital importancia para generar un buen ámbito de trabajo conjunto con el sector privado. En países pequeños como el Uruguay, con empresas muy pequeñas en la escala internacional, el desarrollo de la competitividad supone una alianza público-privada en muchos órdenes de actividad. Por ejemplo para tener acceso a los mercados, para dirigir la inversión hacia las áreas de mayor impacto, para regular solo lo estrictamente necesario, para encarar innovaciones, etc.

El acceso a mercados es vital para el presente y el futuro del sec-

tor. Esto queda hoy en absoluta evidencia por las restricciones que nos imponen los problemas sanitarios, después de haber experimentado el beneficio de la apertura de los mercados no aftósicos para nuestras carnes. Señala un camino claro de lucha contra la enfermedad y nos remarca la prioridad que el país debe dar tanto a la apertura como al mantenimiento de mercados. Para cualquier meta de crecimiento en la exportación de nuestros productos agropecuarios, que por ser de clima templado, compiten en los mercados más protegidos del mundo, es necesario que tengamos muchos y buenos negociadores presentes en todos los ámbitos donde se discuten los temas que nos interesan. También es fundamental proveer a esos negociadores de toda la información sectorial que necesitan y dotar a nuestra producción de los mecanismos que garanticen el cumplimiento de las exigencias vigentes en materia sanitaria, protección de los consumidores y preservación del medio ambiente.

Las nuevas exigencias de los consumidores concretadas en que los alimentos sean seguros y de calidad, con garantía de haber sido producidos mediante procesos cuidadosos con el medio ambiente y los animales. Un tema nuevo, pero que avanza a gran velocidad y que, para los países emergentes como el nuestro, está permanentemente en el límite entre la oportunidad y la amenaza. Oportunidad para captar y satisfacer consumidores de alto poder adquisitivo y amenaza por lo que significa la imposición de nuevas barreras no arancelarias. Un partido que debe jugarse con buenos negociadores como defensa y teniendo como ataque un sector bien articulado con la agroindustria, que encare proacti-

vamente los desafíos que significa ofrecer calidad y dar las garantías que los consumidores exigen, con una justa distribución de los costos y beneficios generados.

Los procesos de integración son un camino obligado para la viabilidad de la mayoría de las empresas del país. Integración horizontal asociada principalmente a temas de escala y poder de negociación. Integración vertical asociada a desarrollar los acuerdos que permitan ganar en competitividad, disminuyendo los costos de transacción, mejorando en áreas de abastecimiento y logística, aumentando la calidad de procesos y productos con miras a lograr su diferenciación. También mirando las posibilidades de acceder a fuentes de inversión de riesgo, en proyectos verticalmente integrados, de la mano de inversores que aporten no solo capital, sino también conocimiento y acceso a nuevos mercados.

Los riesgos de producción y de precios, vinculados a fenómenos productivos, climáticos, sanitarios, de mercados, etc. a que están sometidas las empresas, son una penosa experiencia que nos deja el año 2001 en el que muchos de los subsectores fueron seriamente perjudicados. Para atacar este problema hay que trabajar en el diseño y aplicación de sistemas de seguros globales, tanto de rendimientos físicos como de precios, integrados con aportes tanto públicos como privados.

También desarrollando sistemas productivos más sustentables, que prevean el uso de elementos que sirvan como fusibles o como reservas. Incluso, y aunque suene inalcanzable en estos momentos, debemos tener como objetivo el desarrollo de empresas más fuertes, que puedan

contar con reservas económicas para los malos momentos. En todos los casos el tratamiento del riesgo debe mejorarse mucho en la gestión de todas las empresas y en la formulación de cualquier proyecto futuro. En este campo todos tenemos mucho que aprender, cualquiera sea el lado del mostrador en que estemos.

Mejorar la gestión de las empresas es un deber imposterizable. El negocio ya no es el mismo. Aunque una buena parte del problema económico de las empresas puede ser explicado por la pérdida del poder adquisitivo de lo que se produce, asociada al atraso cambiario, es difícil imaginar que las cosas vayan a cambiar de tal forma que se pueda volver a la situación de años antes. Y que los ingresos cubran las necesidades de las familias sin operar cambios en lo que se produce, tanto en cantidad como en calidad, en lo que se gasta para producirlo o en cómo se comercializa luego. Y la experiencia nos ha enseñado que cualquier cambio en esos aspectos implica riesgos que deben ser bien estudiados y seguidos de cerca, midiendo las cosas, llevando los números, tomando las mejores decisiones y a tiempo. Esta pequeña lista de cosas tan lógicas representa ya una buena parte de lo que queremos decir con mejorar la gestión de las empresas.

La necesidad de innovar. El impulso a innovar no es una característica que distinga a los uruguayos, porque tenemos en general una profunda aversión al cambio; sin embargo la innovación es la única respuesta posible a la necesidad de competir en un mundo que cambia a gran velocidad. Todo cambio significa perder algo para ganar algo. Aún para poder conservar las cosas que

consideramos más importantes, debemos siempre saber sacrificar lo que es accesorio, cambiar lo que no es esencial mantener. Da la impresión de que los uruguayos valoramos más lo que podemos perder que lo que podemos ganar en cada alternativa de cambio que el camino nos presenta. Dice el Prof. Alberto Berro en una conferencia dictada en la Asociación Rural de Florida «*tene- mos que saber distinguir entre lo que no puede ni debe cambiar y lo que queremos o aceptamos que cambie... No es cuestión de ser un partidario del cambio por el cambio mismo, es cuestión de aceptar la realidad de los cambios que uno debe incorporar en la propia vida, para adecuar- se a los cambios que acontecen.*»

Las formas y fuentes de innovación no tienen más límites que la creatividad que podamos desarrollar. Por mencionar solo algunas:

- **Innovación en estrategias empresariales** que, por ejemplo, faciliten una articulación distinta de la producción con la cadena de valor, que incluyan nuevas formas de financiamiento para las necesidades de inversión que tiene el sector o que a través de alianzas con importadores y distribuidores de otros países permitan una mayor cercanía con los consumidores finales, promoviendo y fortaleciendo vínculos comerciales más permanentes.
- **Innovación en nuevos productos y desarrollo de sus correspondientes mercados**, un área muy vinculada con lo anterior. Algo que es permanente en las empresas del mundo, en Uruguay no es tan sencillo, porque como dijimos la escala del país y de las

empresas es pequeña. Por tanto se necesita pensar en alianzas, ya sea con otras empresas, con otras cadenas e incluyendo la suma del sector público con el privado.

- **Innovación tecnológica** dentro de las empresas, que permita mejorar los ingresos, con un nivel de riesgo razonable. Vinculada tanto al aumento de la productividad, como a la reducción de los costos. Adecuada a la realidad de cada empresa, enmarcada dentro de sus necesidades y posibilidades, en línea con los objetivos del productor y su familia. Así la entendemos nosotros.

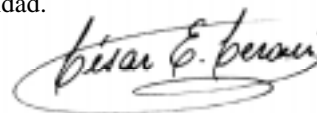
El desarrollo del productor y su familia. En esta lista de temas, en la que habría más para mencionar pero no podemos, por falta de espacio y también de conocimientos, dejamos para lo último este punto, pero sabiendo que para la Misión de la Institución es el primero. Porque si esto no se cumple, los demás esfuerzos son en vano y porque el productor con su familia es quien en definitiva puede o no hacer posible estos proyectos, fundamentalmente a partir de sus valores, su actitud y sus conocimientos.

En estos momentos tan difíciles, a los que se suma la emoción de las fiestas de fin de año, pensamos que una buena manera de ayudar a las personas que tanto nos interesan, podría ser acercándoles un mensaje de optimismo, de lucha, de esperanza, dado por los propios protagonistas del medio agropecuario. Por eso en esta revista, especial para el IPA porque es su **Número 100**, se han incluido una serie de entrevistas a productores que representan una gama amplia de situaciones y rubros agropecuarios y que tienen en común

su trayectoria de esfuerzo y compromiso con su empresa y su familia. Más adelante se explican con mayor detalle los objetivos y contenido de esta propuesta.

Como vemos el año 2002 nos espera con una cantidad de deberes para hacer, entre los que es necesario priorizar, porque las urgencias son diferentes y porque los recursos no dan para todo. La estrategia del IPA es seguir priorizando su principal fortaleza que es su contacto con el campo, partiendo de las necesidades y las oportunidades de trabajo que haya en cada localidad. Para eso se están ya elaborando los programas de trabajo del próximo año, en los que cada técnico tendrá como misión importante desarrollar todo lo posible esos vínculos locales, identificando los problemas junto a los productores y sus organizaciones y colaborando para encontrar las soluciones. En esta tarea estamos haciendo todos los esfuerzos para que a los recursos propios podamos sumar los de otras Instituciones. En esa línea se encuentran, por ejemplo, los esfuerzos en curso para mejorar la coordinación con los distintos programas del MGAP y el trabajo que se viene desarrollando junto con INIA en el sector ganadero.

Queremos finalmente transmitir a todos los productores amigos del IPA y sus familias, nuestro permanente compromiso de trabajo y de servicio y nuestros deseos de que el próximo año nos encuentre unidos, plenos de trabajo y con más prosperidad.



Ing. Agr. César Ceroni
Presidente