

# ¿Hacia dónde vamos?

Ing. Agr. Hugo Durán Martínez  
Plan Agropecuario

## I) Dónde estamos

El mundo viene cambiando en forma permanente y de manera indisimulada. El sector agropecuario declina su importancia año a año con respecto a otros sectores. A principios de siglo las diez compañías más importantes del mundo estaban relacionadas a productos primarios, hoy 90 años más tarde en ese rating solo queda una y está en el décimo lugar. La número uno casi no tiene activos fijos, es Microsoft (empresa de venta de software) y su principal activo es la inteligencia de sus funcionarios. Son tiempos de inestabilidad económica y de inseguridad empresarial y laboral que parecen no tener fin. Los especialistas en analizar lo que viene sucediendo aseguran que solo un 20% de los que pierden su empleo podrán obtener otro que les asegure iguales ingresos, la preocupación es cada vez mayor. Cuando parece que hemos logrado el camino del éxito aparecen nuevas bifurcaciones que nos

hacen, no sólo dudar y muchas veces retroceder, sino que además las soluciones planteadas son de mayor riesgo y sacrificio.

La respuesta simple que siempre se esgrime casi como si fuera un paradigma es: *ese es el mundo de hoy*.

¿Será posible que aceptemos en forma resignada que eso es así? ¿Será posible que un país como el Uruguay deje desaparecer lentamente a un empresario al que le costó años perfeccionar sus habilidades, que fue el que contribuyó con su esfuerzo a los muchos años de bonanza que tuvo el país y al que hoy lo que le falta son los conocimientos para interpretar lo que está pasando y poner en práctica lo que se debería hacer? ¿Será posible que no nos demos cuenta que estamos en una agricultura basada en los conocimientos? ¿Será posible no entender que sigue siendo la agropecuaria un pilar de nuestra economía, por más que tenga que cambiar su forma de trabajar y

producir y por más que se deba entender que a lo mejor tendrá que relegar su importancia con respecto a otros sectores de la economía? ¿Será posible no comprender que lo más redituable para todos es hacer un esfuerzo para tratar de que los productores se queden en su lugar de trabajo en vez de seguir engrosando los cinturones de la ciudad? ¿Será posible no entender que ningún país logra el desarrollo teniendo graves problemas en uno de sus sectores claves?

No será hora de preguntarnos: ¿Por qué los grandes números indican que las cosas van mejor, en tanto la mayoría de los productores siente que cada año ven decrecer su poder adquisitivo? ¿No será que hay algo que no funciona? La solución no pasa por que un día se salga de un lado a decir de los buenos crecimientos de los números de la economía y al otro la respuesta sea el número de empresas que se cierran, transformándose en un día-

logo de sordos casi irritante. ¿Por qué no evitar un mal peor y analizar en profundidad que es lo que está pasado, **sin preconceptos?**

Uno de los mejores economistas de este fin de siglo, Lester Thurow, define a las economías Latinoamericanas como especialistas para correr carreras cortas — pone como ejemplo que ninguna ha tenido durabilidad por más de 20 años— pero que no llegan a la meta en las carreras de resistencia que son de larga distancia.

## II) Agricultura basada en conocimientos y habilidades

Los conocimientos, la capacitación permanente y el desarrollo de habilidades para realizar las tareas son una posible solución. El que prescindiera de cualquiera de estos factores va a quedar por el camino, el que los tenga tendrá gran parte de la carrera ganada. Es la avenida que está transitando la agricultura del mundo desarrollado.

Francis Fukuyama en su libro **CONFIANZA** manifiesta: *"la riqueza de hoy en día se basa en el capital humano (conocimiento y capacitación), en la tecnología, en la innovación, la organización y una cantidad de otros factores relacionados más con la calidad que simplemente con la cantidad de trabajo utilizado para producirla."* Por eso países como Holanda, Japón, Israel son más ricos que nosotros

a pesar de ser sensiblemente más chicos que Uruguay y tener escasos recursos naturales.

Existen dos elementos para proyectar la agricultura hacia la época moderna: **conocimientos y habilidades.**

El **conocimiento** es el primero en indicar hasta que punto se puede seguir en determinada actividad y cuando se la debe dejar con tiempo suficiente de encarar con suceso otro emprendimiento. Es el que va a permitir emplear con éxito la tecnología, es el que va a conducir a una mejor gestión y planificación de la empresa, es el que permitirá tener mayor capacidad de innovación. El conocimiento dará los mejores argumentos para lograr emprendimientos asociativos y es el que va a permitir tener mayor

visión y mayor tolerancia al momento de estar definiendo las cosas que importan. Es el que llevará a una independencia de pensamiento. **Es el que en definitiva va a permitir que alguien se vaya del sector donde está a otro más lucrativo de la economía.**

La **habilidad**, tanto innata como la que se adquiere con los años, que no se aprende con los libros y que sin lugar a dudas ha sido una gran fortaleza, casi envidiable, del productor uruguayo seguirá siendo el gran "diamante en bruto", que habrá que pulir, para

trabajar con éxito en la denominada *agropecuaria inteligente.*

Hoy, con el grado de formación del productor medio uruguayo, le es sumamente difícil encontrar trabajos dignos fuera del sector en donde está. La solución pasa por la adquisición de los conocimientos necesarios para que pueda seguir explotando sus habilidades, para que siga realizando lo que ha hecho hasta ahora, aunque lógicamente de una manera diferente y mejor. Si debe abandonar la actividad que sea por decisión propia.

Lo hemos dicho en más de una oportunidad, no importa que la gente se vaya del campo por su propia decisión, sí debe importar si se va expulsada.

Es cierto también que muchos deberán comprender que los nuevos desafíos no son para todos, porque tiene que aceptarse que el cambio es inevitable. Algunos deberán abandonar la actividad, porque no se debe seguir produciendo como hasta ahora. Otros tendrán que entender que subsistirán en la medida que ajusten aún más su nivel de vida. Otros mantendrán sus ingresos siempre y cuando arriesguen más y se sacrifiquen más. Seguramente los que tendrán mayores probabilidades de éxito serán aquellos para los cuales el predio no es su principal fuente de ingresos. Es muy probable que al hacer un análisis de este grupo coincida con gente de muy buena formación o capacidad intelectual y/o con muy buenas habilidades para determinadas funciones. La decisión es de cada uno y ninguna debe descartarse, pero debe tenerse claro que **siempre**

**no importa que la gente se vaya del campo por su propia decisión, sí debe importar si se va expulsada**



lo más fácil es lo que hemos hecho siempre y no lo que hacen los otros.

### III) Aprendiendo a prepararse

Nadie debe ir a una reunión pensando que va a encontrar la solución mágica a sus problemas, porque sencillamente, eso no existe. Debe pensar que puede ser el principio de un proceso lento, no carente de riesgo y sacrificio, para la transformación productiva de su empresa. Pero es el propio empresario el que debe decidir si

está dispuesto, o en condiciones de transitar ese camino. Nadie más debe tomar esa decisión. Con todas las opciones o posibilidades delante de su escritorio se debe elegir la que a cada uno más le convenga.

Es muy decepcionante ver como la gente muchas veces se va desilusionada de las reuniones a las que asiste porque no encontró lo que buscaba. Es muy difícil para un pequeño agricultor que erosionó sus campos a través de una agricultura mal realizada entender que nunca más va a poder hacer lo mismo. Tiene que pensar en producir en forma diferente y más estable. Algo que nunca hizo y por lo tanto no tiene por qué saber hacer y que posiblemente jamás le va a producir los ingresos que en un momento le dio la agricultura en sus

comienzos. Es decepcionante decirle que con su economía de escala no puede generar ingresos suficientes para vivir dignamente y que debe pensar en otra cosa. Es decepcionante decirle que está produciendo un "commodity" (que en general ni sabe lo que

**Supongo que no se quiera competir en un mercado abierto sin formar a la gente. Si será importante capacitar, si será trascendente el rol del Plan Agropecuario**

quiere decir) y que si no se vende "diferenciado" el precio cada vez tenderá a ser más bajo porque los chinos sacaron una gran cosecha.

El sector agropecuario ve crecer año a año su endeudamiento. Hace tres años pre-

ocupado por tal situación el Plan Agropecuario reunió en Durazno a los principales dirigentes de las gremiales para transmitirles lo que estaba pasando. Endeudamiento que en muchos casos no es productivo. Como ejemplo podemos citar la compra de un tractor si después no se tiene la idoneidad para saberlo utilizar, esto no puede definirse como un endeudamiento productivo.

Si no hay endeudamiento como insisten en afirmar algunos, ¿a qué se deben las refinanciamientos más importantes que está realizando el BROU desde el año pasado? Y no mencionamos lo que hay por impositiva, BPS, intendencias, en agentes privados, etc.

Endeudarse para producir no es el problema, lo es cuando se hace para seguir viviendo o cuando no se tiene los objetivos claros.

Por eso la capacitación es tan indispensable, para que puedan adquirir conocimientos para realizar lo que deban hacer aquellos productores que por ahora tienen posibilidades de continuar en el sector. El Plan Agropecuario eligió el sistema de **jornadas - taller** para llevar adelante los proyectos con el Ministerio, con el objetivo esencial de que el productor aprenda a través de su participación. Que escuche, vea pero practique, por eso es esencial no superar las 30 personas. No nos sirve que la gente se vaya a su casa y piense: *todo muy lindo pero ¿cómo lo aplico?* Naturalmente eso lleva tiempo y dinero, pero es la norma de cualquier aprendizaje y en especial en adultos.

Supongo que no se quiera competir en un mercado abierto sin formar a la gente. Si será importante capacitar, si será trascendente el rol del Plan Agropecuario.

Todos entendemos que el agro uruguayo estaba enfermo y muchos no nos dábamos cuenta, pero el productor uruguayo no hacía otra cosa que ajustarse a las reglas de juego.

El mejor tratamiento es el que previene, no el que cura. ¿Cómo calificaríamos al que no previene ni cura?

### IV) Hay que estar más atentos a los mensajes

El Plan Agropecuario empezó insistentemente a pregonar los cambios que había que instrumentar a raíz de una gira de técnicos de su institución por Oceanía en 1987 (liberalización de la economía, privatizaciones, competitividad, capacitación permanente, era lo que se venía). A par-

tir de ahí cada vez habló con más fuerza, pero su mensaje no siempre fue bien entendido.

Lo que se preveía llegó y está instalado y se hizo muy poco para evitarlo. Hoy todas las soluciones son más traumáticas, pero siempre hay tiempo para evitar que alguien que se pueda quedar se vaya. El Plan Agropecuario es una institución cuya función es encontrarle opciones productivas a la gente, enseñarle como hacerlo a fin de potenciar sus habilidades. Tiene de alguna manera la obligación de "mirar lejos". Su definición de *institución pública no estatal* es porque no todo le corresponde al sector privado y viceversa; hay obligaciones compartidas. En el entendido de que muchas cosas no serán como antes, pero también en el entendido que la gente comprenda que ellos mismos son, en definitiva, los forjadores de sus soluciones. **La gente no puede y no debe asistir en forma pasiva en vez que soluciones se le dan a sus problemas.**

Está probado, y lo confirmamos en el curso realizado hace un año en Alemania, que los emprendimientos en los que la gente se involucra y se compromete son aquellos donde intervienen los propios interesados. América Latina entera está enferma de recibir "soluciones" desde arriba sin la opinión de los destinatarios y ver fracasar su implementación precisamente por eso. Es muy bueno que políticos y gremiales se sienten a discutir las soluciones en conjunto. Es muy bueno que las gremiales hablen permanentemente con las bases para saber cuales son los verdaderos

problemas para que sean transmitidos lo más fielmente posible. Es muy bueno que las instituciones de productores- INIA, Plan, SUL, INAC, INASE- sean cada vez más sólidas a fin de poder brindar las mejores recomendaciones. Es importante darse cuenta que sería un lujo demasiado caro prescindir de ellas, precisamente en momentos en que nadie debe dejar de lado la **buen interpretación de la información y del asesoramiento.**

Los servicios de extensión han desaparecido en muchos lugares de América Latina. Hoy está comprobado que gran parte de la decadencia de los sectores agropecuarios en esos lugares se debe a que la tecnología que se ha seguido generando quedó en los cajones porque no había gente para transferirla. Una mala interpretación de cómo debe actuar una economía de mercado.

## V) Por qué todo esto

Cuando el subsector ganadero empieza a dar señales de cambio en su comportamiento intentando aumentar la productividad de su empresa le decimos que es condición indispensable pero no suficiente. Es imprescindible "meterse" mental y físicamente en la empresa, pero al igual que el resto del sector tiene que pensar en la diferenciación

del producto y por lo tanto pensar en el fortalecimiento de las cadenas agroindustriales. Mirar a los dos lados de la portera es la clave de la *agropecuaria inteligente* que hay que practicar hoy en día. Los productos novedosos, diferenciados, son los que obtienen buenos precios. El producto vendido sin procesar vale lo mismo aquí que en El Salvador, aunque estemos convencidos de que sea mejor. La diferenciación del producto para ser vendido en los mercados de consumidores más exigentes y el desarrollo de un país turístico de consumidores de alto poder adquisitivo es la gran salida de los productos de calidad que debe producir nuestro sector agropecuario. Los países en vías de desarrollo exportan trigo, los países desarrollados galletitas finas. Esa es la diferencia.

El concepto de venta diferenciada consiste en comercializar un producto primario (carne, leche, trigo) bajo forma de elaboración.

**Está comprobado que gran parte de la decadencia de los sectores agropecuarios en América Latina se debe a que la tecnología que se ha seguido generando quedó en los cajones porque no había gente para transferirla**

La suma de cada una de esas partes llevará a que pueda tener un valor agregado que permitirá vender él o los productos finales a un precio más alto reduciendo en un precio más elevado para el productor en la medida que sea parte de esa integración que tanto pregonamos.

El otro elemento importante a considerar, que del análisis



efectuado sobre la evolución histórica del precio del producto primario y del producto elaborado (para leche, carne y trigo) la caída de los precios ha sido mayor en forma porcentual de los primeros que en los segundos. Es más estable en el largo plazo el precio del producto en la góndola del supermercado en relación al precio que recibe el productor por su producto sin elaborar.

Cuando hace tres años estuvimos en Israel comentábamos a nuestro regreso que los países que lideraban en materia agropecuaria eran aquellos que a través de un solvente sistema de investigación (muy especialmente de mercado) y desarrollo eran capaces de crear nuevos productos para los mercados de mayor poder adquisitivo. Pero había que tener presente que gracias al avance adquirido por la tecnología era difícil que un producto perdurara en el mercado con buen precio por más de tres años porque la competencia estaba en condiciones de copiarlo y eso determina la caída de su valor. El gran desafío era obtener antes de ese período de tiempo el producto alternativo que lo sustituya. Es el camino que nuestras cadenas agroindustriales deberán transitar, por eso la trascendencia de actuar unidos. Si bien nuestra percepción es de que estamos lejos de esa situación, es justo reconocer que algunas ya lo están haciendo. *“Estamos vendiendo la mayoría de nuestros productos en forma diferenciada. Explotaremos los antecedentes que ha significado trabajar con los propios socios. Ellos han adoptado el compromiso de producir con calidad. Cuando apuntamos a diferen-*

*ciar el producto, estamos apuntando al mercado que está más lejos de la crisis”* (César Mautone. Presidente del PUI. El País Agropecuario N° 36 Febrero 1998)

## VI) A qué nos enfrentamos

En el mercado de alimentos el productor uruguayo está compitiendo con producciones subsidiadas en la gran mayoría de los casos.

La agropecuaria en muchos países desarrollados está enmarcada en algo mucho más complejo que la simple producción de alimentos. Un ejemplo es lo que empieza a ocurrir en Europa del Este, donde algunos de sus países son los poseedores de las mejores tierras agrícolas del mundo. Es sabido la gran preocupación que tiene la otra Europa por contener la inmigración de esas poblaciones hacia sus ciudades más importantes en busca de trabajo. Una forma de evitarla es ayudarlos a levantar sus economías y a comprarle su producción. Europa no quiere más guerras en su propio continente y esto colabora con ese fin. Es absolutamente secundario para ellos comprar la tonelada de trigo o de carne en un país del Este Europeo un poco más caro que en un lejano país de Sud América en forma más barata.

¿Es justo tener quesos europeos en las góndolas de los supermercados cuando fueron realizados con leche subsidiada? ¿Es tan sano el mercado como dicen si está presentado de esta manera?, o será *“haz lo que yo digo pero no lo que yo hago”*. ¿No pasará por ser mucho más eclécticos y más pragmáticos? Estamos enfrentados básicamente a una situación relativamente perversa por lo cual

los principios de nuestra economía liberal nos lleva a competir con países o productos realizados con un alto grado de subsidios. Llegamos pues a la conclusión que aún produciendo a costos relativamente bajos nuestra posibilidad de competencia en estas condiciones es limitada. Hoy nos dicen que hay que competir con países tales como Estados Unidos o la Comunidad Económica Europea y que aparecen como una economía abierta cuando en realidad no lo son.

## VII) Punto final

No vamos a sugerir nuevamente qué es lo que debe hacer el productor para mejorar los ingresos de sus predios; quisimos esta vez escribir un artículo que sirva para la reflexión y el análisis de aquel que lo lea, para que comprenda que no sólo los impuestos y “El Niño” son los responsables de todos los males. Estos lo que hacen, en el peor de los casos, es adelantar los problemas que tarde o temprano se van a suceder si no analizamos la problemática del sector agropecuario en el contexto de un mundo globalizado. Los consumidores, los vaivenes de las bolsas, los conflictos bélicos, el avance de la tecnología, un crédito mal sacado o mal instrumentado, los tecnócratas, las diferentes políticas que hay en el mundo para la producción de alimentos, son mucho más determinantes de lo que nos sucede día a día.

Estamos seguros que al final del análisis se llegará a la conclusión de que sin **conocimientos** que ayuden a maximizar nuestras **habilidades** será muy difícil salir adelante.