

**Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Económicas y Administración**

---



**Agricultura Familiar  
Fruticultura de Hoja Caduca  
Estructura, Resultados, Estrategias.**



**María Silva**

**Ana Huertas**

**Coordinador: Cra. Norma Gatto**

**Tutor: Cr. Carlos Viera**

**JUNIO 2009**

---

**Trabajo de investigación Monográfico para la obtención del título de  
Contador Público  
Plan 1990**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objeto de esta investigación es estudiar la estructura, estrategias y resultados del sector fruticultura de hoja caduca en Uruguay.

Realizamos un análisis de la Agricultura Familiar en la región y en Uruguay, para luego analizar la producción y comercialización de la fruta de hoja caduca en Uruguay

Nos basamos en el análisis que realiza Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas y las ventajas competitivas de las naciones así como en información recogida de entrevistas a productores del sector y técnicos vinculados al sector.

Realizamos el análisis FODA.

Respecto al sector de fruticultura de hoja caduca en Mellilla específicamente, analizamos las formas asociativas, el desarrollo local y el rol de los jóvenes.

Encontramos un conjunto de productores que poseen ventajas comparativas pero no han logrado desarrollar ventajas competitivas estables. No poseen una estrategia competitiva que resulte de un estudio de su situación y perspectivas.

Los procesos asociativos que han emprendido no se han desarrollado en todo su potencial. El mercado de fruta fresca es su principal objetivo no visualizando otras opciones.

## INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	- 2 -
I.1 Fundamentación y metodología.....	- 2 -
I.2 La agricultura familiar.....	- 3 -
CAPITULO II: LA AGRICULTURA FAMILIAR EN LA REGIÓN.....	- 6 -
II.1 Mercosur en general.....	- 6 -
II.1.1 Brasil.....	- 9 -
II.1.2 Argentina.....	- 12 -
II.1.3 Uruguay.....	- 15 -
II.2 Chile.....	- 25 -
CAPITULO III: EL SECTOR FRUTICULTURA DE HOJA CADUCA EN URUGUAY.....	- 29 -
III.1 Variedades.....	- 31 -
III.2 Situación en Uruguay.....	- 34 -
III.3 Producción.....	- 38 -
III.3.1 Evolución del rubro.....	- 44 -
III.4 Destino de la producción.....	- 46 -
III.4.1 La manzana.....	- 48 -
III.4.2 El durazno.....	- 50 -
III.4.3 La pera.....	- 52 -
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO.....	- 54 -
IV.1 Estructuras de mercado.....	- 56 -
IV.2 Dimensión.....	- 60 -
IV.3 Asociatividad.....	- 63 -
IV.4 Experiencias asociativas en Uruguay.....	- 67 -
IV.5 Fruticultura de hoja caduca en Melilla.....	- 69 -
IV.5.1 Características de la zona y experiencias positivas.....	- 69 -
IV.5.2 Aportaciones al desarrollo local.....	- 71 -
IV.5.3 El rol de los jóvenes.....	- 73 -
IV.6 Entorno competitivo del sector.....	- 75 -
IV.6.1 Marco teórico.....	- 75 -
IV.6.2 Aplicación al caso.....	- 80 -
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	- 81 -

V.1 Análisis foda .....	- 81 -
V.2 Conclusiones finales .....	- 86 -
ANEXOS.....	- 89 -
BIBLIOGRAFIA .....	- 110 -

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **I.1 FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA**

El objeto de nuestra investigación surge a partir del rol de la agricultura en el desarrollo sustentable de un país en desarrollo como es el Uruguay, y en particular la agricultura familiar.

En este tiempo se está revalorizando el rol del agricultor familiar como tal, con su idiosincrasia, sus valores y todo lo que desde él puede aportar a la sociedad, no sólo bienes sino una forma de producción que brinda un medio de vida para un estrato social hoy migrante a la periferia urbana.

En el marco del objetivo general de estudio de la agricultura familiar como forma de producción que habilite a un desarrollo sustentable, nos plantearémos un objetivo específico, que es el análisis del complejo frutícola de hoja caduca.

La agricultura familiar representa aproximadamente el 79% del total de las explotaciones agropecuarias. Dentro de la fruticultura de hoja caduca el 57% de los trabajadores permanentes son agricultores familiares.

Vemos al agricultor familiar como destinatario de políticas específicas y de programas de apoyo.

Nos proponemos investigar el carácter que tendrían que tener los programas de apoyo. Si deberían tener o no como objetivo apoyar a los productores para que los mismos logren competir en el mercado actual. Si este apoyo debería permitir impulsar una actividad potencialmente competitiva o ser meramente un subsidio. Esto implica conocerlos, cuantificarlos, identificar sus problemas y un tema no menor, saber que piensa el agricultor familiar al respecto.

Los programas deberían incorporarlos en etapas tempranas de discusión de objetivos, para que los mismos se involucren.

Muchos factores han cambiado la realidad de los agricultores familiares que hoy están insertos en un mundo globalizado. La situación actual del agro se caracteriza por: alza de precios, aumento de la demanda, biocombustibles, cambios en la forma de gestión. Ha cambiado el entorno económico, el mercado circundante y el papel del estado, esto genera un impacto en la realidad interna de los productores, que deben producir más, para un consumidor mas exigente, en un entorno mas

competitivo, con mayores requerimientos de inversión en capacitación de mano de obra y tecnología.

En el primer capítulo introducimos aspectos referentes a la fundamentación del tema a investigar, y de la agricultura familiar en general.

En el segundo capítulo realizamos el análisis de la agricultura familiar en el MERCOSUR en general y particularmente en Brasil, Argentina, Uruguay y Chile.

En el tercer capítulo enfocamos el análisis en la fruticultura de hoja caduca por ser el sector oportunamente seleccionado.

En el capítulo cuarto estudiaremos las diferentes estructuras de mercado, dimensión, asociatividad, desarrollo local, estrategias competitivas, a través del análisis de las Fuerzas competitivas y el Diamante de Competitividad de M. Porter. Esto nos permitirá conocer la situación del sector en análisis frente a cada uno de estos temas.

En el capítulo quinto realizamos un análisis en base a la matriz FODA culminando con las conclusiones generales del trabajo.

## **I.2 LA AGRICULTURA FAMILIAR**

La agricultura familiar es aquel sector de la agricultura en el que la producción agropecuaria es la principal fuente de ingresos del núcleo familiar, la fuerza de trabajo la aporta principalmente la familia, la residencia de la misma se ubica en el predio o en las cercanías.

El agricultor familiar posee una forma particular de producción, el agricultor y su familia trabajan y dirigen el proceso productivo. Es esta forma particular la que lleva a que se los considere un grupo con gran potencialidad en temas como: seguridad alimentaria, preservación de recursos naturales, desarrollo territorial.

El concepto de seguridad alimentaria significa que las personas tienen acceso físico y económico a suficiente alimento seguro y nutritivo.

En el año 1996 se realiza la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, se analiza un plan de acción que es suscrito por los gobiernos de 148 países y se destaca que para implementarlo se necesita un vínculo estructural entre la población en condiciones de inseguridad alimentaria y las diversas instancias encargadas de impulsar intervenciones públicas.

Con base en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación ha impulsado el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA).

Su cometido es dar apoyo técnico a los países que lo soliciten para el desarrollo de políticas tendientes a mejorar productividad agropecuaria, mejorar el acceso de la población a los alimentos y mejorar los ingresos de los pequeños agricultores.

Las primeras evaluaciones del PESA dejaron ver que:<sup>1</sup>

- Su orientación a nivel micro era insuficiente para solucionar el problema de la seguridad alimentaria, se requería un enfoque de las cuestiones macro.
- Que si existen deficiencias a nivel de estructuras institucionales (crédito, distribución de insumos, comercialización de productos) un plazo de 3 años no es suficiente para que se puedan apreciar los efectos.
- Que ha tenido efectos limitados sobre las políticas nacionales relativas a seguridad alimentaria.

A partir del año 2002 se realizan ajustes al programa. Se crean en los países programas nacionales para la seguridad alimentaria (PNSA), programas multidimensionales de alcance nacional.

En el año 2007 son 106 los países que han participado del programa casi la mitad han iniciado los programas nacionales. En América Latina y El Caribe son tres los países con programas en ejecución: Brasil, El Salvador y México; dos países con programas formulados: Guatemala y Haití; cuatro países con programas en formulación: Colombia, Nicaragua, Paraguay y Venezuela; y cuatro países con programas en prospección: Bolivia, Ecuador, Honduras y Perú.

El conocer la realidad de los agricultores familiares es fundamental al momento de diseñar políticas hacia el sector.

Según Gustavo Gordillo de Anda, en Seguridad Alimentaria y Agricultura Familiar (revista de la CEPAL (83) los objetivos de un programa de fomento deberán:

- a) Instrumentar apoyos directos, acotados en el tiempo y selectivos que tengan como fin hacer más competitiva la producción, respetando la conservación de los recursos naturales. Se debe ser cuidadoso especialmente en la selección,

---

<sup>1</sup> Gordillo de Anda, Gustavo. Seguridad Alimentaria y Agricultura Familiar. En: Revista de la CEPAL (83), Agosto 2004. 71-84.

incluyendo a aquellos habitantes rurales que se han visto afectados por cambios ya sean económicos o estructurales en su medio, dándole a los mismos la posibilidad de posicionarse competitivamente

- b) Dar elementos al grupo con el fin que conformen organizaciones que mantengan en el tiempo los logros iniciales de esos programas, favoreciendo la autosostenibilidad de los grupos objetivo.
- c) Instrumentar asistencia directa a los hogares del grupo. Aquí se debe considerar la heterogeneidad del medio rural y cuales son las prioridades según las características del mismo.
- d) Un sistema de financiamiento rural que permita la formación de capital.
- e) Con centro en que el capital humano es el factor fundamental de la competitividad, establecer una política de fomento de la innovación y la transferencia tecnológica, en la cual se divulguen en forma masiva las habilidades y conocimientos y se retroalimente mediante la interacción con los productores.
- f) Políticas de acceso a los recursos naturales, que pueden incluir según las necesidades reformas agrarias o los mecanismos de acceso a la tierra que se consideren.

La agricultura familiar tiene la potencialidad de respeto por el medio ambiente, para este grupo la agricultura es su forma de vida, tienen una cultura que es transmitida de generación en generación. En el objetivo de la agricultura familiar tiene un lugar el cuidado de los recursos naturales, el correcto uso de químicos, etc.

La agricultura de grandes dimensiones, el agronegocio persigue una mayor productividad y rentabilidad, se buscan las variedades más resistentes y comerciales en detrimento de la biodiversidad.

En el capítulo cuatro analizaremos el tema del desarrollo territorial y la agricultura familiar.

La forma de producción de los agricultores familiares se enfrenta a una realidad diferente. Han cambiado las condiciones del mercado, del entorno y las propias del productor. Se encuentran en un mundo globalizado, con alza de precios de los commodities, mercados exigentes y competitivos, lo cual a llevado a que los productores deban desarrollar una estrategia para enfrentar esta realidad.

Dada la dimensión del cambio en el que se encuentran inmersos surge la necesidad de pensar en un articulador, el cual permitiría a los productores desarrollar ventajas competitivas. Son carencias hoy de los mismos el desarrollo de una producción en



escala, productos de calidad, homogéneos, diferenciados, que permitan el desarrollo sólido y sostenido del sector.

## **CAPITULO II: LA AGRICULTURA FAMILIAR EN LA REGIÓN**

### **II.1 MERCOSUR EN GENERAL**

En los años ochenta Brasil y Argentina inician un proceso de cambio en sus relaciones comerciales, este proceso desembocará en la constitución del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), al que se integran como socios plenos Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

“El objetivo primordial del Tratado de Asunción es la integración de los cuatro Estados Partes, a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración”<sup>2</sup>.

Desde el punto de vista institucional el MERCOSUR está conformado por los siguientes órganos principales:<sup>3</sup>

**El Consejo del Mercado Común (CMC)**, integrado por los Ministros de Relaciones Exteriores los Ministros de Economía, se reúne al menos semestralmente y participan los Presidentes de Estado. Es el órgano supremo dicta Decisiones que son obligatorios para los Estados Partes.

**El Grupo Mercado Común (GMC)**, integrado por 4 miembros titulares y 4 alternos por país, siendo sus integrantes representantes de los Ministerios de Relaciones Exteriores, Ministerios de Economía y Bancos Centrales. Dicta Resoluciones que son obligatorias para los Estados Partes. Está subordinado al CMC.

**La comisión de Comercio del MERCOSUR (CCM)**, integrado por 4 miembros titulares y 4 alternos por país. Asiste al GMC, dicta Directivas (obligatorias para los Estados Partes) y Propuestas (no obligatorias). Está subordinada al GMC.

**Parlamento del MERCOSUR (PM)**, integrada por parlamentarios de los Estados Partes. Le compete la formulación de propuestas, puede ser consultado en los temas que le solicite el CMC, emite Recomendaciones.

**El Foro consultivo Económico y Social (FCES)**, integrado por representantes de los Estados Partes. Emite recomendaciones al GMC, tiene competencia consultiva.

---

<sup>2</sup> De la página del MERCOSUR En: [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)

<sup>3</sup> MERCOSUR y la REAF. En: [www.coprofam.org](http://www.coprofam.org)

**La Secretaría del MERCOSUR (SM)**, originalmente un órgano de ejecución, en el año 2007 se reestructura con el fin de fortalecer su accionar ante la profundización del proceso de integración.

**Tribunal Permanente de Revisión del MERCOSUR (TPR)**

**Tribunal Administrativo-Laboral del MERCOSUR (TAL)**

**Centro MERCOSUR de promoción de estado de derecho (CMPED)**

Dentro de los Órganos Auxiliares tenemos: los **Sub-Grupos de Trabajo** y las **Comisiones**, no siendo éstos los únicos ya que algunos han sido creados y ya concluyeron su trabajo, otros se han eliminado o fusionado entre si.

Dentro de estos Órganos Auxiliares existen las Reuniones Especializadas, que fueron creadas por el CMC con el propósito de tratar temas no incluidos en los Sub-Grupos de Trabajo en el año 1991. Reportan al GMC

En marzo del 2003 fue creada la Comisión de Representantes Permanentes del MERCOSUR (CRPM), es un órgano del CMC.

En el tema que nos compete, la resolución 11/04 de junio del 2004 crea la Reunión Especializada de Agricultura Familiar (REAF) con la finalidad de “fortalecer las políticas públicas para el sector, promover el comercio de la agricultura familiar y facilitar la comercialización de productos oriundos de la agricultura familiar de la región”

Con la REAF los agricultores familiares de la región tienen ante si, a través de las organizaciones de cada país, un espacio donde ser escuchados, tomados en cuenta y objeto de políticas específicas. En estas reuniones se trabajará con la información disponible, se realizarán estudios, seminarios lo que confluirá en programas y proyectos de cooperación dentro del MERCOSUR y también extra MERCOSUR.

En su segunda reunión en noviembre 2004 la REAF aprobó su Reglamento de Funcionamiento y su plan de trabajo para el año 2005

En la agenda de la REAF realizada en Asunción el 24 de mayo de 2007, encontramos entre otros los siguientes temas tratados a través de los Grupos Temáticos: Juventud, Equidad de Género, Acceso a la Tierra y Reforma Agraria, Seguros, Facilitación del Comercio. Dentro del tema de facilitación del comercio se trata la definición de Agricultor Familiar, y la puesta en marcha de un Registro Nacional de Agricultores Familiares.

Respecto a la definición de Agricultura Familiar se observan variaciones de un país a otro, las diferencias se dan en el uso de los factores productivos, o sea la contratación de mano de obra y la superficie explotada. Los requisitos de que el ingreso familiar provenga de la explotación se dan en todos, excepto Paraguay

En Uruguay OPYPA definió como variable central el criterio de que no puede haber más trabajadores contratados que mano de obra de la familia. Como variables adicionales se establecieron la superficie del establecimiento y la residencia del productor en el predio.

Entonces quedan identificadas tres variables:

- Relación entre trabajadores familiares y contratados
- Superficie del establecimiento
- Residencia del productor en el predio

Estas variables, especialmente mano de obra y superficie del establecimiento varían de un rubro a otro, por lo que la oficina utilizó diferentes variables para cada rubro productivo, por ejemplo en aves y cerdos se utilizó el número de animales, para ganadería la superficie del establecimiento. Así se establecieron valores que distinguían a los productores familiares, de los medianos y de los grandes. Este fue el criterio utilizado en el Anuario 2005 del MGAP (OPYPA).

Actualmente se propuso una simplificación de los criterios:

- La mano de obra no supera la cantidad de cuatro trabajadores permanentes totales (familiares, asalariados y zafrales)
- La superficie total de la explotación no debe ser mayor de 500 há en equivalente de Valor Real (CONEAT).
- Adicionalmente el propietario del establecimiento debe ser una persona física o una sociedad de hecho, debe existir una profesionalización en la actividad agropecuaria, los ingresos de la familia deben provenir principalmente de la explotación.

Los organismos técnicos del MGAP realizaron una propuesta de definición de Productor Familiar la que fue consultada con las gremiales del tema que participan en la Sección Nacional de la REAF del MERCOSUR

En noviembre de 2008 se realizó la X reunión de la REAF, en el marco de la misma se destacan los siguientes eventos: curso regional de formación de jóvenes rurales, reunión de la COPROFAM (Coordinadora de organizaciones de productores familiares), la V Feria Nacional de Agricultura Familiar y Reforma Agraria de Brasil, seminario en el tema Soberanía Alimentaria, seminario en el tema gestión de riesgos y seminario sobre la función social de la tierra.<sup>4</sup>

Uruguay informa los avances en relación a la definición de agricultor familiar y la creación de un grupo de trabajo encargado de instrumentar una Declaración Jurada que permita la creación del Registro de Productores Familiares.

---

<sup>4</sup> OPYPA MGAP, Anuario 2008

Se aprueba la creación de un Fondo para la Agricultura Familiar, el mismo se integrará con aportes de los países miembros en relación a su PBI y la finalidad del mismo es el financiamiento de políticas públicas de fomento de la agricultura familiar

### **II.1.1 BRASIL**

En el inicio de la década de los 90 la FAO realiza a pedido del Gobierno de Brasil una evaluación del programa que lleva a cabo en el marco de la reforma agraria, en un total de 44 asentamientos de pequeños agricultores de diferentes regiones del país.

Los resultados mostraron que el ingreso promedio de estas familias equivalía a 3,70 salarios mínimos, que el ingreso percibido en esta situación era “significativamente mayor al que recibe normalmente un jornalero”<sup>5</sup>. Conclusión un resultado positivo.

Concomitantemente se inicia, con financiación del gobierno de Brasil y cooperación de la FAO, asistencia técnica al Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria (INCRA), con el objetivo de resolver además del tema del acceso a la tierra, que ya estaba en el tapete, el tema de hacer viable económicamente a la agricultura familiar.

El INCRA no tenía experiencia en este tipo de proyectos por lo que los programas que realizó no contaron con la participación de los agentes involucrados en ninguna de las etapas de los mismos, esto llevó a la ineficacia de los mismos.

Ante esta situación el gobierno de Brasil propició que la FAO y el INCRA se volcaran a un trabajo de acercamiento a los agentes ya sea desde movimientos sociales, universidades, gobiernos estatales, etc. El resultado de este trabajo fueron varias propuestas dentro de las cuales está la creación del PRONAF un programa de crédito para las familias de pequeños productores rurales. Este fue el inicio luego se le aumentó el presupuesto con lo que surgieron otras líneas como ser apoyo al proyecto Hambre Cero, apoyo a la zona semiárida del nordeste, apoyo al papel de la mujer y los jóvenes en el desarrollo rural, apoyo a pescadores, al turismo rural, así como la compra de máquinas y equipos.

Con el fin de no repetir lo que le sucedió en la primera etapa al INCRA el gobierno brasileño firmó un acuerdo con la FAO por el cual se le proporciona seguimiento técnico y evaluación a las actividades en marcha.

Dentro de las propuestas por las cuales se creó el PRONAF también encontramos otros proyectos que fueron aprobados por el Gobierno: un nuevo sistema de

---

<sup>5</sup> 28ª conferencia regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Desarrollo económico y social como base para la implementación de las acciones de la FAO en América Latina y el Caribe.

extensión agrícola (LUMIAR), nuevos instrumentos para el acceso a la tierra (SOF), descentralización en los gobiernos estatales y municipales en temas de desarrollo de infraestructura en asentamientos, creación de consejos de desarrollo rural a nivel municipal y estatal.

El hecho que se integrara en este proceso a la FAO fue clave, pues si bien el gobierno instalado en enero del 2003 tenía un compromiso con los pequeños productores y con los sin tierra, el contar con informes de un organismo reconocido y políticamente imparcial, da a los informes otro peso político, como lo hemos analizado en la teoría y en cada uno de los países por los que hemos ido tratando, la implementación de este tipo de políticas requiere de un consenso entre los diferentes agentes, de lo contrario el fracaso de las mismas es casi un hecho.

En Brasil encontramos a la CONTAG (Confederación Nacional de los Trabajadores de la Agricultura) que representa a 4 millones de agricultores familiares brasileños. Esta confederación ha adquirido protagonismo con el gobierno de Lula, el que se encuentra comprometido con un desarrollo sostenible del campo, por lo que la confederación ve un eco en sus reclamos, ven al PRONAF como una conquista importante, las condiciones de pago son realmente favorables (se paga a 10 años con 3 de gracia y si pagan en fecha gozan de un 45% de descuento).

La CONTAG además representa a los productores familiares en la COPROFAM (coordinadora de agricultores familiares del MERCOSUR), se trabaja para promover y consolidar la agricultura familiar, eliminación de las asimetrías, el desarrollo sostenible, por formas comerciales justas.

En Brasil la pequeña y mediana propiedad produce los alimentos básicos, son los que mantienen la seguridad alimentaria del país. Con el advenimiento de los grandes monocultivos con el fin de producir biocombustible, los pequeños y medianos productores son presionados a vender sus propiedades. Esto significa un riesgo importante para la supervivencia de esta forma de producción.

El 16/02/05 entró en vigencia el Protocolo de Kioto, su objetivo es reducir en un 5,2 % las emisiones de gases de efecto invernadero para el período 2008-2012, así entre el 8 y 20 % de la gasolina debe ser sustituida por aquellos que no produzcan dióxido de carbono. Esta situación eleva la demanda de los productos a partir de los cuales se produce biocombustible.

Cabe la aclaración de que la afirmación de que el biocombustible es "limpio" se cumple solo en parte, o sea es limpio cuando se usa, pero para producirlo se requieren grandes extensiones de monocultivos con el daño ambiental que significa, el uso de agro tóxicos, en Brasil se corre el riesgo de dañar mas aun la zona del Amazonia. Esto en cuanto al medio ambiente, también en el tema del desarrollo rural es un impacto muy fuerte, los trabajadores son explotados, obligados a rendir sobre

los parámetros normales y muy mal pagos. Aquí es donde el concepto de “limpio” no es tan claro.<sup>6</sup>

O sea Brasil tiene hoy dos agriculturas una de base empresarial y otra la agricultura familiar, el desafío es darle cabida a las dos aunque esto a simple vista parezca una contradicción. En la defensa de la agricultura familiar, está la defensa de la soberanía alimentaria, ya que la mayor parte del consumo de estos productos proviene de este sector.

La agricultura familiar en Brasil presenta la característica de ser importante en número (participa en más del 40% del Valor Bruto de Producción atendiendo al 60% de la alimentación del pueblo brasileño), y de ser muy diferente, dependiendo de la región. En la región Sur y centro sur es donde encontramos las grandes unidades productivas, con capacidad de asociación y cooperativismo, siendo la región nordeste es la más pobre. En la región centro-este encontramos fuerte inversión en investigación, adaptación de nuevos cultivos.

---

<sup>6</sup> Carlos Amorín. Defendemos la Agricultura Familiar. En: La Insignia. Julio 2004 entrevista a Luis Facco. Disponible en: <http://www.sur.iucn.org/ces/documentos/documentos/485.pdf>

## II.1.2 ARGENTINA

En Argentina, basándonos en los datos del Censo Nacional Agropecuario del año 2002, (el que es realizado por la Secretaría de Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), existen más de 300.000 unidades productivas del sector agropecuario, los familiares abarcan las dos terceras partes, generan el 53% del empleo del sector, ocupando a esa fecha 23,5 millones de hectáreas.

Más del 50% de ellos están en una situación difícil, y del resto el 26% en una situación intermedia.

En entrevista con Julio Elverdín, (director del Centro de investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (CIPAF)), el mismo explicó que la estrategia del centro es iniciar el trabajo desde la perspectiva de lo que el productor siente como necesidad y no de lo que se cree es su necesidad.<sup>7</sup>

El CIPAF forma parte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el cual consta también de tres institutos (IPAF Región Pampeana, IPAF Región NEA, IPAF Región NOA), así el INTA tiene como objetivo encontrar respuestas para la Pequeña Agricultura Familiar (PAF ). La ventaja de los tres institutos es el acercamiento a la realidad de la región, concentrando esfuerzos hacia las necesidades de la zona.

El director de IPAF Región Pampeana, que incluye las provincias de Santa Fe, Córdoba, San Luis, La Pampa, Buenos Aires y Entre Ríos, ve como prioridad darle visibilidad al sector, apoyo en el manejo productivo y un marco jurídico en el cual desarrollarse.

El director de IPAF Región NEA, que incluye las provincias de Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones, destaca que ocho de cada diez productores pertenecen a la PAF y su prioridad abarcaría temas agro-ecológicos, manejo de abonos verdes y recursos genéticos de la región y darle impulso a la piscicultura como de la región.

---

<sup>7</sup> Argentina agricultura familiar, pagina 12 11-3-07, entrevista a Julio Elverdín

El director de IPAF Región NOA, que incluye las provincias de Jujuy, Salta, La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero y Tucumán, en la mismas las prioridades vienen dadas por la falta de agua, problemas para la producción animal, la comercialización y la falta de organizaciones fuertes.

A partir de ahí el apoyo debería incluir desarrollo tecnológico, políticas de precios, marcos normativos apropiados a la pequeña unidad productiva, gestión, medio ambiente, salud, educación, políticas destinadas a asegurar el arraigo en la tierra con el fin de evitar la migración, entre otras.

Este centro tiene entre sus objetivos convertirse en un articulador entre los diferentes programas que surgen del Estado (Programa social Agropecuario, PROINDER, Programa Minifundio, PROHUERTA) y los productores.

Argentina cuenta con el problema del monocultivo de la soja, que genera despoblamiento del campo, migración a la ciudad, con el consabido hacinamiento en las ciudades y el desempleo.

Javiera Rulli investigadora sobre los temas de expansión de la soja, migración y empobrecimiento de la población campesina, (ha realizado estudios en Asunción y en Argentina), afirma que la próxima etapa es la del biocombustible como sustituto del petróleo, el carbón y el gas y que ya se puede vislumbrar un perfil de Argentina como productor de biocombustible a partir del aceite de soja.<sup>8</sup>

Un estudio realizado en el año 2002 por un grupo de investigadores de la Universidad Nacional de Córdoba, bajo la dirección del Ingeniero Agrónomo Gerardo Bergamín, quien es docente de la cátedra de Extensión Rural de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, tiene por objeto indagar como se comporta la Agricultura Familiar en la provincia de Córdoba ante el fenómeno de la explotación intensiva de la soja.<sup>9</sup>

Si bien la agricultura familiar todavía existe, los establecimientos se han reducido considerablemente, entre los años 1998 y 2002 su número se bajó en un 37%.

El fenómeno de la soja, como lo llaman, logro reavivar la economía en un momento en que se estaba saliendo de la convertibilidad con la consecuente devaluación, convirtiéndose entonces en una oportunidad para los que la cultiven y como contracara una cantidad de pequeños productores cuyas opciones eran, convertirse al monocultivo, arrendar o vender sus tierras o quedar excluidos.

Son claras las palabras del Ingeniero Agrónomo Bergamín: “En los últimos años, el cambio de la convertibilidad llevó a que se evidenciaran los problemas de la pobreza

---

<sup>8</sup> Javiera Rulli, Grupo de Reflexión Rural (GRR). 2006. 0 En <http://www.ocac.cl/sitio/documentos.asp>

<sup>9</sup> Universidad Nacional de Córdoba “Estudian las modificaciones en la agricultura familiar de Córdoba” en: <http://www.hoylauniversidad.unc.edu.ar/portada/notas/archivo/040902agriculturafamiliar.html#>



y el hambre: el país que fue granero del mundo, de repente tenía 50 por ciento de pobreza y problemas de nutrición”.<sup>10</sup>

El informe realizado por la Universidad Nacional de Córdoba afirma que los productores familiares presentan debilidades frente a la globalización que derivan de su escala de producción, de su limitada capacidad financiera y problemas de acceso a la tecnología.

Si bien no se quiere cerrar los ojos ante lo que la soja puede dar al sector, se cree indispensable enfocarse a un equilibrio, buscando rotación de cultivos, una producción diversificada que esté de cara al consumo interno.

La idea de este grupo de investigación es identificar los sistemas que subsistieron, comprenderlos para poder formar ingenieros agrónomos enfocados a esta problemática.

Si bien el conjunto de la sociedad sufrió las consecuencias de la política neoliberal: la privatización, la desregulación, la apertura económica, el ajuste fiscal y la contención de la inflación, los pequeños productores campesinos fueron de los más afectados por este modelo. Los planes que se articularon para el sector fueron claramente insuficientes, ya sea por la escasez de fondos como por carecer de una base de discusión de lo que se pretendía para el sector.<sup>11</sup>

En el año 2005 se desarrolló, por parte de los departamentos de Desarrollo Rural y de Relaciones Internacionales, una gran actividad en el marco de la REAF (Reunión Especializada de Agricultura Familiar del MERCOSUR), es así que en el mes de diciembre de 2005 se creó el Foro Nacional de Agricultura Familiar, el que fue posteriormente formalizado por la Secretaría de Agricultura de la Nación (SAGPYA) en la resolución 132 del 29 de marzo de 2006. El mismo está integrado por más de 400 organizaciones de pequeños productores, mujeres campesinas y minifundistas.

En todas las provincias se vienen realizando foros provinciales con el objeto de posicionarse frente a los gobiernos provinciales y propiciar así la aplicación de políticas diferenciales que tiendan a mejorar la situación de estos pequeños productores. También se pretende aportar a la tarea que está realizando el Foro Nacional de Agricultura Nacional en materia de elaboración de un plan estratégico para la agricultura nacional.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* 15

<sup>11</sup> Rubén de Dios. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de Santiago del Estero. Revista Trabajo y Sociedad. Políticas Activas de Desarrollo Sustentable para la Pequeña Producción Agropecuario en Argentina. En: <http://www.geocities.com/trabajosociedad/>

### II.1.3 URUGUAY

En Uruguay se considera Productor Familiar Rural a quien cumpla simultáneamente con las siguientes condiciones<sup>12</sup>:

- a) explota hasta 500 hectáreas CONEAT 100, bajo cualquier forma de tenencia;
- b) contrata hasta dos asalariados permanentes o su equivalente en jornales zafrales (250 jornales anuales equivalen a un trabajador permanente)
- c) reside en el predio o en localidades cercanas al mismo; y
- d) el ingreso bruto agropecuario no supera cierto valor, a la vez que constituye un aporte importante al ingreso bruto familiar total (el valor al que se hace referencia estará determinado por la reglamentación de la ley, y en cada caso concreto que se deba aplicar se definirán los límites de esta variable)

Dado que uno de los objetivos de estas caracterizaciones es la aplicación de políticas diferenciadas hacia el sector, considerando la diversidad del mismo se propone su clasificación en tres tipos F1, F2 y F3. Las variables utilizadas son: mano de obra asalariada, ingreso bruto agropecuario y porcentaje del ingreso bruto agropecuario sobre el ingreso bruto total de la familia.

Así en lo que respecta a mano de obra:

- Tipo F1 corresponde a: - menos de 25 jornales anuales
- Tipo F2 corresponda a: - un asalariado permanente o  
- entre 25 y 250 jornales anuales
- Tipo F3 corresponde a: - un asalariado permanente y hasta 250  
jornales anuales o  
- entre 250 y 500 jornales anuales o  
- hasta dos asalariados permanente

---

<sup>12</sup> Propuesta de definición de productor familiar discutida y acordada por la sección nacional de la REAF. OPYPA MGAP

Así en lo que respecta a ingreso bruto agropecuario:

Tipo F1 corresponde a: - hasta un valor X

Tipo F2 corresponda a: - desde ese valor X hasta un valor Y

Tipo F3 corresponde a: - desde ese valor Y en adelante

Los límites de la variable ingreso bruto agropecuario serán definidos según algún criterio, el que podrá ser números de salarios mínimos, por ejemplo.

Así en lo que respecta al porcentaje del ingreso bruto agropecuario sobre el ingreso bruto total de la familia:

Tipo F1 corresponde a: - hasta un valor X

Tipo F2 corresponda a: - desde ese valor X hasta un valor Y

Tipo F3 corresponde a: - desde ese valor Y en adelante

Los límites de la variable porcentaje de ingreso bruto agropecuario deberán también ser definidos.

En el mes de marzo de 2007 el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) presentó su informe 2006.

El mismo refiere a los cambios instrumentados por el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), en diversas áreas:<sup>13</sup>

**Forestal:** Eliminación del subsidio a las plantaciones forestales, manteniendo un Fondo Forestal con el fin de dar asistencia técnica.

**Ganadera:** Creación del sistema de Identificación y Registro Animal (SIRA), exoneración de IVA a la comercialización de la carne ovina y rebaja del mismo para la carne bovina.

**Lechera:** Futura creación de un instituto lácteo y organización de un segundo Foro Lechero con el fin de financiar algunos productores.

**Arrocera:** Se organiza la segunda etapa del Fondo de Financiamiento y Recomposición de la Actividad Arrocera.

**Sucroalcoholero:** Estatización de CALNU, creación de ALUR S.A. que se encarga de refinar el azúcar y definir la estrategia productiva.

**Políticas Salariales y de empleo rural:** Convocatoria al Consejo Tripartito Rural (Poder Ejecutivo, Patrones y trabajadores) para la discusión de pautas salariales.

---

<sup>13</sup> IICA “Gobierno Instaló Cambios en Política Agropecuaria” en: [www.presidencia.gub.uy/Web/noticias](http://www.presidencia.gub.uy/Web/noticias)

**Ciencia y tecnología agropecuaria:** Se creó el Gabinete Ministerial de Innovación, el que está integrado por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y pesca (MGAP), el Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

El Consejo Coordinador de Tecnología Agropecuaria (CCTA) que está constituido por los ministros de Ganadería, de Industria y Educación, los decanos de Agronomía y Veterinaria, y un representante de la Agrupación Universitaria, y que fue creado con el fin de favorecer el relacionamiento entre los actores y establecer una coordinación de esfuerzos en el tema de generación de tecnología, establecer lineamientos y planes en la investigación y colaborar en la difusión de los resultados obtenidos, no había logrado cumplir con las tareas que le fueron encomendadas.

Al no existir una política tecnológica que tuviera su seno en el MGAP donde estuvieran claramente establecidas las prioridades, el INIA vio sesgada sus prioridades en temas como la generación de tecnología por los actores sociales que lo constituyen, perdiendo una visión nacional que permita considerar las demanda de todos los actores sociales involucrados.<sup>14</sup>

Es así que se retoma el funcionamiento de este Consejo y surge también un Plan Estratégico del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) para el 2006-2010, que involucra cambios en el área de recursos humanos, programación operativa y vinculación tecnológica.

El MGAP tiene estipulado un papel protagónico para el INIA “la investigación deberá ser con enfoque de cadenas e integrando la dimensión social y ambiental”. Se coordinará con las direcciones del MGAP, con el LATU y la DINACYT, con ellas y la Universidad se convocarán mesas tecnológicas para incentivar la articulación del sector académico y técnico con el sector productivo”<sup>15</sup>

En Noviembre 2007 se realiza la Mesa Tecnológica Provisoria de Frutales de Hoja Caduca (el convenio marco se firmaría en los meses de noviembre 2007 a febrero 2008).

De las diferentes reuniones de esta mesa surge lo que consideran temas prioritarios, (los mismos surgen de la conclusión de esta mesa de que es prioritario exportar), con lo cual estos temas atacan problemas de manejo de cultivos y la fruta, implementación de sistemas de diagnósticos de enfermedades, problemas de residuos de fitosanitarios en fruta, estudio de especies alternativas, se solicita a INIA un estudio para este proceso de cambio en los pequeños productores. Todos temas que impactan en la búsqueda de fruta en condiciones para el mercado externo

---

<sup>14</sup> Rubianes 2006. “Balance y desafíos en la construcción del “agro inteligente”” Detrás de los números Brecha 13 enero 2006

<sup>15</sup> Ibid. 20

Los INIAs de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay en conjunto con el IICA desarrollaron el Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono sur (PROCISUR), el mismo tiene por objetivo apoyar los procesos de mejoramiento de la competitividad del sector agropecuario, por lo que emprendió las Plataformas Tecnológicas. Una de ellas refiere las estrategias de innovación y desarrollo tecnológico para la Agricultura Familiar.

Los objetivos son:<sup>16</sup>

- Desarrollo de capacidades institucionales entre los países integrantes que permitan generar metodologías, capacidades técnicas, redes público privadas y sistemas de trabajo con un nuevo enfoque de investigación más participativo.
- Compartir y ampliar las capacidades tecnológicas entre los países integrantes para facilitar la identificación y desarrollo de tecnologías apropiadas y alianzas estratégicas para su apropiación por parte de la AF.
- Generar, entre los países integrantes y en cada uno de ellos, un ámbito permanente de discusión para la formulación de estrategias de inclusión y promoción hacia un desarrollo sustentable de la AF.
- Fortalecer la diferenciación y ajuste de las políticas públicas dirigidas a la AF de acuerdo a sus características económicas, culturales, sociales y agroecológicas.
- Al mismo tiempo, se busca contribuir al desarrollo de un nuevo enfoque de investigación que se adecue a la AF, permitiendo identificar y articular a programas y proyectos con las demandas tecnológicas basadas en su realidad productiva y social, de tal manera que le permitan a los productores apropiarse de mejor forma los resultados de la investigación agrícola y el avance tecnológico.
- También se impulsa la generación de acciones cooperativas regionales que contribuyan al desarrollo sustentable de la AF.

En el año 1915 se creó la Comisión Nacional de Fomento rural (CNFR), con el fin de nuclear a las Sociedades de Fomento Rural que existían.

En el año 1974, la ley 14330 habilita a la CNFR funciones de contralor institucional, administrativo y contable de todas las Sociedades de Fomento Rural.

En la actualidad nuclea a un centenar de entidades (sociedades de fomento rural, cooperativas agrarias y otras) en todo el país.

---

<sup>16</sup> Emilio Ruz 2004. “Aportes para el futuro de la granja” Ciclo de conferencias 40 años de INIA Las Brujas.

Participa con delegados en: Plan Agropecuario, Junta de Granos, INIA, DIGEGRA, Comisión Administradora del Mercado Modelo y Comisión Honoraria de Juventud Rural.

Esta comisión elaboró un documento de la serie de Documentos Sectoriales:

“Propuesta de Políticas Diferenciadas para la Agricultura Familiar”, el cual es un aporte de los componentes que debería incluir una política de esta naturaleza.

Destacan:<sup>17</sup>

- Importancia del desarrollo local y territorial, potencialidad de los agricultores familiares en el mismo.
- Desde la educación visualizar la importancia del sector rural, favorecer el acceso igualitario a la educación a los habitantes rurales.
- La política comercial es para la agricultura familiar un factor importante desde el cual emergen oportunidades pero también amenazas.
- La necesidad que las políticas y programas agropecuarios estén en línea con la política macroeconómica.
- Programas de acceso a la tierra que combatan los problemas de escala y también la inserción de los jóvenes productores.
- Apoyo en la adaptación de tecnología a los pequeños productores así como el acceso a capacitación y asistencia técnica.
- Participación de las organizaciones de AF en los ámbitos de discusión de políticas para el sector.
- Necesidad de asociación, en una economía abierta como la actual los agricultores familiares en especial tienen la necesidad de estar articulados entre sí y con toda la cadena.
- Acceso a fuentes de financiamiento, que no impliquen un alto costo y contribuyan a mitigar las impredecibles variaciones de sus ingresos.

Analizando el documento del MGAP “Lineamientos estratégicos de la institucionalidad pública agropecuaria para el período 2006 – 2011”, podremos observar similitudes, en los planteos que realizan tanto la CNFR como PROCISUR, con lo que el ministerio considera en estos lineamientos estratégicos.

El MGAP identifica desafíos que surgen de:<sup>18</sup>

- Endeudamiento crónico del sector
- Existencia de poco contacto directo entre los centros de decisiones en materia de políticas y los actores sociales involucrados.

---

<sup>17</sup> Comisión Nacional de Fomento Rural. Documentos sectoriales. “Propuesta de Políticas Diferenciadas para la Agricultura Familiar”

<sup>18</sup> Lineamientos estratégicos de la institucionalidad pública para el período 2006-2011. MGAP

- Se debe producir bien, pero además negociar, intercambiar y vender.
- Vulnerabilidad de la producción frente a las condiciones de mercado, eventos naturales.
- Mercados exigentes en temas como calidad, procesos de producción.
- Necesidad de contar con una política económica que aporte estabilidad para el desarrollo productivo.
- Desarrollo de las comunicaciones, la informática y la biotecnología al servicio de la producción agroindustrial.

Asimismo plantea los lineamientos estratégicos básicos para el desarrollo agroindustrial:

- Identifica a los empresarios, productores familiares o asalariados, los técnicos, los científicos como los actores centrales, los que deberán aportar iniciativa, creatividad y laboriosidad. Al Estado le corresponde, en este enfoque, la implementación de una política orientada a contribuir al crecimiento de la producción, asegurar la integración social y disminuir las desigualdades sociales.
- Un estado que establezca reglas de juego estables y claras.
- Una institucionalidad pública agropecuaria orientada a una mayor comprensión, conocimiento, eficiencia y compromiso con los problemas reales, serán estos problemas los que orienten el tipo de conocimiento a desarrollar. Sin olvidar la descentralización, mejorando el acceso de los productores a los servicios.
- Necesidad de diluir los riesgos para dar estabilidad, mediante la implementación de herramientas de cobertura de riesgos y provisiones para disparar mecanismos en situaciones de emergencia.
- Políticas específicas para la producción familiar, generar una estrategia global que apoye sus iniciativas con el fin de posibilitar su permanencia. También apoyo a las medidas que mejoren las condiciones del asalariado rural.
- Apoyo a las cadenas agroindustriales, para basar su accionar en el agregado de valor, en el desarrollo de nuevos servicios y productos.
- Protección a los recursos naturales renovables, mediante el uso sostenible y responsable

El MGAP desarrolla tres proyectos enfocados a los productores familiares: Proyecto Ganadero, Uruguay Rural y Producción Responsable.

Mediante los mismos se busca mejorar la situación social, económica y ambiental de forma de mantenerlos en el medio rural.<sup>19</sup>

“El Proyecto Ganadero tiene como objetivo general contribuir a aumentar la competitividad de la ganadería uruguaya, y promover el aprovechamiento integral y

---

<sup>19</sup> MGAP. Boletín 26. 2008

sustentable de los recursos disponibles, la mejora de la calidad de vida de los productores y trabajadores vinculados a ella.”<sup>20</sup>

El Proyecto Uruguay Rural, se desarrolla en el marco de un convenio entre el Estado Uruguayo y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrario (FIDA).

El objetivo primordial que se redefinió a partir de inicios 2005 es luchar contra las causas de la pobreza.

El camino que se piensa transitar para ello es impulsar la organización de los productores más empobrecidos con el fin de ingresarlos a las cadenas productivas. Las que deberán ser apoyadas para que sean sustentables, o sea considerando tanto el área productiva como la social.

Tomar a la familia rural como ancla, impulsar el desarrollo local centrado en el rol de la escuela rural, descentralizar mediante las Mesas de Desarrollo Rural.

La descentralización entendida como una articulación entre la población objetivo y las distintas instituciones ya sean gubernamentales o departamentales tanto en la gestión de los recursos como en la toma de decisiones, considerando fundamental la comprensión de los objetivos para lograr una unidad en las acciones. Se está hablando de participación de los actores involucrados, concepto ya referenciado en nuestro trabajo.

“La Producción Agropecuaria Familiar es la base de la producción de alimentos que garantizan la seguridad y soberanía alimentaria. Aporta sustancialmente a la economía del país y permite el asentamiento de las familias en el medio rural fortaleciendo los vínculos, los saberes y capacidades imprescindibles para el desarrollo. Su inserción en forma sustentable a las Cadenas Agroindustriales es una línea de trabajo estratégica”.<sup>21</sup>

Este proyecto está analizando la promoción de una marca social, para así identificar los productos provenientes de la producción agropecuaria familiar. Se está pensando en compras gubernamentales con criterio social.

El proyecto Producción Responsable está dirigido especialmente a los pequeños y medianos productores agropecuarios, el MGAP apoya la promoción de sistemas de producción que sean sostenibles desde el punto de vista económico y ambiental.

El objetivo central es: “Promover la adopción de sistemas de manejo integrado y eficiente de los recursos naturales de uso agropecuario, incluyendo a la diversidad biológica, que sean económica y ambientalmente viables”<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> ACOSTA, Patricia, Ing.Agr. “El Programa Ganadero como herramienta de desarrollo. Acciones para la generación de información para la toma de decisiones”. Mayo 2007. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/ProGan/ProgramaGanadero.htm>

<sup>21</sup> MGAP. Proyecto Uruguay Rural. Disponible en: <http://www.uruguayrural.gub.uy/>

<sup>22</sup> MGAP. Proyecto producción responsable. Disponible en: <http://www.prensappr.net/sitio/>



Los objetivos específicos: “\* Lograr la adopción de sistemas conservacionistas de manejo de suelos.

\* Mejorar el aprovechamiento de los recursos suelo, agua y biodiversidad en las actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras.

\* Lograr la adopción de prácticas conservacionistas y de restauración de las pasturas naturales.

\* Lograr la incorporación del aprovechamiento de la diversidad biológica como opción para el sector productivo rural.”<sup>23</sup>

Cual es la idea detrás del “Uruguay productivo”, la especialización productiva implica la definición de que producir, de que forma y para que mercado se va a hacer.

La especialización existente es en recursos naturales, lo que implica alta exposición a los shocks externos, lo que en un país pequeño como el Uruguay esa exposición se traduce en shocks en las condiciones de vida de la población y en la política macroeconómica.

Esta especialización en recursos naturales tampoco es capaz de generar mayores ingresos y valor agregado y aunque en determinadas circunstancias generara esos mayores ingresos, dado la estructura de propiedad de los recursos productivos que se encuentran altamente concentrados, esos mayores ingresos no se distribuyen al conjunto de la sociedad.

Entonces se percibe la necesidad de que hay que cambiar la especialización del país, ahora, esto implica un proceso, no se “borra” lo que un agente, una empresa, un país está haciendo y se comienza a hacer otra cosa, es un camino, un proceso.

¿Como transitar el camino? La idea es trabajar con los actores, realizar un aprendizaje que permita arribar a esta nueva especialización.

En los primeros meses del año 2006 comenzó por parte de la OPP mediante la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), en coordinación con los ministerios de Industria Ganadería, Turismo y Trabajo una experiencia en conglomerados. Se realizó una matriz de puntuación en función de: aumento del ingreso y empleo en zonas carenciadas, potencial de competencia en productos en los cuales el factor costo no sea importante, (son éstos objetivos de la política económica).

Así no se selecciona un sector para que se convierta en “estrella” sino un conglomerado de instituciones y empresas de varios sectores que por sus características y potencial en concordancia con los objetivos de política económica.

---

<sup>23</sup> Ibid.

En esta experiencia piloto se seleccionó cuatro conglomerados: vestimenta, calzado, vitivinícola y piedras preciosas. Se contrataron consultores internacionales, con fondos del BID.

Partiendo del conocimiento de donde estamos posicionados, pensar donde queremos estar, entonces ahí ver que se necesita para llegar a donde queremos, o sea desde la sensibilización de los agentes para el cambio cultural que implica, los diagnósticos necesarios para evaluar el hoy y pensar en el mañana, hasta proyectos de apoyo concreto que apuntalen el desarrollo.

Los fondos disponibles para el programa de competitividad de conglomerados comerciales y cadenas productivas este primer año son 1 millón de dólares y se irán sumando hasta alcanzar los 9 millones de dólares en el quinquenio. El préstamo será amortizado en 25 años con un período de gracia de 5 años y una tasa de interés variable.

Este proyecto cambia desde la raíz las reglas de juego, se apunta a la formalización de los trabajadores, al desarrollo que lleve adelante los derechos laborales como un componente importante, desde el gobierno se está consciente que eso genera resistencias, el cambio de reglas genera incertidumbre, la apuesta es a nuevas reglas, claras y una nueva generación de empresarios que respete los derechos que todos tenemos.

La elección de la experiencia en conglomerados obedece a que éstos tienen ciertas características que los hacen hábiles para las metas que se persiguen, especialmente los promovidos por políticas públicas es una hábil estrategia para mejorar la productividad y competitividad de la economía local y regional.

Los conglomerados productivos se definen como una concentración de compañías e instituciones pertenecientes a un determinado sector en un mismo espacio geográfico. Las mismas van a trabajar juntas pero no es solo eso, es un sistema territorial, en el que los diversos actores ya sean privados o públicos están involucrados hacia el desarrollo, cada uno en lo que le compete.

Dada su proximidad geográfica cada integrante del mismo se beneficia como si tuviera mayor escala pero no pierde independencia.

La rivalidad que se genera en la zona propicia el crecimiento, la competitividad y la innovación, se reducen los costos de transacción por la disponibilidad de insumos.

En un conglomerado es importante promover la diversidad de las PYMEs para evitar que la zona dependa de una o dos industrias y lo que le suceda a las mismas marque el rumbo de la misma.

El conglomerado va hacia atrás en la cadena productiva llegando a los proveedores de insumos y hacia delante alcanzando canales de comercialización y clientes.

Como señalábamos en el caso del impulso de políticas públicas de desarrollo, el éxito de un proyecto de conglomerado productivo tiene su punto crítico en la participación de los agentes, deben estar consustanciados con el proyecto y ver en la promoción de la competitividad y la innovación oportunidades para ellos. Es imperativo lograr el compromiso de algún líder local que le de credibilidad al proyecto, así como comprender los problemas y aspiraciones de los agentes locales.

Los conglomerados actualmente seleccionados son:

- \_ PIEDRAS PRECIOSAS (Artigas)
- \_ VESTIMENTA (Área Metropolitana)
- \_ CALZADO y MARROQUINERÍA (Área Metropolitana)
- \_ VITIVINICOLA (Sur)
- \_ ARANDANOS (Todo el país)
- \_ AUDIOVISUALAES (Área Metropolitana y Región costera)
- \_ APICULTURA (Litoral, Centro y Sur)
- \_ SOFTWARE (Área Metropolitana)
- \_ TURISMO (Colonia)
- \_ Clusters de PACPYMES

En el inicio del año 2008 todos los conglomerados han transitado la primera etapa de definición del plan estratégico, lo que significa que tienen un proyecto para presentar ante el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas.

Cada etapa que se transite en concordancia con el plan concebido aporta el fortalecimiento necesario para poder avanzar en la estrategia definida.

En abril de 2008 se crea la Dirección General de Desarrollo Rural, inicialmente coordinando las acciones de: Programa Ganadero, Producción Responsable, Dirección General de la Granja, Proyecto Uruguay Rural. Luego de esta etapa la Dirección General de Desarrollo Rural se desarrollará en el diseño de políticas para el cumplimiento del Desarrollo Rural.

Se trabaja en Desarrollo Rural desde la concepción del mismo con enfoque integral, cada acción deberá confluir en el plan de mediano y largo plazo que se elabore.

La Dirección General de Desarrollo Rural contará con un Departamento de Políticas de Desarrollo Rural, en el mismo se diseñarán las políticas de desarrollo, los productores familiares ya son y continuarán siendo objeto de estas políticas.

Estas políticas diferenciadas estarán orientadas a:<sup>24</sup>

- Promoción del desarrollo humano
- Apoyo económico para lograr sustentabilidad económica, ambiental y social.
- Mejora de la calidad de vida de la población rural

---

<sup>24</sup> MGAP, Anuario OPYPA 2008

### Desarrollo de los jóvenes

Mejorar la participación de la producción familiar en el mercado, en especial apoyo a la producción granjera tanto en el mercado interno como en el exterior  
Apoyar un sistema de cobertura de riesgos específicos hacia el productor rural

## II.2 CHILE

En los últimos 40 años la agricultura chilena ha evolucionado notablemente. La situación de inicio es de un Estado protector, la producción estaba dirigida básicamente al abastecimiento interno, la propiedad de la tierra altamente concentrada. En el plano de eficiencia, competitividad, productividad la agricultura chilena estaba en clara desventaja.

La agricultura de este país presenta una característica que es una fortaleza y también un desafío y es la heterogeneidad, Chile presenta diferentes agriculturas según el punto del país en que nos encontremos, esto es un desafío al momento de instrumentar políticas que comprendan esta diversidad. Esta característica hizo evidente que diseñar una política para el sector, además de tener que ser una política de Estado se debería realizar con la participación de todos los sectores involucrados, así en el año 2000 se constituye la Mesa Agrícola con el objetivo de evaluación y definición de las políticas para la agricultura en el mediano plazo.<sup>25</sup>

La Mesa Agrícola parte de ciertas premisas, por ejemplo que existe un marco del que no se puede prescindir y que limita el abanico de instrumentos a ser utilizados, tal marco lo constituyen el ordenamiento constitucional, el modelo económico vigente, los acuerdos internacionales aprobados.

Estos instrumentos considerarán las peculiaridades del sector agropecuario en cuanto a su dificultad para adaptarse a los cambios. También se considera aquellos subsectores de la agricultura que son mas sensibles, y que les es más difícil adaptarse como son la agricultura familiar campesina y la agricultura sustitutiva de importaciones, por lo que se crea un Programa de Apoyo a la Inserción de la Agricultura Familiar Campesina en el Desarrollo económico Nacional y Programas Especiales de Apoyo a la Competitividad de las Grandes Macroregiones Agrícolas del País.

---

<sup>25</sup> Una política de Estado para la agricultura chilena 2000-2010. Gobierno de Chile. Ministerio de Agricultura.

Chile posee una base importante de recursos naturales y ha hecho de la calidad uno de los pilares en su estrategia de desarrollo agrícola, esto posiciona positivamente al país de cara a un mercado internacional cada día más exigente en este tema.

En el plano de la comercialización Chile se encuentra en varios procesos de integración con MERCOSUR, EEUU, Canadá, México, la APEC (Cooperación Económica de Países del Asia-Pacífico), la UE (Unión Europea), y acuerdos menores con otros bloques comerciales.

Esta característica de Chile de estar de cara al mercado internacional le impone un ritmo de modernización, productividad y rendimientos físicos que sitúa a estos rubros muy por encima del resto de la economía.

Luego de la Segunda Guerra mundial, el proceso de cambio tecnológico se dio basado en la mecanización, el desarrollo de los fertilizantes, la fito y zoofarmacia, el riego, la selección vegetal. En una etapa más reciente quien lleva los cambios de la mano es la informática, con cambios que van desde los métodos de gestión y de comercialización hasta la biotecnología, incluyendo la genética animal y vegetal, la tecnología transgénica, trayendo como resultado procesos de producción bien diferentes a los conocidos, en muchos casos más eficientes no solo desde el punto de vista económico sino también desde el punto de vista ambiental.

La biotecnología tiene gran potencial en el campo de la fruticultura, ya se ha incursionado en mejoramiento de calidad de poscosecha y resistencia a patógenos a través de un enfoque genómico (el conocimiento del contenido de los genes).<sup>26</sup>

Esta necesidad del país por estar a la vanguardia lo ha llevado también a incursionar en la importancia que tienen en el contexto actual las cadenas agroalimentarias.

El objetivo es estrechar los vínculos entre la agricultura y el sector industrial que utiliza esos productos. Al momento de diseñar políticas públicas que toman en cuenta al sector agroindustrial desde el eslabón agrícola, la industria, empresas exportadoras e importadoras, ferias, supermercados, hasta las organizaciones de consumidores.

El concepto de calidad se extiende a toda la cadena, cada proceso ya sea de producción, transformación, distribución, impacta en la calidad del producto final.<sup>27</sup>

En el plano de la calidad, el mercado y muy en especial el mercado internacional es extraordinariamente exigente y no alcanza con satisfacer la demanda a precios

---

<sup>26</sup> <http://www.fundacionredbio.org/filichile.htm>

<sup>27</sup> Pablo Villalobos M., Álvaro Rojas M., Michel Loporati N. Ministerio de Agricultura, Santiago, Chile.  
[http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/3034/CHILE\\_POTENCIA\\_ALIMENTARIA\\_Compromiso\\_con\\_la\\_nutricion\\_y\\_la\\_salud\\_de\\_la\\_poblacion.html](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/3034/CHILE_POTENCIA_ALIMENTARIA_Compromiso_con_la_nutricion_y_la_salud_de_la_poblacion.html)

competitivos, la exigencia pasa también por la producción de alimentos inocuos y de calidad.

En el año 1997 las explotaciones agrícolas eran 330.000.<sup>28</sup> En las regiones del centro y norte del país se ha desarrollado una agricultura moderna, de cara a la exportación, en la región sur una agricultura que sustituye importaciones, que si bien se ha embarcado en un proceso de modernización y actualización tecnológica debe enfrentarse a los bajos precios internacionales de sus productos, y a una situación estructural del sector que le impide despegar.

El sector frutícola está conformado por aproximadamente 14.000 productores con una superficie plantada de 200.000 hectáreas, posee una buena inserción en el mercado agrícola y ven como desafío el desarrollo de nuevas variedades, de tecnologías poscosecha y de sanidad vegetal, así como el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas.<sup>29</sup>

Chile que ya tiene un buen camino andado en estos temas, tiene como objetivos fundamentales:

- Generar condiciones para el desarrollo de una agricultura rentable y competitiva acorde a su estrategia de apertura e inserción exterior.
- Mejorar los ingresos y la calidad de vida de todas las categorías de productores y regiones agrícolas.
- Apoyar el desarrollo del sector agropecuario, para que el mismo se desarrolle plenamente y sea sustentable desde el punto de vista ambiental, económico y social.

También es consciente que se necesitan determinadas condiciones para poder desarrollar y profundizar cada uno de estos objetivos fundamentales.<sup>30</sup>

Un contexto macroeconómico que favorezca al desarrollo del sector, se está haciendo referencia a tipo de cambio, tasa de interés. También adecuados precios internacionales de los productos agrícolas.

Chile se embarca en profundizar la transformación productiva de todo el sector agrícola y en especial del exportador, del que sustituye importaciones (por el objetivo de apertura) y del sector de agricultura familiar campesina (por ser el sector con mayor potencial para un desarrollo sustentable y mas equitativo socialmente).

---

<sup>28</sup> Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), INE. VI Censo Nacional Agropecuario 1996/1997

<sup>29</sup> *Ibíd.* 9

<sup>30</sup> *Ibíd.* 10

En este punto se señala como fundamental el contar con políticas, instrumentos y recursos presupuestarios claramente definidos y en concordancia unos con otros, así como contar con el compromiso de los agricultores que se considera como indispensable para el éxito de esta transformación productiva.

A nivel institucional, el Ministerio de la Agricultura deberá jugar un rol principal en todo este proceso, y no lo hará solo, es necesario que se adapte, que cambie para asumir los desafíos que le implican y también lograr una adecuada coordinación con otros ministerios y servicios públicos. Se realiza actualmente bajo el concepto de "Ministerio Ampliado" un conjunto de alianzas estratégicas con la Corporación de Fomento, PROCHILE, Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Salud, entre otros.

La descentralización juega un papel muy importante de forma de agilizar las decisiones, y como fuente de retroalimentación.

Al sector privado implicado también le compete su parte, siendo fundamental el proceso de profesionalización en todos los eslabones de las cadenas agroindustriales, el desarrollo de formas asociativas, proyectos de fomento, grupos de transferencia tecnológica, asociaciones de comunidades, etc. Se han realizado procesos organizativos por rubros: la Federación de Productores de Fruta (FEDEFruta), la Federación de Productores de Carne (FEDECARNE), Comité de Productores de Paltas, etc., estos procesos deberán ser profundizados y fomentados a todo nivel.

En materia de agricultura familiar campesina Chile vio desde la institucionalidad la necesidad de contar con un programa de apoyo a la inserción de la misma en el desarrollo económico nacional, por ver en este grupo la capacidad de contribuir a un desarrollo económico más equitativo, social y territorialmente, son un grupo que puede desarrollar ventajas comparativas en términos de productos alimenticios limpios, sanos, orgánicos, con denominación de origen, etc. todas estas características que posicionan competitivamente en el mercado internacional.

La agricultura familiar necesita: fuentes de financiamiento, apoyo en la gestión empresarial, en los procesos de comercialización, una correcta y fluida relación con los centros de investigación y de información que permita un acceso amplio al uso de nuevas tecnologías, formación en asociatividad con el objetivo de producir mejor, a menores costos, retroalimentándose de la experiencia de cada productor.<sup>31</sup>

Esto lleva a que Chile en esta política de Estado que la proyecta hacia el 2010 vea la necesidad que el Ministerio de Agricultura tome las riendas y en los distintos

---

<sup>31</sup> Centros de gestión empresarial: alternativa de asociatividad para la agricultura familiar campesina  
Ing. Agr. J. Díaz Osorio Doctor A. Rojas Marín en <http://www.sur.iucn.org/ces/documentos/documentos/485.pdf>

aspectos como ser financiamiento, riego, pobreza, tecnología, etc. comande el proceso de aunar los esfuerzos que actualmente se están realizando, ya sea a nivel del propio ministerio, de institutos de investigación y desarrollo, de las universidades, de los programas internacionales de apoyo, para que todos confluyan a esta política, ser un articulador eficaz de todos los desafíos asumidos.

### **CAPITULO III: EL SECTOR FRUTICULTURA DE HOJA CADUCA EN URUGUAY**

Haciendo una breve introducción diremos que hoja caduca quiere decir que la misma se cae. A todos los árboles frutales se les caen las hojas pero a los de hoja caduca lo que les sucede es que tienen una caída masiva de sus hojas en un momento determinado, que se inicia en otoño.<sup>32</sup>

Estos árboles son originarios de zonas con climas templados por lo cual tuvieron que sufrir adaptaciones en primer lugar al invierno donde pueden sufrir daños por las bajas temperaturas. Para soportar esto las plantas tuvieron que hacer un proceso de lignificación de sus órganos. Se genera la sustancia lignina que hace que los brotes entren en un estado semileñoso para llegar a un estado leñoso, estado en el cual la planta tiene mas sostén.

Las yemas y semillas pasan por un receso en invierno y se dice que el árbol entra en latencia o dormancia. Al entrar en época de bajas temperaturas la planta produce altas dosis de ácido abscisico, lo que la ayuda justamente a soportar las bajas temperaturas.

Para salir de este estado las plantas acumulan horas frío. La cantidad de horas frío dependerá de la planta, alguna requieren más y otras menos. Por ejemplo los frutales de mayor requerimiento de horas frío (mas de mil) son los cerezos, manzanos, perales, lo cual en parte explica porque se encuentran al sur del Uruguay.

Los durazneros requieren cerca de ochocientas horas frío, pero hay variedades que sólo necesitan cien.

Los que mas necesitan horas frío son la yemas vegetativas, luego las mixtas y después las florales, por eso primero se da la floración y luego la rotación vegetativa.

---

<sup>32</sup> Frutales de hoja caduca. En: [www.alahuaite.com](http://www.alahuaite.com)



La floración se da lentamente, y las primeras flores que se abren son las que entregan un fruto de mejor calidad.

Las horas frío se pueden manejar de forma artificial con productos químicos. Con esto se logra atrasar o adelantar floración o brotación, dependiendo de la época en que se hagan las aplicaciones.

La producción tradicional supone la utilización de productos agroquímicos en las tareas de control de plagas, control de maleza y fertilización, su excesiva aplicación afecta negativamente la calidad, mas aún en este momento en que existe un intento de difundir la producción orgánica y la producción integrada, la primera realizada sin la utilización de productos agroquímicos y la segunda que realiza una utilización racional de los mismos.

Debemos mencionar aquí la importancia de las Buenas Prácticas Agrícolas, que implican una producción que asegure la inocuidad del producto, la conservación de los recursos productivos y la seguridad de las personas involucradas en el mismo. Se extienden a todo el proceso productivo desde la preparación del terreno hasta el packing y el transporte de los productos.

La producción de la fruta implica tres momentos: la precosecha, la cosecha y la poscosecha.

Cada uno de ellos presenta sus peculiaridades e influye en la calidad del bien obtenido.

En la precosecha las tareas a realizar impactan directamente en la calidad del producto, son tareas de esta etapa la fertilización de los suelos, control de plagas, poda, control de malezas, se busca crear una base fuerte para optimizar el rendimiento.

En la cosecha básicamente se recoge la fruta, impacta en la calidad.

En la poscosecha podemos distinguir dos grupos de tareas, un primer grupo que implica la eliminación de impurezas, control de los daños por las tareas de cosecha, eliminación de enfermedades o plagas y otro grupo que concierne a la incorporación de valor agregado al producto mediante la limpieza y el envasado básicamente.

### III.1 VARIEDADES

Dentro de los frutales de hoja caduca existen muchas variedades que se cultivan en nuestro país, mayoritariamente el manzano y el duraznero.

Para la **MANZANA** existe una diversidad de especies, las cuales pasamos a detallar:

Red Delicious	Top Red	Red Chief	Granny Smith
Early Red One	Royal Gala	Red Spur	Fuji
Royal Red	Mondial Gala	Crips Pink	Brasil Gala
Mollie's Delicious	Scarlet Spur	Kiku	Gala
Satarkimson	Galaxy	Oregon Spur	Imperial Gala
Vance	Red Rio Negro	Maxi Gala	Fuji Superma
Vistabella	Golden Delicious	Galamust	Especial Gala
Elstar			

De todas estas, las variedades que más se consumen en nuestro país son la Red Delicious, que como mencionamos anteriormente significa el 60% de la producción total de manzana. A esta variedad le sigue la Granny con un 22%, y además es la que más rendimiento tiene por planta.

Existen cultivos de variedades relativamente nuevos como la variedad Gala, Fuji, Crips Pink y otras, los cuales tienen bajos valores de producción y rendimiento por planta dado su escaso desarrollo<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Ver anexo 1.

Para el **DURAZNO** tenemos las siguientes variedades que son cultivadas en nuestro país, las cuales agruparemos por época de maduración.

**Maduración muy temprana:** Maduración muy temprana significa que las variedades que se encuentran dentro de esta clasificación son consumidas en los meses de octubre y noviembre.

Early Grande	Flordaking	Tejano I	Springlady
Springcrest	Tejano II	San Pedro 16-33	Early Red Haven.

**Maduración Temprana:** Maduración temprana significa que las variedades que se encuentran dentro de esta clasificación son consumidas en el mes de diciembre.

Junegold	Ginard o Ginart	Forastero	Don Alberto
Red Haven	Red Top	Maria Bianca	Año Nuevo

Existen otros en que son mínimas las plantaciones y por eso no son nombrados.

**Maduración de estación:** de estación significa que las variedades que se encuentran dentro de esta clasificación son consumidas en el mes de enero.

Dixiland	Rey del Monte	Elegant Lady	Southland
Red High	Summerset	Fayette	Richlady
San Francisco	Red Globe	Flamecrest	Brunetto

Otros.

**Maduración Tardía:** Maduración tardía significa que las variedades que se encuentran dentro de esta clasificación son consumidas a partir del mes de febrero.

Flower Crest	Pavia Canario	Pavia Manteca	Pavia Moscatel
Pavia Rubi	Rey del Monte Tardío	Otros.	

Las diferentes variedades son agrupadas según la época de maduración de cada una, ya que así se puede visualizar la oferta de producción para cada periodo. Las variedades que están incluidas en el grupo de estación son el grupo mayoritario<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Ver anexos 3 y 4

Para la **PERA** la cantidad de variedades disminuye notoriamente pasando a ser tan solo cinco:

William's                      Packham's Triumph                      Abate Fetel                      William's Precoz  
Otras con una plantación mínima<sup>35</sup>.

Para el **NECTARINO** tenemos:

Fantasia                      Lara                      Springred                      Summergrand  
Nectared 2, 4 y 6      Sunlite                      Early Diamond                      Red diamond  
otros<sup>36</sup>.

Dentro de la **CIRUELA** encontramos:

Santa Rosa                      Goleen Japan                      Stanley                      Obil-Naja  
Methley                      Soledad                      Rosa Nativa                      Reina Claudia<sup>37</sup>.

Y por ultimo tenemos al **MEMBRILLO** con dos variedades importantes que se cultivan en nuestro país:

Membrillo manzana                      Membrillo criollo<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Ver anexo 2

<sup>36</sup> Ver anexo 5

<sup>37</sup> Ver anexo 6

<sup>38</sup> Ver anexo 7

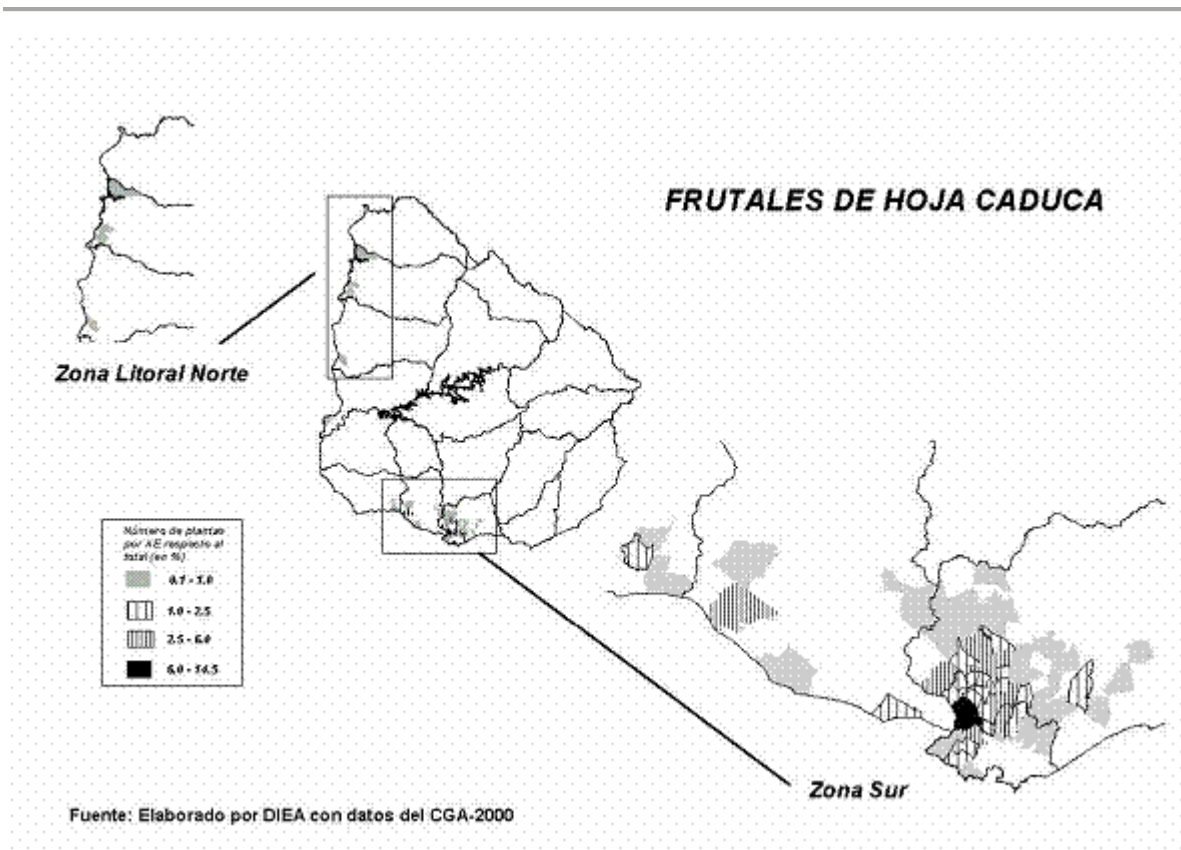
### **III.2 SITUACIÓN EN URUGUAY<sup>39</sup>**

La mayor área de producción se encuentra concentrada en la zona sur del país, en los departamentos de Canelones, San José, Colonia y Montevideo. También en los departamentos de Artigas, Salto y Paysandú se cultiva durazno, ya que éste es un fruto que requiere menos horas de frío en la mayoría de las variedades y no es apto a soportar temperaturas muy bajas (menos de 3 grados bajo cero) y a su vez es apto para soportar temperaturas mas elevadas en épocas de calor, como las que se dan en el Norte de nuestro país.

La zona sur es considerada la zona en la cual se encuentran las mejores condiciones climáticas y de suelo para la producción de frutales de hoja caduca, y además se desarrolló para abastecer el mayor mercado consumidor que históricamente se sitúa en la capital del país y sus alrededores. Cuando hablamos de condiciones climática y de suelo nos referimos a que el clima es el apto para que se cumplan las horas de frío que necesitan los frutales (mas adelante se detallan fruto por fruto los requerimientos de horas de frío), el suelo es fértil, con buen drenaje, profundo (una roca dura a 50 cm. no es un suelo profundo), rico en materia orgánica, sin exceso de caliza y no salino. Por éste motivo es que el 93% de las explotaciones, el 99% de la producción (Montevideo y Canelones reúnen el 85% de esta producción) y el 96% de las plantas, se encuentran en esta zona.

---

<sup>39</sup> MGAP-DIEA. La fruta de hoja caduca en Uruguay, Contribución a su conocimiento. Publicación 2006



El sector granjero en general, y por lo tanto el frutícola, se desarrolló para satisfacer la demanda interna. La mayoría de la producción tiene un destino comercial de forma de ser el sustento de las familias dedicadas a esto.

La mayor parte de la producción de hoja caduca en nuestro país deriva de formas familiares de producción frente a las industriales, aunque se prevé que en el futuro las segundas sustituyan a las primeras. En los últimos años se ha producido un proceso de concentración productiva en desmedro de la producción familiar, es decir se está dando una reducción de explotaciones, y se está dando un proceso en el cual se está dejando paso a las explotaciones de mayor tamaño. Este proceso se da fruto de que a los productores con explotaciones pequeñas se les dificulta subsistir por el bajo nivel de ingreso que el predio genera, y muchas veces debe optar por vender el mismo e ingresar al mercado de trabajo como asalariado.

Los datos de los censos de 1970, 80, 90 y 2000, muestran como ha decaído el número de explotaciones y ha aumentado la superficie agropecuaria.

Las explotaciones pasaron de ser casi 3000 en los años 70 a aproximadamente 1500 en el 2000.

Con el MERCOSUR se produjo una apertura de los mercados y por lo tanto tenemos mayor número de competidores, además de oportunidades de colocación de nuestros productos en los países que lo integran. Los productores que han sabido

afrontar la situación con mayor eficiencia, en el sentido de hacer un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, humanos, en cuanto al acceso al capital, cercanía a los mercados, etc., han podido salir adelante en desmedro de los otros productores que han quedado rezagados por no estar preparados para estos cambios.

El sector agrícola es muy vulnerable a la apertura de las economías, ya que no puede ajustarse a condiciones de competencia por limitaciones naturales y estructurales. Un mercado unificado trae aparejado una intensa reestructuración agrícola según las condiciones naturales y según la competitividad técnica. Por ejemplo la notable potencialidad argentina en productos agrícolas de clima templado se hace sentir sobre el sur brasileño y el Uruguay, mientras que la producción brasileña elimina del mercado argentino los productos tradicionales del Nordeste y Noroeste, y también del Paraguay, como la yerba mate, el azúcar y el algodón.

La fruticultura de hoja caduca genera en el país aproximadamente 4900 puestos de trabajo directo, de los cuales el 24% aproximadamente son de carácter zafra. Este tipo de empleo es fundamental para la gente residente en el medio rural, más que nada jóvenes, ya que estas zonas no generan hoy, otra opción laboral.

Cuando hablamos de trabajadores o trabajo directo nos referimos a las personas que son empleadas todo el año en la explotación agrícola, realizando todo el ciclo de cultivo, preparación de suelo, cultivo, fertilización y otros. Cuando hablamos de trabajadores zafrales, estamos hablando de aquellos que son contratados solamente por ejemplo en la época de cosecha de la fruta, donde se necesita mas personal.

A partir de la crisis de 2002 la producción frutícola se está desarrollando en un contexto bastante complicado ya que ha habido una pérdida de competitividad.

En primer lugar podemos definir a la pérdida de competitividad como la capacidad del Sistema-Producto, de mantener sistemáticamente ventaja comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico, hasta obtener ventajas competitivas sobre sus competidores<sup>40</sup>.

La pérdida de competitividad del año 2002 dejó ver que:

No existen programas de gestión de calidad, esto es programas que apunten a la mejora de la calidad de los productos buscando la mayor satisfacción de los clientes. Los productores no cuentan con la infraestructura necesaria como para tener una buena conservación, packaging adecuado que pueda mantener al producto protegido además de que le de una mejor presentación, transporte adecuado para sacar la fruta del predio, entre otros. Lo anteriormente dicho vale tanto para el mercado interno como externo, ya que si no somos competitivos en nuestro mercado, menos lo vamos a ser en el exterior.

---

<sup>40</sup> “Competitividad de la Cadenas Agroalimentarias”  
[http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/info/comp/est\\_comp.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/info/comp/est_comp.pdf)

No hay articulación en la cadena productivo-comercial, con lo cual a veces los productores pierden de comercializar los productos a un buen precio, por ejemplo por no darse esta articulación de la que hablamos. Esta desarticulación se da en el mercado interno y en el mercado externo, en este último de forma mas acentuada.

Hay un costo elevado de los servicios, como por ejemplo fumigación, asesoría técnica en el lugar, cursos de capacitación, servicios de transporte, almacenamiento, servicios financieros.

Existencia de barreras no arancelarias, las que dificultan el ingreso de los productos al mercado destino. En entrevista con el Sr. Jorge Touron (integrante de JUMECAL), el mismo indicaba especialmente el caso de Brasil, el que aplica este tipo de barreras a productos uruguayos.

Ausencia de líneas de crédito específicas que permitan a los productores moverse con un poco mas de soltura o directamente los ayuden a subsistir. Hay un fuerte endeudamiento del sector y existe un estancamiento en algunas áreas destinadas a determinados cultivos.

Otro problema importante es la brecha que existe entre la oferta de conocimiento (tecnológico, costos, gestión, capacitación, mercados, servicios) y el grado de aprovechamiento del mismo.

Esta brecha se da fruto de que en determinados casos los productores no tienen acceso a la información por falta de medios de comunicación (Internet), por lejanía, etc. En otros casos no se ven realmente interesados en realizar un curso, concurrir a un seminario, para adquirir nuevos conocimientos, ya sean brindados por una institución pública o privada.



### III.3 PRODUCCIÓN

Los principales rubros de producción son la manzana, el durazno, la pera, la ciruela y el membrillo. Más del 90% de los productores y de las plantas se ubican en la zona sur del país. El durazno es la fruta que más se produce fuera de esta zona, con un 9 % de sus plantas que se ubican en el Litoral.

Cuadro1: Número de explotaciones, plantas totales y producción, total y porcentaje, según zona y departamento.

Zona y Departamento	Explotaciones (N°)	Plantas Totales		Producción	
		(miles )	(%)	(Toneladas)	(%)
<b>Total</b>	<b>1.034</b>	<b>4.868</b>	<b>100</b>	<b>106.792</b>	<b>100</b>
<b>Zona Sur</b>					
<b>Sub total</b>	<b>966</b>	<b>4.662</b>	<b>96</b>	<b>105.500</b>	<b>98.8</b>
Canelones	595	2.687	55.2	59.859	56.1
Montevideo	293	1.360	27.9	30.627	28.7
San José	31	483	9.9	13.383	12.5

Colonia	38	108	2.2	1.330	1.2
Otros	9	23	0.5	301	0.3
<b>Zona Norte</b>					
<b>Sub total</b>	<b>68</b>	<b>207</b>	<b>4</b>	<b>1.292</b>	<b>1.2</b>
Salto	37	132	2.7	750	0.7
Paysandú	12	33	0.7	197	0.2
Artigas	11	22	0.5	209	0.2
Otros	8	19	0.4	136	0.2

Fuente: Censo General Agropecuario 2000

La producción de manzana se ha mantenido en el correr del tiempo como la más importante, representando el mayor valor bruto de la producción. En orden le siguen el durazno, la pera, el membrillo y la ciruela.

En valores estimados el valor bruto de la producción de frutales de hoja caduca, alcanzo para la zafra 2007-2008, los 920 millones de pesos corrientes. Básicamente el mayor aporte es de la manzana con un 50%, seguido por el durazno con un 27% y la pera con un 15%.

Cuadro 2: Evolución de la producción en el periodo 1997-2006 en toneladas.

Especie	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>TOTAL</b>	<b>112.928</b>	<b>100.237</b>	<b>10.976</b>	<b>113.041</b>	<b>85.173</b>	<b>62.490</b>	<b>98.357</b>	<b>99.105</b>	<b>110.590</b>	<b>94.823</b>	<b>103.180</b>	<b>85.662</b>
<b>Manzana</b>	66.281	57.570	73.710	65.526	53.809	45.794	73.837	66.744	77.342	61.285	66.874	51.266
<b>Pera</b>	19.825	19.922	12.781	19.135	17.682	10.639	14.186	19.164	18.449	17.711	18.698	15.755
<b>Durazno<sup>41</sup></b>	26.822	22.745	23.485	28.380	13.682	6.057	10.334	13.197	14.799	15.827	17.608	18.641

Fuente: MGAP - DIEA

Desde que se comenzó a llevar a cabo el Programa de Reversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG), la oferta de frutas de hoja caduca comenzó un proceso de cambios cualitativos y cuantitativos. Cuantitativamente se ha incrementado en forma

<sup>41</sup> A partir del año 2003 se incluye la producción en la Zona Norte.

importante la producción. A continuación mostramos un cuadro en el cual se ve el incremento de hectáreas implantadas entre 1998 y 2003:

Cuadro 3: Incremento de hectáreas implantadas entre 1998 y 2003.

<b>ESPECIE</b>	<b>Incremento de Hectáreas</b>
Ciruela	66
Durazno	967
Manzana	614
Pera	90
Uva de mesa	29

Fuente: PREDEG, 2004.

En cuanto al aspecto cualitativo, se están produciendo frutos que satisfacen los requerimientos del hemisferio norte. Se destaca la implantación de variedades de durazno, con mejor color, y en cuanto a la manzana se están produciendo las variedades más demandadas en el exterior. Se ha tratado de mejorar la calidad de los productos empleando mayores controles de calidad, packaging, aplicando nueva tecnología, entre otras cosas, para cumplir con las exigencias del mercado exterior. También cabe destacar el mejor aprovechamiento del suelo, cultivando mayor número de plantas por hectárea aumentando así la productividad de los predios. Esto también se debe a la aplicación de mejoras en las técnicas de cultivo, fertilización de los suelos, nuevas tecnologías.

A su vez existe gran concentración en nuestro país en el sector ya que el 1,6% de las explotaciones aportan la cuarta parte del VBP, otra cuarta parte la aportan el 80% del total de productores, lo cual denota la concentración de la que hablábamos. Con el ingreso de algunos productores al PREDEG se espera que se de un proceso de desconcentración de la oferta. Esta desconcentración se espera que se de por intermedio del proceso que describíamos en el párrafo anterior, que en cierta medida lo que hace es alentar a los pequeños productores, aumentando su nivel de producción, la calidad de los productos. Los grandes productores en lo cuales esta concentrada la producción ya cuentan con la mayoría de estas ventajas, es por eso que si lo pequeños productores las adoptan, se puede producir lentamente la desconcentración de la que hablamos. El sector de estudio al cual nos referimos se encuentra dentro del 80% que aportan la cuarta parte del VBP.

Haciendo un análisis de las explotaciones tenemos que el 1.5% de las mismas (con más de 40 ha) aportan un poco mas del 20% de la superficie, las plantas y la producción, y las que están entre 10 y 20 ha aportan casi el 25% de la producción.

En la Encuesta Frutícola Zafra 2008 realizada por DIEA en todo el territorio nacional se relevó que la superficie utilizada para la plantación de Frutales de hoja caduca alcanza las 8000 hectáreas aproximadamente, con mas del 87% de ellas en producción, alcanzando una producción de 92 mil toneladas de fruta. Esto muestra una caída de la producción en aproximadamente 18% con respecto al año anterior.

Cuadro 4: Productores, superficie, plantas, producción y productividad según especie.

Especie	N° Productores	Superficie Ha		Plantas (miles)		Producción (ton)	Productividad	
		Total	En prod	Total	En prod		Ton/ha	Kg/planta
<b>Total</b>		<b>7.974</b>	<b>6.921</b>	<b>6.554</b>	<b>5.640</b>	<b>93.370</b>		
Manzana	681	3.935	3.449	3.417	3.002	51.266	15	17
Durazno	874	2.193	1.884	1.782	1.522	18.641	10	12
Pera	527	1.021	888	690	531	15.755	18	30
Ciruela	535	365	323	300	262	2.121	7	8
Membrillo	145	258	243	208	197	2.764	11	14
Nectarino	318	175	134	156	127	1.823	14	14

Fuente: MGAP-DIEA

En cuanto a la evolución de la producción la misma depende, entre otras cosas, de las condiciones climáticas. En la zona sur, donde se encuentran la mayoría de estos cultivos, los parámetros térmicos son apropiados si se hace una buena selección de variedades de fruta. La temperatura óptima se encuentra entre los 18 y 24 grados centígrados para durazno y manzano, de 18 a 27 grados para ciruelo, de 15 a 25 para vid y nectarino, y por ultimo de 20 a 27 grados para el peral. Temperaturas entre -1 y/o -2 grados serian letales para este tipo de cultivo en periodos de floración y cuajado de la fruta.

En la región sur se estima en cuanto a las horas de frío y periodo de acumulación de las mismas, que este periodo comenzaría por e 26 de abril hasta el 2 de septiembre. En total promedio se acumulan unas 1396 horas de frío.

Los factores radiación solar y temperatura atmosférica, cuando interactúan son muy importantes para el desarrollo y crecimiento de las plantas.

Por otra parte los valores hídricos muestran que oferta y demanda tienden a ser similares, pero la distribución de la segunda es estacional determinando que el balance muestre déficit o demanda insatisfecha de agua, sobre todo en los meses de octubre a marzo. Cuando hablamos de demanda estacional nos referimos a que la demanda de agua depende de la estaciones del año, existe un mayor consumo en los meses de mas calor y menos en los meses de frío.

En el trimestre noviembre- diciembre- enero se encuentra el déficit más marcado que va entre un 47 y 57 % de las necesidades. En este trimestre es que se da la etapa de formación del fruto por lo cual es un periodo critico cuantitativamente y cualitativamente. Cabe destacar que Montevideo particularmente es una de las zonas que sufre mayor estrés hídrico.

En sentido amplio, el estrés hídrico incluye dos tipos de estrés contrapuestos: por déficit o por exceso de agua en el suelo. Es bastante frecuente que dos o más factores de estrés de todo tipo coexistan, como por ejemplo que la falta de agua venga acompañada de altas temperaturas y altas irradiaciones.

Las necesidades de agua no aportada por la lluvia y que debería proveerse a partir del riego se estima alrededor de 5000 m<sup>3</sup>/ha por temporada.

La incorporación del riego es un aporte importantísimo para los productores ya que da una seguridad muy importante a la cosecha, mejora la calidad, es mas uniforme, logra un mayor tamaño de la fruta y el volumen de producción es mayor. A partir de los años 90 se ha incrementado en más del 100% la superficie que cuenta con instalaciones de riego. En el año 2008 aproximadamente un 58% de las plantas de hoja caduca cuentan con sistema de riego.

Otro aspecto importante es el de las cámaras de frío. Existen cámaras comerciales a las cuales se destina parte de la producción y también hay productores que cuentan con equipos propios. Estos últimos disminuyen sus costos y tiene un manejo mas independiente de la producción ya que pueden controlar mas los tiempos para comercializarla en el momento justo.

Según el censo del año 2000 la población que vive en todo el país en explotaciones frutícolas de hoja caduca es de 6550 personas aproximadamente, de los cuales el 62% son familiares de los productores. Este fenómeno se da mayormente en los productores de menor tamaño.

La mano de obra ocupada es de 4400 trabajadores permanentes (50% asalariados) y aproximadamente 1000 zafrales.

La mano de obra ocupada para fines del 2006 ascendía a 4879 personas de las cuales 86% son trabajadores permanentes y dentro de estos el 57% son familiares. Con esto vemos lo importante que es la familia, su trabajo, en la fruticultura en particular y del sector agropecuario en general.

La producción de frutas de hoja caduca con destino comercial, es cultivada por aproximadamente un poco mas de 1700 productores en todo el país. En estas explotaciones además de la fruticultura se desarrollan otro tipo de actividades agropecuarias. Generalmente junto con este tipo de cultivos es muy común ver asociada la viticultura, la citricultura y la horticultura.

Las plantas de hoja caduca llegaban a 5.292 miles según el censo de 2000 de las cuales 4.260 miles se encontraban en producción y en ese mismo año la producción llevo a 113 mil toneladas. Para el año 2008, según la Encuesta frutícola de ese año las plantas de hoja caduca llegaban a 5.640 miles en producción y la producción en si misma alcanzo las 92 mil toneladas.

Cuadro 5: Número de explotaciones con frutales, número de plantas totales, en producción y producción, según especie.

<b>Especie</b>	<b>Nro Explotaciones</b>	<b>Plantas totales (miles)</b>	<b>Plantas en Producción</b>	<b>Producción (toneladas)</b>	<b>Producción %</b>
<b>Totales</b>	<b>1.734</b>	<b>5.193</b>	<b>4.193</b>	<b>112.099</b>	<b>100</b>
Manzana	966	2.119	1.779	59.929	53.5
Durazno	1.374	2.007	1.516	24.629	22
Pera	629	530	465	18.132	16.2
Membrillo	190	207	176	5.035	4.5
Ciruela	637	254	204	3.552	3.2
Nectarino	126	76	52	822	0.7

Fuente: Censo agropecuario 2000.

Nota: El total de explotaciones con frutales de hoja caduca no coincide con la suma de especie dado que las explotaciones que tienen plantas de dos o más especies se contabilizan una única vez.

El durazno es la fruta que tiene el mayor número de explotaciones seguida por la manzana, pero debemos destacar que la producción de la segunda es la que mas aporta, 56% del total de producción en el año 2008.

### **III.3.1 EVOLUCIÓN DEL RUBRO**

La Encuesta Frutícola en la que nos basamos es realizada anualmente por DIEA, Estadísticas Agropecuarias. Por tal motivo es que el cuadro que sigue tenemos información de los Censos de 1980, 1990 y 2000, último en realizarse a la fecha, y continuamos con las Encuestas Frutícolas que se realizan año a año.

El censo comprende un conjunto de operaciones que reúnen, elaboran y publican datos demográficos, económicos y sociales correspondientes a todos los habitantes de un país o territorio, referidos a un momento determinado o a cierto periodo dado.

En nuestro país se realizan varios censos de todo tipo, en este caso el que nos interesa es el Censo Agropecuario. El mismo es organizado por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, apoyado por las Intendencias y las Jefaturas de Policías.

Se creó un Comité Nacional del Censo que es el encargado de organizar, controlar y colaborar en el levantamiento del Censo. Básicamente el Censo proporciona información sobre el sector agropecuario que resulta muy útil para apreciar la evolución del sector y para la toma de decisiones.

Una encuesta es un censo en pequeña escala con un propósito más específico que el censo. Las encuestas tienen por objeto tener información estadística definida, mientras que los censos son de mayor alcance y extensión.

De los censos de los años 1980, 1990 y 2000 se observa que la superficie ocupada por los frutales no cítricos sufrió una reducción del 14%, pero esta reducción de

superficie no va acompañada por una reducción de plantas, ya que las mismas tuvieron un incremento en casi todas las especies, lo cual quiere decir que se está dando un aumento en la densidad de plantación, fruto de los cambios tecnológicos en su mayoría.

Cuadro 6: Número de plantas por especie e índice de variación según año:

	Manzana		Pera		Durazno	
	Plantas	Índice	Plantas	Índice	Plantas	Índice
Censo 1980	1.130	100	448	100	1.724	100
Censo 1990	1.814	161	482	108	2.568	149
Censo 2000	2.119	188	530	118	2.007	116
Enc. 2001	2.289	203	545	122	1.580	92
Enc. 2002	2.353	208	571	127	1.462	85
Enc. 2003	2.478	219	567	127	1.426	83
Enc. 2004	2.606	231	591	132	1.404	81
Enc. 2005	3.115	276	590	132	1.516	88
Enc. 2006	3.235	286	606	135	1.671	97
Enc. 2007	3328	295	623	139	1728	100
Enc. 2008	3417	331	690	154	1782	103

Fuente: MGAP – DIEA, Índice con base 1980

La plantación de manzana y la pera han mostrado un crecimiento importante mientras que el durazno tuvo una caída importante en los años 90, la cual se vio acentuada en el 2000 porque las plantas fueron afectadas por asfixia radicular.

La caída mayor en número de plantas fue la del membrillo (que no se encuentra en el cuadro anterior) en un 52% dado que se dificultó la colocación del mismo en la industria, y los productores abandonaron su cultivo.



En cuanto a la producción en general, la misma se ha incrementado en el periodo de 1980 hasta el 2000, a partir del 2002 comienza a decaer fruto de las adversidades climáticas en parte y por la crisis que se vivió ese año<sup>42</sup>. A partir del 2003 la producción comienza una nueva etapa de crecimiento con un incremento del 70% en manzanas y duraznos, ya que son las frutas de hoja caduca que mas se cultivan en nuestro territorio, además de ser las mas consumidas, y un 30% en las peras, con relación al 2002, esto se dio mayormente por el bajo rendimiento por planta en comparación con la manzana y el durazno.

A partir de los 90 se comenzaron a producir cambios en las variedades de las especies frutales, dado que la demanda ha ido cambiando, tanto interna como externa, volviéndose mas exigente en cuanto a la calidad del producto final. Estos cambios en las variedades se dieron también fruto de la aplicación del PREDEG que además de dar subsidio para inversiones, impulso las variedades que mas aceptación tenían en el mercado, tanto interno como externo, y que tenían mejores características productivas. Este programa clasifico a las variedades en habilitadas y no habilitadas, según cumplieran o no con el programa.

#### **III.4 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN<sup>43</sup>**

Como ya hemos mencionado la producción de frutales de hoja caduca tiene mayormente un destino para consumo interno. Esto condiciona fuertemente a la etapa industrial, la que se debe aprovisionar con el excedente, generando problemas de planificación. Las industrias exportadoras deben incorporar la etapa productiva a fin de contar con materia prima en tiempo y forma.

Diversos factores han llevado a lo largo del tiempo a que la producción de fruta se vuelque mayoritariamente al mercado interno. Podemos mencionar a las medidas de protección. Si bien las mismas favorecen a los productores impidiendo la entrada de productos extranjeros, así también las medidas de protección que adopten otros países nos afectan de forma negativa.

Las asimetrías en política tributaria, es decir que los países no tengan una tributación similar, nos saca la posibilidad de poder competir si existiera un sistema tributario que favoreciera de algún modo a las exportaciones. Las asimetrías tributarias le sirven al país cuando la tributación en otros países favorece las importaciones, por lo tanto nuestro país, como país exportador se vería favorecido.

Las diferentes políticas cambiarias en la región, también afectan negativamente nuestra capacidad exportadora, cuando se produce, por ejemplo, una fuerte devaluación en países vecinos que son compradores de nuestros productos y que disminuyen su demanda por el encarecimiento de nuestros productos.

---

<sup>42</sup> Ver cuadro N° 2, Pág. 39.

Encuesta Frutícola, Zafra 2005-2006-2007-2008

<sup>43</sup> Encuesta frutícola. Zafra 2005-2006-2007-2008

La inexistencia de procesos de organización, como veremos mas adelante los productores son adversos a trabajar de forma organizada, formando algún tipo de asociación que los beneficie de alguna forma.

Restricciones en cuanto a volumen y calidad de productos, la primera se refiere a que muchas veces para acceder a algún mercado en especial se necesitan determinados volúmenes de producción con los que no contamos, y en cuanto a la calidad de los productos se están haciendo esfuerzos por mejorar este punto, pero muchas veces es insuficiente.

La falta de profesionalidad en la gestión empresarial, es decir, como la mayor parte de la producción proviene de formas familiares, existe cierta falta de profesionalidad, fruto de la informalidad en la que se trabaja.

Las experiencias fallidas, algunos fracasos que se dieron en intentos de exportación ha llevado a los productores a ser un poco mas conservadores y asegurar su venta en el mercado local, sacrificando tal vez un mejor precio.

Limitaciones de infraestructura disponible, no se cuenta con la infraestructura necesaria como para llevar adelante la producción en condiciones aceptables, y las limitaciones de logística.

A causa de lo anteriormente dicho es que no se ha logrado tener un crecimiento sostenido de las exportaciones, que de impulso, entre otras cosas, a esos productores que han quedado rezagados.

De todas formas hay indicios de una corriente exportadora de casi todas las especies. En el 2000 y 2001 se exportaron entre un 5 y 6% de la producción total de frutas. Entre el 2001 y 2002 hay un descenso de las exportaciones fruto mayormente por la caída de la producción en general, lo cual se revierte en el 2003 para la manzana y la pera en particular, más que nada por la devaluación que ocurrió en el 2002. Cabe destacar que en el 2008 se registró una caída en el nivel de las exportaciones básicamente por no lograr la calidad adecuada en gran parte porque existe la demanda interna para la colocación de estos productos.

La situación cambiaria no ha favorecido a nuestras exportaciones, pero tampoco podemos decir que ha sido una limitante a este proceso de exportación ya que no ha sido constante a lo largo del tiempo, por el contrario, ha tenido periodos favorables.

También el PREDEG en este tema, entre otros, ha tenido que ver en que la situación se este revirtiendo lentamente y que los productores tomen las medidas del caso para poder competir a nivel internacional, se esta logrando un cambio en el pensamiento de los mismos, y por intermedio de estos mecanismos de desarrollo impulsado por diferentes organizaciones (PREDEG, JUNAGRA, PROFAP)

Cuadro 7: Volúmenes y porcentajes totales y por especie, según destino.

Destino	Total		Manzana		Pera		Durazno	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
<b>Total</b>	<b>92.881</b>	<b>100</b>	<b>51.266</b>	<b>100</b>	<b>15.755</b>	<b>100</b>	<b>18.652</b>	<b>100</b>
Mercado de fruta Fresca	70.239	76	35.233	69	12.279	78	18.177	97
Industria	11.137	12	8.085	16	79	1	390	2
Exportación	11.087	12	7.545	15	3.397	22	75	0
Otros	407	0	404	1	0	0	0	0

Fuente: MGAP-DIEA-Encuesta Frutícola 2007-2008

La manzana y la pera son las frutas que tienen mayores niveles de exportación.

Para el caso particular del membrillo, como ya mencionamos anteriormente, su producción es fundamentalmente destinada al abastecimiento de industrias por lo cual este destino se lleva un 91% de la producción total.

En el mercado de fruta fresca, particularmente en el Mercado Modelo el porcentaje de fruta de primera calidad es solo del 3.8% mientras que las frutas comercializadas de calidad media a buena suman un total del 59.3%, lo cual indica que la fruta de mejor calidad tiene como principal destino la exportación.

### III.4.1 LA MANZANA

La manzana es una de las especies de fruta dulce mas difundida a nivel mundial, ya que se adapta fácilmente a diferentes climas y suelos, tiene un valor alimenticio importante, y se pueden obtener una gran diversidad de productos secundarios.

El manzano es un árbol resistente al frío, que sufre menos con el exceso de frío que con el de calor, soporta temperaturas menores a -10°.

También se adapta a la mayoría de los terrenos, por tener el sistema radicular superficial puede sobrevivir en terrenos poco profundos.

Se puede multiplicar por semilla, por injerto o por estaca, este ultimo es un método no recomendable.

Los manzanos se plantan durante el periodo de reposo de la savia. El mismo dura desde la caída de las hojas en otoño hasta la nueva brotación en primavera. Se aconseja que la plantación sea realizada a una distancia que no sea demasiada al punto de desaprovechar el terreno, y ni muy cerca de forma que se perjudiquen.

En cuanto al tema del riego al ser un árbol de abundante follaje en épocas de calor transpira y evapora más que otros, por lo cual si llegara a sufrir una sequía en esta época se pueden caer sus hojas viejas y prematuras del fruto. Desde la entrada en vegetación a la de otoño los riegos deben ser abundantes y frecuentes.

La producción de manzana en la zafra 2007/2008 llegó a las 51.288 toneladas, valor que ha sido el mas bajo en los últimos seis años.

Los productores que tienen entre 3.000 y 20.000 plantas son los que más almacenan en cámaras, con lo cual regulan la comercialización de acuerdo a los valores de mercado.

También para este año hubo un incremento del número de plantas, llegando a 3.4 millones.

Cuadro 8: Productores, superficie, número de plantas, producción y productividad según tamaño de plantación de manzana. (2007/2008)

Tamaño plantación nº plantas	Productores	Superficie de manzana			Plantas		Producción (Ton)	Productividad	
		Total ha	En producción		Total miles	Prod miles		Ton/ha	Kg/pl
			ha	%					
<b>Totales</b>	<b>681</b>	<b>3.935</b>	<b>3.449</b>	<b>88</b>	<b>3.417</b>	<b>3.002</b>	<b>51.266</b>	<b>15</b>	<b>17</b>
< 1.000	206	158	141	89	106	89	1.030	7	12
1.001-3.000	215	537	499	93	373	343	7.672	15	22
3.001-5.000	93	508	476	94	369	339	6.146	13	18
5.001-10.000	94	754	728	97	629	591	10.211	14	17
10.001-20.000	51	943	690	73	714	595	9.777	14	16
> 20.000	22	1.036	916	88	1.226	1.046	16.430	18	16

Elaboración: Diea, Encuesta frutícola 2007/2008

Fuente: MGAP-DIEA

El grupo de productores que tienen menos de mil plantas, representan casi un tercio del total de productores pero solo aportan un 2% de la producción, y los que tienen más de 20.000 plantas aportan un 36% de las plantas y un 32% de la producción. Esto último se origina fruto de que hay plantaciones nuevas que aun no entraron en producción.

La densidad promedio del manzano es de 868 plantas por hectárea aproximadamente, pero se esta tratando de utilizar marcos de plantación que incrementan ese valor por encima de 1.200 plantas por hectárea. Hoy en día el 29% de las plantas se encuentran plantadas en plantaciones con más de 1.200 plantas por hectárea. Se pueden encontrar plantaciones que superan las 1800 plantas por hectárea ubicada en su mayoría al sur de nuestro país. (15% aproximadamente).

Dentro de las variedades de mayor producción, se encuentran la Red Delicious (st y spur) con un 57%, seguida por la Granny Smith con un 17% que también es la variedad con mayor productividad por planta.

### **III.4.2 EL DURAZNO**

El duraznero es un árbol no muy resistente al frío, sufriendo daños graves a temperaturas menores a -3° en época de floración.

Es una de los frutales más tecnificados a nivel mundial.

Requiere entre 400 y 800 horas frío, heladas tardías pueden afectarlo y es una especie ávida de luz, la requiere para darle calidad al fruto.

El cultivo se realiza en forma vegetativa, en su mayoría mediante injerto de yema o en T, a yema velando sobre patrón obtenido a partir de semilla.

Las variedades son muchas y no resulta fácil hacer la elección. La misma debe hacerse en base a los requerimientos climáticos, destino de la fruta, demanda del mercado, época de producción y otras.

En cuanto al abono deben realizarse análisis foliares para evaluar la evolución de los macro y micro nutrientes más implicados en la productividad. Generalmente para la mayoría de los árboles frutales suelen ser suficientes los nutrientes que toman del suelo.

En cuanto al riego, los sistemas más utilizados son por surcos y a manta. Este es muy importante sobre todo para obtener un buen calibre, sobre todo en variedades tardías, ya que es donde mas importa el calibre para la obtención de un buen precio.

La producción de durazno para la zafra 2007/2008 fue aproximadamente de 18.600 toneladas, creciendo un 6% con respecto a la del año anterior, y al revés de la manzana, es el sexto año consecutivo de crecimiento.

Cuadro 9: Productores, superficie, número de plantas, producción y productividad según tamaño de plantación de durazno (2007/2008)

Tamaño plantación n° plantas	Productores	Superficie de durazno			Plantas		Producción (Ton)	Productividad	
		Total ha	En producción		Total miles	Prod miles		Ton/ ha	Kg/pl
			ha	%					
<b>Totales</b>	<b>874</b>	<b>2.193</b>	<b>1.884</b>	<b>86</b>	<b>1.782</b>	<b>1.522</b>	<b>18.641</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
< 1.000	431	230	175	76	179	133	1.755	10	13
1.001-3.000	289	671	526	78	528	406	5.148	10	13
3.001-5.000	72	319	295	92	276	257	3.042	10	12
5.001-10.000	57	508	463	91	390	356	4.377	9	12
> 10.000	26	466	426	91	408	370	4.319	10	12

Elaboración: Diea, Encuesta frutícola 2007/2008

Fuente: MGAP-DIEA

Como ya mencionamos anteriormente el durazno es cultivado en la zona sur básicamente, pero también existen cultivos en el norte de nuestro país que en 2008 representaron el 7% de la producción total. Estos últimos presentan un rendimiento menor con respecto a los de la zona sur.

Dentro de la clasificación que realizamos cuando listamos las variedades existentes de duraznos (muy tempranos, tempranos, de estación y tardíos), las tempranas son las que más se cultivan aportando un 35% del total de plantas, y dentro de esta las variedades más comunes son Junegold y Flavorcrest, aportando mas del 50% de la producción de esa época.

### **III.4.3 LA PERA**

En los países que mas se cultiva la pera es en China y España, se prevé que el primero de ellos se convierta en el productor número uno a nivel mundial. En algunos países se ha dado el fenómeno de regresión y hasta estancamiento de la producción de pera debido a problemas fitopatológicos, problemas de calidad y de aspecto externo de la fruta.

Es un árbol que resiste más el frío que el calor, y crece mejor en climas templados y húmedos. En la época de floración se ve afectada negativamente por heladas tardías, rocío, nieblas y humedad en exceso.

En cuanto al suelo, este árbol es bastante exigente en cuanto a la calidad del mismo. Deben ser homogéneos y profundos, no demasiado secos ni demasiado húmedos.

La propagación es realizada por injerto o por semilla, esta ultima utilizada mas que nada para la obtención de nuevas variedades.

En cuanto a la plantación, dependiendo de los patrones empleados será el tipo de plantación, que será de aproximadamente 0,30 metros para el cordón vertical injertado sobre membrillero y 12 metros para formas libres sobre franco.

Generalmente en el caso del peral la fruta cae antes de ser cosechada. Presentan mejor calidad cuando son cosechadas en un estado verde, pero generalmente resulta difícil en el caso de este fruto seleccionar el momento ideal para la cosecha.

La producción de pera en la zafra 2007/2008 alcanzo las 15.755 toneladas, lo cual fue una caída en cuanto a los cuatro años anteriores, 16% en relación a la zafra del año anterior. Esta caída en la producción se dio mayormente por problemas sanitarios y déficit hídrico, provocando además problemas de calidad y tamaño de la fruta.

Los productores con menos de mil plantas representan el 77% del total, y aportan tan solo el 27% de la producción.

Cuadro 10: Productores, superficie, número de plantas, producción y productividad según tamaño de plantación de pera.

Tamaño plantación n° plantas	Productores	Superficie de pera			Plantas		Producción (Ton)	Productividad	
		Total ha	En producción		Total miles	Prod miles		Ton/ha	Kg/pl
			Ha	%					
<b>Totales</b>	<b>527</b>	<b>1.022</b>	<b>888</b>		<b>690</b>	<b>531</b>	<b>15.755</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
< 1000	408	301	282		163	150	4.230	15	28
1001-3000	71	209	195		124	106	3.265	17	31
3001-5000	29	178	164		109	95	3.215	20	34
5001-10000	7	59	49		45	33	1.617	33	49
<10000	12	275	198		250	146	3.428	17	23

Elaboración: Diea, Encuesta frutícola 2007/2008

Fuente: MGAP-DIEA

La pera es la fruta que presenta poca variación en cuanto al número de plantas año a año, pero de todas formas ha aumentado la densidad por hectárea. Sin embargo en



2008 presento un importante crecimiento en número de plantas, alcanzando un 11% mas con respecto al año anterior, crecimiento impulsado mayormente por las buenas perspectivas de colocación de esta fruta en el exterior.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO

Podemos decir que un **mercado** es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través de la oferta y la demanda.

Esto es a grandes rasgos por lo que necesitamos una definición de mercado más precisa. Por lo que podemos decir que en el mercado se encuentran los compradores reales y potenciales (la demanda) de un producto que tienen una determinada necesidad o deseo en particular, dinero para satisfacer esa necesidad o deseo y voluntad para hacerlo. La oferta está determinada por los vendedores de ese producto.<sup>44</sup>

La demanda la definimos como la cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos desean y pueden comprar a un precio dado en un período determinado.

---

<sup>44</sup> Thompson, Ivan. Definición de Mercado. Mercadotecnia. Diciembre 2005

La oferta la definimos como la cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio y tiempo determinado.

La variedad de tipos de mercados es amplia, donde los agentes económicos que participan, oferentes y demandantes, tiene comportamientos muy diferentes.

Brevemente podemos decir que los mercados se clasifican en:<sup>45</sup>

Según el área **geográfica**: **Locales**, los que se localizan en un ámbito geográfico restringido la localidad.  
**Regionales**, abarcan varias localidades

**Nacionales**, también llamado mercado interno, incluyen las transacciones que se realizan en un país.

**Mundiales**, lo conforman las transacciones entre los diferentes países.

Según esta clasificación los productores de frutales de hoja caduca estarían ubicados en la categoría "Nacionales".

Según lo **que se ofrece**: **De Mercancías**, en el que se ofrecen bienes.  
**De Servicios**, en el que se ofrecen servicios.  
Según esta clasificación los productores de frutales de hoja caduca estarían ubicados en la categoría "De Mercancías".

Según el **tiempo de formación del precio**: **De oferta instantánea**, el precio se establece rápidamente.

**De corto y mediano plazo**, el precio no se establece rápidamente, está determinado básicamente por los costos de producción.

**De largo plazo**, el precio se establece lentamente, también determinado por los costos de producción, pero acá la empresa puede cambiar la proporción de todos sus recursos productivos.

Según esta clasificación los productores de frutales de hoja caduca estarían ubicados en la categoría "De corto y mediano plazo".

---

<sup>45</sup> Ibid. 44

Según el **tipo de cliente**:

**Del consumidor**, los bienes y servicios son adquiridos para uso personal.

**Del productor o Industrial**, los bienes son adquiridos para la producción de otros bienes y servicios.

**Del revendedor**, los bienes son comprados y revendidos como fueron adquiridos.<sup>46</sup>

Según esta clasificación los productores de frutales de hoja caduca estarían ubicados en la categoría “Del revendedor”.

Según la **competencia que se establece**: A ser desarrollado en el capítulo.

## IV.1 ESTRUCTURAS DE MERCADO

Las estructuras de mercado generalmente se definen según el número de compradores y vendedores que participan en el mismo.<sup>47</sup>

Cuadro 11: Estructura de Mercado según Dornbusch

Cant. De Oferentes	Cantidad de Demandantes		
	Uno	Pocos	Muchos
Uno	Monopolio Bilateral	Monopolio Parcial	Monopolio
Pocos	Monopsonio Parcial	Oligopolio Bilateral	Oligopolio
Muchos	Monopsonio	Oligopsonio	Competencia Perfecta

La terminación “sonio” quiere decir que hacemos referencia al lado del comprador en el mercado, “mono” que hay uno solo, y “oligo” que hay unos pocos.

<sup>46</sup> Fisher, Laura; Espejo, Jorge; Mercadotecnia, tercera edición, Pág. 85 a 89.

<sup>47</sup> Cátedra de Economía I, Facultad de Ciencias Sociales – UDELAR, Notas Docentes, Elaboradas por Zuleika Ferre y Ianina Rossi.

El mercado Uruguayo de la fruticultura se caracteriza por una etapa productiva en la que los productores son muchos y una etapa industrial en la que encontramos un número reducido de industrias lo que les confiere poder en el mercado.

Entonces, las estructuras de mercado se definen a partir de las siguientes características:

- Tipo de bien (homogéneo o diferenciado).
- Número de productores que hay en el mercado
- Existencia de barreras a la entrada
- Grado de control del precio por parte de la empresa.

Cuadro 12: Caracterización de las estructuras de mercado según Dornbusch

Características	Competencia Perfecta	Monopolio	Oligopolio	Competencia Monopolística
Tipo de bien	Homogéneo	Único s/sustitutos	Homogéneo o diferenciado	Diferenciado
Nº Productores	Muchos	Uno	pocos	Muchos
Barreras a la entrada	No	Si	Pueden existir	No
Grado Control del Precio	nulo	Total	alguno	Alguno

Cuando hablamos de bienes sustitutos, nos referimos a bienes que de algún modo los consumidores consideran sustitutos pero tienen alguna característica que los distinguen respecto de los demás.

Poder de mercado significa la capacidad que la empresa tiene para influir en el precio de mercado.

Son barreras a la entrada la superioridad tecnológica, el control de los recursos necesarios para la producción, algunas restricciones impuestas por los gobiernos. La existencia de estas barreras lleva a que los mercados tiendan a ser monopolios u oligopolios, y si no existen las mismas, los mercados tienden a ser monopolísticamente competitivos o perfectamente competitivos.

En el **mercado de competencia perfecta o competitivo** muchos productores, de similar tamaño, que ofrecen un bien idéntico, homogéneo, la cantidad de bienes que la empresa ofrece en el mercado no afecta el precio del bien. Se dice que la empresa no tiene “poder de mercado”.

Existe libre entrada y salida. El precio se fija por la oferta y la demanda, las empresas perfectamente competitivas son precio aceptantes. La cantidad ofertada por la empresa se ve limitada por la capacidad instalada de la misma.

Esta suele ser la estructura predominante en algunos productos agrícolas.

Las estructuras siguientes a analizar se encuentran en un mercado que es imperfectamente competitivo. En el mismo, las empresas pueden influir en el precio y para vender más deberán reducir sus precios.

Un **monopolio** se caracteriza por la existencia de una única empresa (no existen competidores) que es oferente de un bien que no tiene sustitutos cercanos (un solo bien).

En este mercado existe la curva de demanda, pero no la curva de oferta. Esta empresa puede elegir o el precio al que vende o la cantidad. Existen barreras de entrada las que determinan de alguna forma la continuidad del monopolio.

Son mercados normalmente controlados por políticas gubernamentales, con el fin de proteger a los consumidores frente al poder del monopolista, el gobierno tiende a evitar la existencia de los monopolios. En el único caso que se acepta este tipo de mercado es cuando hablamos de un monopolio natural en relación a un bien que es esencial para la población. La teoría económica acepta que es conveniente que la producción sea realizada por el Estado o sea regulada de forma estricta por el mismo.

El **oligopolio** es un mercado en el cual la mayoría de las ventas son realizadas por unas pocas empresas, hay interdependencia entre las acciones de las distintas empresas que lo conforman. Cada una de ellas puede influir en el precio y tienen claro que se benefician en ciertos casos de realizar acuerdos con sus rivales (colusión).

Frente a cada acción a tomar, publicidad, precio, servicios post venta, etc, la empresa que toma la acción tiene que prever como van a reaccionar las otras.

Como ejemplo de este tipo de acuerdos podemos nombrar a la OPEP, como un acuerdo explícito. Después están los tácitos en los cuales se respeta al rival por lo menos de modo implícito. En Uruguay podemos citar el acuerdo que existía entre la fábrica Portland Artigas que distribuía al norte del Río Negro y Ancap que distribuía en el sur del Río Negro.

Por lo general este tipo de acuerdos no suelen durar en el tiempo.

La **competencia monopolística** se caracteriza por la existencia de muchas empresas que compiten entre si, pero con productos diferenciados. Es un tipo de mercado frecuente en los servicios. Esta diferenciación del producto hace que exista cierto poder de mercado.

La cantidad a producir la determina la demanda, no puede como en competencia perfecta producir a toda su capacidad.

En el **Cartel** un grupo de empresas actúan como si fueran una sola. Las empresas convienen un precio, que les resulta beneficioso y luego se reparten las ganancias. También pueden convenir la cantidad a producir. Convienen el precio o la cantidad, no los dos.

Ese “convenir” es lo que plantea inconvenientes, no siempre es sencillo que las empresas acuerden, si son pocas, es mas fácil, si la demanda es rígida también, o sea si al subir el precio la demanda no varía tanto, o sea una curva de demanda que no sea muy horizontal.

La existencia de pocas empresas o que una tenga una porción grande va a influenciar la existencia de un cartel. La existencia de asociaciones empresariales también puede ser un factor que facilite la formación de un cartel. Si el producto es homogéneo es más sencilla la formación del mismo.

En el modelo de **firma dominante y sector competitivo** existe una firma dominante que tiene alguna ventaja respecto a las demás que le confiere poder de mercado, y muchas empresas chicas, el sector competitivo, que son tomadoras de precio.

Si la firma dominante fuera monopólica ganaría más, pero no siempre le conviene o tiene la capacidad de expulsar a las pequeñas.

Estos modelos son descripciones teóricas a los que se llega mediante una simplificación de la realidad. La misma por su propia complejidad no encaja exactamente en ningún modelo de descripción.

Intentaremos determinar a que modelo se asemeja el sector en estudio.

Analizaremos las variables que determinan el tipo de estructura, estas son: barreras de entrada, diferenciación del producto, numero de competidores.

El sector en estudio no posee las características del modelo de monopolio, si bien desarrolla un producto poco diferenciado, no existe un solo oferente, tampoco fuertes barreras a la entrada, ni elige el precio al que vende.

Si bien el sector posee algunas características que lo identifican con el oligopolio no hay gran interdependencia entre las acciones de los diferentes oferentes, ya que no son pocos como para que la misma exista, así como tampoco son influyentes en el precio. Es por esto que concluimos que el sector en estudio no se asemeja a este modelo.

En el modelo de competencia monopolística si bien se caracteriza por la existencia de un gran número de empresas, el producto debe ser diferenciado, característica que el sector en estudio no posee.

Es claro que en el sector en estudio no existe un cartel, ya que los oferentes no acuerdan ni precios ni cantidades a producir entre si, ni se reparten las ganancias.

Tampoco existe en el sector una firma que posea una ventaja respecto a las restantes que le confiera poder de mercado y la lleve a ser una firma dominante.

El sector frutícola en nuestro país posee características que lo asimilan a un mercado de competencia perfecta.

El sector posee un producto poco diferenciado. La diferenciación existente se da por las variedades de las diferentes frutas, ya que no es necesario contar con un producto diferenciado para ingresar al mercado local.

Existen algunas barreras a la entrada pero que no son fuertes o de difícil superación, ya que por ejemplo a nivel tecnológico no es necesario contar con uno muy alto por lo menos al iniciar el negocio, no existe control de recursos, no hay trabas gubernamentales.

Los precios se fijan en función de la oferta y la demanda pudiendo la administración tomar medidas correctivas, por ejemplo favoreciendo la importación de productos, para suplir la falta de oferta del mismo a nivel interno e impedir que los precios aumenten.

## **IV.2 DIMENSIÓN**

Cuando hablamos de “dimensión de una empresa” nos referimos al tamaño de la misma.

Este concepto implica tres aspectos esenciales:<sup>48</sup>

1. Aspecto tecnológico: refiere a la relación entre el capital y la mano de obra, entre los costos de estos factores. Se observan actividades manuales, otras intermedias y las terceras que se realizan casi sin intervención humana.
2. Aspecto financiero: refiere a las posibilidades financieras de la empresa. Un mayor tamaño requiere mayor inversión, la empresa deberá estar en condiciones de obtener la financiación requerida.

---

<sup>48</sup> [http://www.cge.es/portalcge/pymes/creacion\\_empresa/manual\\_cg.aspx](http://www.cge.es/portalcge/pymes/creacion_empresa/manual_cg.aspx)

3. Aspecto comercial: refiere a las posibilidades del mercado. Tanto del mercado actual elegido como de las expectativas de futuro. No tener en cuenta este aspecto puede situar a la organización con una dimensión en un mercado que no la requiere.

Existen diferentes criterios por los cuales se llega a medir la dimensión de la empresa. Es importante la consideración del sector de la misma para poder comparar esa dimensión con lo que es la media de ese sector, además es difícil la comparación de dimensiones de empresas que pertenecen a diferentes sectores. El tamaño de una empresa no se relaciona directamente con su competitividad. Normalmente los indicadores más utilizados son: volumen de facturación, número de trabajadores y activo fijo.

La dimensión no es sólo el volumen de producción sino que implica la consideración de todo el proceso productivo. Dos empresas con volumen de producción similar pueden tener muy distinta dimensión, esto se explica justamente en el proceso productivo, si la empresa compra los insumos, realiza una pequeña actividad y los comercializa tiene menor dimensión que otra que produce esos insumos, realiza la pequeña actividad y los comercializa.

Un concepto conexo al de dimensión es el de concentración. La misma surge de la búsqueda por satisfacer necesidades de un mejor aprovechamiento de recursos de varias empresas mediante la unificación de la dirección y decisión de las empresas agrupadas.<sup>49</sup> La concentración aumenta la dimensión de una empresa.

Existen tres tipos diferentes de concentración: horizontal, vertical y conglomeral.

La concentración horizontal es la más clásica de las tres y a la cual se refiere la teoría del oligopolio. Las empresas crecen lateralmente, adicionando más capacidad a la que ya poseen, desarrollándose en detrimento de las más débiles, dejando estas últimas de ser independientes. La concentración horizontal se puede dar mediante la fusión, la absorción, la adquisición.

La concentración horizontal da un importante poder de negociación, en parte por el incremento de la cuota de mercado. El control de esa cuota importante del mercado le puede significar la posibilidad de influir en los precios de sus productos, respecto a sus proveedores, la empresa se posiciona más fuertemente al momento de negociar. La dificultad de esta concentración se da por lo difícil de fusionar culturas de empresas diferentes, en la fusión se generan sinergias positivas pero también negativas.

Cuando las empresas no pueden controlar sus entradas y salidas, y dominar los mercados mediante acuerdos contractuales que no requieren demasiado esfuerzo financiero, optan por una integración vertical.

---

<sup>49</sup> BUGALLO Montaña, Manual Básico de Derecho de la Empresa, p. 18.



La concentración vertical da mayor poder de negociación respecto a las empresas no integradas (las no integradas deberán negociar con proveedores, la integrada no), menores costos de transacción, el personal jerárquico tiene una visión de conjunto.

La desventaja de la concentración vertical es la interdependencia en el sentido que si a una parte del negocio le va mal eso se extiende a las otras partes.

La integración vertical se puede dar también mediante contratos fuertes.

Cuando las empresas comienzan su crecimiento pasa primero por una fase de integración horizontal (periodo de inestabilidad), luego por la vertical. Cuando ambas posibilidades de crecimiento se extinguen, surge la integración conglomeral.

La concentración conglomeral presenta la ventaja que le da la diversificación, si un negocio está mal al otro le va bien. Y la desventaja también la da la diversificación o sea, es difícil llevar adelante negocios tan variados.

Cuando existen economías de escala (el incremento de la producción tiene como consecuencia la baja de costos de producción), es lógico que las empresas aumenten su dimensión para aprovecharlas. En esta decisión juegan también otros factores que pueden derivar en la decisión de desaprovechar las economías de escala. Dentro de éstos se destaca: posibilidades financieras, cantidad y calidad de recursos humanos requerida, limitaciones en cuanto a la localización, características de los competidores del sector.

Existen también mecanismos que permiten a las empresas alcanzar los objetivos de la integración sin tener que aumentar su dimensión.

Los mismos son:

- Subcontratación avanzada. La empresa contratista asesora, colabora y controla fuertemente a la contratada, a cambio exige una serie de requisitos en cuanto al producto y el aprovisionamiento de los mismos, la contratada tiene así asegurada la colocación de su producción.
- Spin-off. La empresa crea otra en la que va a recaer determinada actividad. La empresa creada pasa a ser su proveedora.
- Joint-Venture. Dos competidoras crean una nueva empresa. Con la aportación de ambas se reestructura el negocio.
- Acuerdos de comercialización. Las empresas acuerdan compartir la red de comercialización, habitualmente una ya está instalada y posee la red y la otra es la que va a usufructuar la misma.

Según datos del censo año 2.000 en el sector fruticultura de hoja caduca el 64,6% de las explotaciones son pequeñas, esto implica que no tienen más de 2.000 plantas.

Se considera un mejor indicador el número de plantas y no la superficie ocupada, superficies más pequeñas pueden tener mayor densidad de plantas.

En cuanto a la producción del sector existe gran concentración de la misma, ya que menos del 2% de las explotaciones aportan una cuarta parte del valor bruto de producción y otra cuarta parte es aportada por el 80% de las mismas.

Realizando un análisis de los diferentes tipos de concentración vemos que para el caso de la concentración horizontal, el sector de estudio presenta fuertes barreras a la salida.

En el caso de una adquisición, es un sector difícil de desmantelar, la decisión de dejar el negocio implica al núcleo familiar.

En el caso de una fusión, el agricultor familiar posee una cultura particular que dificulta este proceso. Lo mismo para el caso de la absorción.

No identificamos en el sector concentración vertical, ni siquiera la existencia de contratos fuertes.

Identificamos la existencia de una especie de integración conglomeral. En los predios se realizan más de un cultivo con lo que el productor intenta dispersar el riesgo. Esta estrategia no surge de un análisis pormenorizado del negocio que se anexa.

Algunos de los problemas que enfrentan las explotaciones pequeñas son de escala, de negociación, de distribución, los cuales pueden ser enfrentados mediante la asociatividad, la que analizaremos en el siguiente capítulo.

### **IV.3 ASOCIATIVIDAD**

En su acepción más pura la definimos como: “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”<sup>50</sup>

Además de esta forma de asociatividad encontramos:

- Cuando varios emprendimientos se articulan a través de acuerdos, contratos, convenios, sin establecer obligaciones. No hay un compromiso patrimonial, si no mas bien, la utilización de maquinarias, insumos, etc.

---

<sup>50</sup> RUIZ, Andres Fernando. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

- Cuando varios emprendimientos se integran para realizar actividades en beneficio común y para ello crean un órgano operativo superior. Por ejemplo un grupo de productores que compran una maquinaria en particular y administran la utilización de la misma.
- Cuando un emprendimiento realiza una sola actividad y pasa a desarrollar a través de la asociación un conjunto de actividades que son manejadas como una unidad, con una única administración y un patrimonio común. Es la asociación la que lleva adelante las actividades del encadenamiento productivo.
- Cuando se forma una sola agrupación. Esto implica mucha conciencia y compromiso porque implica la venta de bienes individuales para constituir un núcleo de bienes para trabajar la tierra.

Las asociaciones productivas dan a sus miembros la oportunidad de salir del aislamiento y el individualismo y mediante la sinergia que el grupo genera potenciar los recursos económicos, técnicos y humanos. Se logra acceso a maquinarias y equipos, infraestructura, se optimizan las condiciones de negociación, se logran bonificaciones en la compra de insumos y un acceso mas fluido a la asistencia financiera.<sup>51</sup>

Para asegurarse la durabilidad en el tiempo las experiencias de asociativismo deben avanzar en esquemas organizacionales y operacionales que posibiliten dicha continuidad, más allá de cualquier programa del gobierno que impulse al sector con créditos y asistencia de técnicos y profesionales.

Pero no todos son beneficios. Muchas veces existen prejuicios hacia la asociación por intentos frustrados o fracasados. También ocurre la falta de capacitación para trabajar en grupo, en no querer compartir las fortalezas y debilidades. Otras veces se trata de evitar el controlar y ser controlado por los demás. Y la más común, la inquietud ante lo desconocido.

La cuestión con el pequeño productor es que este se esta jugando el futuro alimentario de su familia, y no la maximización de rentabilidad. Los riesgos del productor son más calculados ya que su estrecho margen oscila entre un mayor ingreso y quizá el hambre. Por esto ultimo es que todo el conocimiento que tiene el productor solo es abandonado si choca con una realidad que se lo demuestre tajantemente.

---

51 ELGUE, Mario, CHIARADIA Claudia Alejandra. "Formas Asociativas para la Agricultura Familiar: Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas" - 1a ed. - Buenos Aires: Prodernea/Prodernoa, 2007. SAGPYA Disponible en: <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/>

El asociarse tiene la ventaja de que el riesgo del capital invertido se ve dispersado, disminuye la incidencia de ese capital, y la carga impositiva. Los productores puede incursionar en áreas que jamás hubiera pensado, o mejorar su inserción en otros tramos de la cadena agroalimentaria.

Cabe destacar que un grupo no se constituye solo con la voluntad de asociamiento, se debe considerar la estructura interna del mismo, compuesto por los vínculos y personalidades de sus integrantes, y que se articule con una actividad socioeconómica puesta en común, la cual garantice continuidad y mayores resultados que la operatoria individual.

Por lo dicho anteriormente, los emprendimientos asociativos son una alternativa de acción grupal que posibilita, principalmente a los pequeños y medianos productores, alcanzar diferentes niveles de tecnología y mejorar el poder de negociación en los mercados.

Las ideas se sistematizan, bajo la forma de proyectos. Las posibilidades de asociación son ilimitadas. Las cooperativas tiene la ventaja diferencial de valores y principios, que adecuadamente trasladados a la practica, forman una alternativa capaz de promover el desarrollo local y la democracia participativa. Acá es donde se debe integrar el conocimiento "campesino", fundados en la experiencia y transmisión oral, con los conocimientos técnicos y profesionales, dejando de lado los prejuicios que ponen a los productores como adversos a todo cambio.

Por lo tanto, con el fin de mejorar y adecuar los cambios, los productores y demás intervinientes en la cadena productiva buscan o tienden a asociarse, pero no mediante la palabra, si no que buscan generar nuevos marcos de responsabilidad y obligaciones, los cuales, a medida que se va desarrollando el negocio, van generando diversos efectos comerciales, impositivos, de gestión, etc.

Asociarse permite desarrollar una suma de fortalezas de sus miembros y superar sus debilidades, mediante la combinación de sus actividades o funciones individuales tales como comercialización, producción, logística, tecnología o financiamiento. Lo importante será lograr que la nueva unidad sea mayor que la suma de los integrantes que la componen. Se deben potenciar todas las virtudes individuales.

Generalmente la asociatividad entre productores se da a nivel horizontal, pero se dificulta la articulación entre los eslabones de la cadena de valor.

**Consortios de exportación** se da cuando un grupo de empresas se agrupan para unir sus fuerzas, aumentando la competitividad, y reduciendo riesgos y costos de internalización. El consorcio es representante de los intereses de las expectativas y exigencias de las empresas que lo integran. es de utilidad cuando nos enfrentamos a una escasez de personas calificadas, de recursos, poco volumen de producción, falta

de poder contractual, falta de información sobre los mercados, falta de una marca propia. Como en todo tipo de asociación siempre encontramos algunas dificultades, como la desconfianza, recursos humanos inadecuados, exigencias de resultados en el corto plazo, exceso de individualismo, problemas de organización, falta de planes estratégicos.

Otro tipo de asociación que se da en el sector agropecuario son los **cluster**. Consisten un grupo de compañías o instituciones, que se encuentran próximas geográficamente, dentro de un sector específico o interconectadas entre sí por prácticas comunes y complementarias. Por ejemplo en Brasil tenemos muchos ejemplos con la industria automotora donde existe un complejo de empresas que se establecen próximas a la industria principal para proveer todo tipo de insumos.

Los clusters tienen varias ventajas para las empresas que lo integran. Estas son, mayor productividad, innovación y multiplicación del negocio. Por otra parte podemos mencionar que a raíz de la fácil disponibilidad de insumos y factores de producción se reducen los costos de transacción, existen relaciones estrechas entre sus miembros, cuentan con un canal de información más fluido. Este tipo de asociación hace posible que cada miembro se vea beneficiado como si tuviera mayor escala o como si se hubiera incorporado con los demás formalmente sin sacrificar su flexibilidad e independencia.

En Uruguay contamos con la experiencia de los conglomerados productivos, en el marco del Programa de Competitividad de conglomerados y cadenas productivas. El mismo se lleva adelante desde la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) con la coordinación de: MIEM, MGAP, MINTUR, MEC, MTSS, MEF, OPP.

En el sector en general no existe ánimo de asociarse y las asociaciones que existen no funcionan con solidez. Es el caso de JUMECAL, cooperativa ubicada en Melilla, la cual como se profundizará más adelante, no funciona como unidad de negociación, donde todos sus socios se comprometan con la causa.

La zona de Melilla en particular se podría beneficiar con la formación de un conglomerado principalmente por la obtención de una mayor escala sin perder su independencia como unidad de negocio.

#### **IV.4 EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN URUGUAY**

El cooperativismo basado en sus principios fundamentales ofrece un medio de acción claro y diferente en actividades como la producción, industrialización, comercialización de productos en las cadenas de agronegocio.

Se tiene un juicio favorable en general respecto al fenómeno cooperativo. Se ve como un factor de progreso o mejoralista.

En forma concomitante al desarrollo del cooperativismo agrario de “base” que constituye el de primer grado, fue desarrollándose un cooperativismo de segundo grado que reconoce sus primeras iniciativas en la Comisión Nacional de Fomento Rural y Calforú.

En Uruguay existen varios emprendimientos asociativos:<sup>52</sup>

- Asociación de Fruticultores de Producción Integrada (AFRUPI)

---

<sup>52</sup> IICA-MGAP, Las organizaciones de productores y el desarrollo de la granja., 2006.

- Cooperativa Agraria Limitada de Agua para Riego (CALAGUA)
- Cooperativa Agraria Limitada El Colorado (CALELCO)
- Cooperativa Agropecuaria Limitada de Fomento Rural (CALFORU)
- Grupo de Exportación de Cebolla Dulce
- Grupo Red de Ajo de Canelón Grande
- Grupo Royal Gala
- Grupo YERBALITO Cooperativa de Producción Limitada
- Mesa Hortícola de Salto (MHS)
- Mesas Nacionales Hortícolas
- Red Apícola
- Grupo de Mujeres Rurales del Instituto Nacional de Colonización
- APODU

La historia ha demostrado que los emprendimientos asociativos cualquiera sea el tipo de asociación de pequeños productores, que son los que mas necesitan de estos emprendimientos para potenciarse en el mercado, han sido más fracasos que éxitos.

Lo importante en gran medida para que estos proyectos sean un éxito, no es tanto el hecho de asociarse si no, es el motivo claro de la asociación, lo que supone que existe un proyecto de asociarse con idea precisa y fuerte. La convicción y la puesta estratégica y no circunstancial, es más importante para el éxito que las acciones de relacionamiento institucional que pueda desarrollar.

Sucede que en los emprendimientos asociativos de pequeños productores, esto son productores familiares con un fuerte componente tradicional de trabajo individual, lo cual hace difícil ver al productor de al lado que compite todos los días en el mercado, como un socio para algunas actividades.

Al productor pequeño le cuesta confiar en los emprendimientos asociativos debido a esto último en cierta forma. También en ciertos casos no logra tomar conciencia de lo que significa el asociarse a otros productores, con lo cual se debe permanecer de esa forma en las buenas y en las malas. Muchas veces ha sucedido que se vuelca la producción de fruta a la asociación y es retirada en algún momento porque el productor ve que quizás de forma individual en esa oportunidad pueda hacer un mejor negocio. Y por otra parte si ve una mejor oportunidad más interesante junto a la asociación ingresa nuevamente. Este fenómeno ocurre en JUMECAL, donde los productores buscan la mejor oportunidad, dentro o fuera de la cooperativa, sin importar en compromiso que tengan

Hay algunos aspectos que son importantes tener en cuenta a la hora de querer implementar o iniciar un proyecto asociativo:

- El productor desea con firmeza involucrarse en el proyecto
- Esta convencido de la utilidad del proyecto
- Entiende el proyecto
- Existencia en el ambiente de intereses o voluntades contrarias al proyecto

- Estimación de cómo reaccionaran los competidores que se vean afectados con el emprendimiento

## APODU

Fue fundada en junio del año 1997.

El objetivo de esta asociación es “promocionar, difundir y defender la producción y al productor orgánico. Incentivar el intercambio y la comunicación entre los productores orgánicos de todo el país”.<sup>53</sup>

APODU cuenta con más de 150 socios, los cuales poseen pequeñas parcelas con predominio de mano de obra familiar. A diferencia de la mayoría de los productores, los miembros de APODU cuentan con un alto nivel educativo.

A estos se les exige que su producción orgánica este certificada debidamente.

La asociación se reúne con asiduidad, tienen buena articulación con los consumidores y con las instituciones relacionadas.

Continuamente se buscan mejores formas de relacionamiento con sus clientes, le dan importancia a la venta directa, buscan los mejores canales de comercialización, tiene alianzas estratégicas lo que le ha permitido mejorar con el correr del tiempo.

Tiene alianzas con las ONG, la FAO, Gobierno Nacional, las que le han abierto muchos caminos.

## IV.5 FRUTICULTURA DE HOJA CADUCA EN MELILLA

En este capítulo con base en las entrevistas a los productores, visitas al lugar, y contactos con diferentes agentes allegados a la temática, desarrollaremos las características predominantes de la zona objeto de estudio, desde el ángulo de las experiencias positivas, el desarrollo local y el rol de los jóvenes.

### IV.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA Y EXPERIENCIAS POSITIVAS

Melilla esta ubicada en el extremo NO del departamento de Montevideo, limitada por el arroyo de Las Piedras al N, el Río Santa Lucia al O, C. Luis Eduardo Perezal S y en el E el limite seria aproximadamente desde La Tablada hasta los “Santos Lugares”.

---

<sup>53</sup> <http://www.ipes.org/au/pdfs/Presentaciones/Organizaciones/OSAU%20Montevideo.pdf>  
<http://www.ipes.org/au/pdfs/rau17/05%20apodu.pdf>



Como ya mencionamos anteriormente en la Zona Sur del departamento se concentra gran parte de la producción agrícola, y justamente Melilla es una zona que combina características específicas del mundo rural y urbano a la vez. Es por esto que no podemos dejar de referirnos o enmarcar a Melilla como una de las zonas que sufren la problemática rural del departamento y del país.

Los productores de Montevideo en general están fuertemente especializados en fruticultura. Se considera una zona fuerte a nivel productivo, donde la expansión de la ciudad se ha dado con poca fuerza, pero Melilla fue la única zona en la cual se incrementó el número de trabajadores familiares y de asalariados.

Actualmente Melilla esta dividida en pequeñas parcelas, propiedades de minifundistas, que trabajan con mucha dificultad y obtienen baja rentabilidad con su producción. Contratan trabajo en las zafras con imposibilidad de mantener salarios durante todo el año y hasta en algunos casos, vendiendo parte o todas sus pequeñas propiedades, compitiendo con productos importados que llegan al país, con una crisis del agro en el ámbito global que los afecta.

Los campos de la región siempre fueron fértiles y de buena pastura, por lo cual se utilizaban para pastoreo (año1973). A partir del último cuarto del siglo XIX, la agricultura se fue incrementando. La quinta sigue siendo el régimen más adoptado en la relación entre el hombre y la tierra. Los viñedos hoy en la zona ya no son rentables. Predominan los montes de manzanos, ciruelos, perales y otros, distribuidos la mayoría en pequeñas propiedades atendidas por familias que están establecidas en esa zona desde hace muchos años. La IMM considera a Melilla área rural protegida, por lo cual no pueden establecerse más industrias de las ya existentes. Diversas industrias han tratado de establecerse en la zona sin éxito alguno.

En la zona existe una influencia fuerte de la familia y hay también un fuerte vínculo generacional, que se dejan traslucir en pautas de inserción en el mercado laboral transmitidas de generación en generación.

En la zona existen predios improductivos, Hubo y hay muchos productores que por un motivo u otro, ya sea endeudamiento, atraso tecnológico, falta de medios, no han podido seguir trabajando y abandonan los predios.

Por otra parte se esta dando el fenómeno de que muchas personas con buen poder adquisitivo están adquiriendo predios para vivir, pero no para producir en ellos.

La Cooperativa JUMECAL que viene funcionando desde el año 1965 es un puntal muy importante en el lugar. Esta dirigida por un Consejo de Administración formado por cinco miembros (Adhemar Moizo, Ruben leone, Gustavo Martínez, Néstor Mori, Jorge E. Touron).

Hoy cuenta con 112 productores asociados que son de la zona de Melilla y sus adyacencias, la mayoría de ellos productores de frutales de hoja caduca, aunque hoy

en día muchos de ellos de han pasado a la horticultura. Estos reciben los servicios de asesoramiento, venta de insumos, prestación de servicios en cámara frigoríficas, en atmósfera convencional y controlada.

El 95% de la producción es volcada al mercado interno (mercado modelo, supermercados y ferias). El 5% restante se vuelca a través de agrupaciones de productores a la exportación, sobre todo en lo que tiene que ver con manzanas bicolors y peras.

La tecnología es importante, y la mayoría de los productores accede a la misma, cuentan con buenos sistemas de riego y ni que hablar del frío, ya que es el corazón de la cooperativa.

Esta cooperativa es una solución organizativa pero no esta cubriendo todas las áreas. No tiene alcance en forma uniforme a todos los productores. Existen productores de la zona que trabajan mucho en JUMECAL y otros que solo usufructúan sus servicios, y como no todos lo problemas se pueden resolver colectivamente los productores buscan diariamente soluciones individuales.

#### **IV.5.2 APORTACIONES AL DESARROLLO LOCAL**

Haciendo una breve reseña de los orígenes de Melilla podemos decir que los pioneros de esta zona fueron Juan Delgado y Melilla, Manuel Illa y Viamonte, Felix Buxareo Oribe, Francisco Aráosla y Azanza, Alfonso Seré y otros.

Luego estas grandes estancias se fueron dividiendo en parcelas más pequeñas que pasaron de generación en generación, otras fueron vendidas. Así se fue gestando el desarrollo local hasta llegar a la “Melilla” que es hoy.

La estancia de Félix Buxareo fue rematada y dividida en ciento seis chacras. Esta familia fue la fundadora del “Colegio Santa Maria de Melilla”. Años mas tarde este colegio pasaría por algunos inconvenientes, pero que mediante la ayuda de la población de la zona se fue superando, tanto es así que reatendieron allí hasta niños y adolescentes del “Consejo del Niño”. Mas tarde este colegio fue cerrado y quedo funcionando como el Hogar de Niñas, dependiente del Consejo del Niño.

También encontramos en la zona la conocida estancia “La Redención” que hoy por hoy funciona como un lugar para la realización de eventos, además de otras chacras que han apuntado a ese tipo de negocio.

En 1928 fue inaugurada la Colonia Saint Bois que en un principio fue un hospital de convalecientes de tuberculosis, luego fue transformada en un hospital neumológico y hoy además cuenta con otros servicios de medicina general.

El primer aeródromo para la formación de aviadores civiles en el país, se instaló en Melilla en 1914. Fue toda una novedad en aquellos años, atrayendo a mucha gente que lo tomaba como un paseo de fin de semana. Tiempo después es construido el actual Aeropuerto de Carrasco. Los vecinos de la zona vieron una amenaza de desaparición del pequeño aeropuerto de Melilla por lo cual comenzaron movidas que terminaron en que el mismo pasara a ser adquirido por el estado para hacer uso del mismo como aeropuerto interdepartamental, particular y deportivo.

Existe una red de organizaciones e instituciones conformadas por la Capilla San Gerardo, El Club Juventud Melilla, el Club Centro Melilla, JUMECAL, Escuela 124 y 155 y el Liceo 44.

La Capilla San Gerardo fue fundada en el año 1920. En ese entonces los curas que integraban dicha capilla eran mayores y se movían a un nivel de personas adultas. Hoy las cosas han cambiado la familia en general está integrada a la capilla, los curas son más jóvenes, existe más flexibilidad, cuando la situación amerita sin pechas fijas se hacen reuniones entre todos.

Los niños ven a esta capilla como un lugar de aprendizaje y diversión, los jóvenes como un lugar de encuentro y los adultos son los que más concurren a misa.

El Club Social, Cultural, de Fomento y Defensa Agraria Juventud de Melilla fue fundado en 1961, comenzando a funcionar en el galpón de la casa de un vecino pasando luego a una sede propia.

En él se organizan actividades de todo tipo, deportivas, de entretenimiento, reuniones de la cooperativa JUMECAL, etc. Año a año han ido incorporándole cosas con el esfuerzo de la gente de la zona. Sus líderes son fundamentalmente líderes agrarios, gente reconocida y respetada en la zona.

El Club Centro Melilla es una entidad social y deportiva, primer club barrial fundado en 1947. Desde él se organiza la Fiesta Nacional de la Vendimia, se hacen reuniones con gente del INIA, PREDEG, otros, y charlas con productores de otras localidades.

JUMECAL, cooperativa de la cual ya hemos hablado anteriormente. Esta aporta mucho a la zona en lo que respecta a lo productivo, comercial, laboral, económico, brinda asistencia técnica, organiza charlas para sus socios, etc. El ritmo de la cooperativa está marcado por la zafra.

Mediante convenios y asociaciones esta en permanente contacto con el Plan Citricota, con la Junta de la Granja, con el Programa de Reconversión de la Granja, con el MGAP y otros. Todas estas organizaciones forman una red muy rica de la que los productores que integran la cooperativa se ven beneficiados.

Sus dirigentes se han caracterizado a lo largo de los años por ser productores con mucha tradición y antigüedad en la zona y han sido un referente de la misma.

La Escuela N° 124 inaugurada en 1929. En ella hay más de 300 niños matriculados. Existe una comisión de fomento con la participación de padres, niños, vecinos, que esta en permanente contacto con la Escuela, organizando actividades. Este centro educativo genera un impacto local y zonal fuerte, que se ha mantenido a lo largo del tiempo y siempre se preocupa por mantener el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

El Liceo N° 44 fue fundado en el año 1991, representando un cambio muy importante en la zona. Se realizan muchas actividades extracurriculares con los alumnos, hay talleres de teatro y se realizan actividades para el barrio.

Todas estas instituciones se relacionan de diferente manera, ya sea porque hay personas que pertenecen a más de una institución, los clubes se complementan y asocian fuertemente, las actividades de JUMECAL se realizan en las diferentes instituciones, entre otros.

### **IV.5.3 EL ROL DE LOS JÓVENES**

En los años recientes se ha adquirido mayor conciencia del aporte actual y potencial de las generaciones jóvenes, debido entre otras cosas, a sus características etarias, capacidad de adaptación y asimilación de nuevas tecnologías, mayor capacidad de aprendizaje. El papel de estos jóvenes se vuelve un factor clave para un desarrollo rural sostenible.

Entre otras cosas estos jóvenes están más de acuerdo con que son favorables las asociaciones productivas, tiene mayor flexibilidad y apertura a estas modalidades de producción.

En la mayoría de los países en vías de desarrollo hasta el momento no han sido considerados los jóvenes por planificadores, tomadores de decisiones y gobiernos, en programas de desarrollo rural.

La VI REAF, acordó que el tema de la juventud sea tratado a través de un Grupo Temático, el que deberá analizar una propuesta regional de educación no formal.

El aporte de los jóvenes ya sea dentro de la empresa familiar o en pequeñas empresas es de suma importancia ya que en ellos reside la posibilidad de dar un salto cualitativo en la producción y comercialización, entre otras cosas.

Tienen el potencial para aprender, hacen uso de canales de información no tradicionales, capacitación, recursos técnicos, para así elevar la efectividad de los procesos agrícolas. Tienen potencial para métodos y procedimientos tradicionales de cultivo, y la aplicación de la tecnología para mejorar la producción agrícola. También tienden a tener mayor consideración con el medio ambiente.

Los jóvenes que habitan el medio rural también tienen dificultades, como por ejemplo desde temprana edad deben colaborar con el trabajo agrícola o salir en busca de un trabajo que aporte dinero para la familia. Este es uno de los motivos por los cuales estos jóvenes tienen que interrumpir su asistencia a una institución de estudio, además de que en muchos casos son insuficientes los locales de estudio en el interior del país.

Las limitaciones de empleo de estos jóvenes es otro problema. Además el tipo de trabajo que generalmente está disponible, es safral, con bajo sueldo, mucho esfuerzo físico y una baja seguridad.

Los jóvenes que residen en Melilla están vinculados con distintos niveles de participación a las organizaciones que nombramos anteriormente cuando hablamos de "Desarrollo Local". La mayoría de ellos trabaja y/o estudia, están vinculados diariamente al trabajo en el medio rural.

La gran mayoría vive con familiares, son hijos de padres con un nivel educativo de Primaria. Estos jóvenes han superado el nivel educativo de sus progenitores.

La familia es un gran agente de sociabilización, es una institución que para el caso uruguayo, transmite valores y costumbres entre sus integrantes. El funcionamiento de la estrategia económica del hogar rural exige los aportes de todos sus miembros.

En Melilla existe una influencia fuerte de la familia y un vínculo intergeneracional muy grande, que también se traduce en pautas de inserción en el mercado laboral que se transmiten de generación en generación. Este vínculo es percibido como existente por ellos mismos, planteando que los que continúan en las quintas siguen en cierta manera la tradición familiar.

De todas formas existe cada vez más una valoración positiva de que los jóvenes reciban una educación formal, es por eso que los mismos tienen un nivel de conocimiento mayor que las generaciones anteriores.

Los espacios sociales que describimos anteriormente influyen en la sociabilización de los jóvenes.

## **IV.6 ENTORNO COMPETITIVO DEL SECTOR**

Abordaremos seguidamente el punto de las características de la competencia en el sector.

### **IV.6.1 MARCO TEÓRICO**

❖ **Las cinco fuerzas competitivas de Porter son:**

1. **La amenaza de entrada de nuevas empresas:** esto es la facilidad o dificultad que un nuevo competidor tiene cuando quiere operar en una

industria. Claro esta que cuando mas difícil es entrar, menor es la competencia y mayor la posibilidad de obtener beneficios a largo plazo.

Se identifican siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado. Estas son:

- Economías de escala: El ingreso a un mercado con economías de escala implica la realización de una importante inversión para alcanzar los costos del sector.
  - Diferenciación de producto: las empresas que quieran ingresar al mercado deberán invertir importantes sumas de dinero para lograr igualar o superar a las empresas ya establecidas.
  - Políticas de gobierno: Los gobiernos a veces suelen por algunas trabas para ingresar en ciertos mercados.
  - Necesidades de capital: cuando mayores son los recursos que hay que invertir para comenzar un nuevo negocio, mayores es la barrera para entrar en el sector.
  - Costos vinculados a los cambios: Seria probable que se creara una barrera si los clientes tuvieran que hacerse cargo de un costo por cambiar de proveedor.
  - Acceso a los canales de distribución: Los fabricantes de nuevos productos alimenticios por ejemplo deben hacer un esfuerzo muy grande para lograr un buen posicionamiento en los supermercados.
  - Desventaja de los costos independientemente del tamaño de la empresa: algunas empresas establecidas en los mercados desde hace mucho tiempo tiene algunas ventajas como ser, acceso a las materias primas, ayuda de los gobiernos, ubicación, etc.
2. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** esto hace referencia a la facilidad con que un comprador puede sustituir un producto o servicio por otro. Y tanto peor será si también mejoran el precio y/o el resultado del producto en general.
3. **Poder negociador de los compradores:** se dice que los compradores tienen poder cuando compran en grandes cantidades, mejorando así el precio; tienen un interés por el ahorro, ya que el artículo implica gran parte de su costo; si sus utilidades son bajas buscara el menor precio; la compra de productos estándar hace que el comprador acuda a diversos proveedores poniéndolos así en competencia; cuando los costos derivados del cambio de proveedor

son escasos; tiene un interés muy grande en la calidad del producto que buscan; producen el producto ellos mismos; tienen información completa.

4. **Poder negociador de los proveedores:** estos tienen un poder similar al de los compradores, si el producto que busca el comprador no es fácil de encontrar, entonces no tiene muchas opciones de compra; existen pocas compañías y están muy concentradas; los productos del proveedor son en cierta forma únicos; no dependen del comprador ya que este no representa un parte importante de sus ventas; el grupo de proveedores puede llegar a convertirse en competencia para el comprador, integración hacia delante.
5. **Rivalidad entre los competidores existentes:** existe mucha competitividad en un sector cuando el nivel de rivalidad es muy alto entre los competidores que lo integran. Existe mayor rivalidad en un sector cuando el mismo crece lentamente, las empresas que lo integran tiene costos fijos elevados, hay varias empresas que compite, o son muy similares en tamaño y/o recursos, los costos de almacenamiento son altos, existe un tiempo determinado en el cual las empresas deben vender el producto, aumento de la capacidad de producción, los competidores son de características variadas, las barreras de salidas son altas y por ultimo, el costo del competidor de cambiar a un producto similar es pequeño.

#### ❖ Las Estrategias Competitivas Genéricas

Porter asegura que existen tres estrategias que las empresas pueden adoptar para poder superar a otras empresas y afrontar las cinco fuerzas competitivas con éxito.

Estas son:

- **Liderazgo absoluto en costos:** el bajo nivel en costos supone una defensa ante las demás empresas competidoras. Las empresas que practican esto cuentan con algún tipo de ventaja frente a sus competidores. Además debe tener una amplia gama de productos de forma de distribuir el costo, amplia cartera de clientes, dirigirse a mercados grandes, generar beneficios elevados, entre otros.



- **Diferenciación:** en este caso las empresas se ocuparan de tener algo que las haga únicas en algún sentido. Esto requiere mas inversión en investigación, diseño de productos, servicio al cliente, renunciara una parte del mercado que no podrá adquirir dicho producto dado su costo, que probablemente sea superior. El diferenciador se ve beneficiado por su carácter único que hace que exista una barrera para la entrada de nuevas empresas, tiene mayores márgenes de beneficio que lo protegen frente a sus proveedores, sus cliente no pueden dejar de comprar tan fácilmente el producto, no tiene muchos sustitutos.
  
- **Especialización:** esto quiere decir que las empresas se orientan a determinado público. Entonces en vez de tratar de captar clientes mediante bajos costos o un producto único, la empresa busca servir a un comprador en particular.

#### ❖ Ventajas competitivas nacionales

Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” analiza que el desarrollo de las empresas tiene parte de su origen en un entorno nacional de apoyo al desarrollo de los sectores industriales y agroindustriales.

Tradicionalmente el análisis se enfocaba en las ventajas comparativas, aquellas que se dan por la disponibilidad de determinados factores como recursos naturales, energía barata, las que son heredadas.

La competitividad no se puede explicar solamente por variables tales como tipo de cambio, tasa de interés, ni siquiera políticas gubernamentales de promociones o subsidios.

Porter se aleja de este análisis tradicional y crea **El Diamante de Porter**, en esta teoría el autor identifica cuatro factores fundamentales para lograr la ventaja competitiva de una nación o de una región.

Estas ventajas competitivas no son heredadas, deben crearse.<sup>54</sup>

Los cuatro factores identificados son:<sup>55</sup>

1. Condiciones de los factores
2. Condiciones de la demanda
3. Industrias relacionadas y de apoyo

---

<sup>54</sup> AYALA RUIZ, Luis Eduardo, ARAS AMAYA, Ramiro. Gerencia de mercadeo curso 2007. “Diamante de Porter”. Disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>

<sup>55</sup> PORTER, Michael. “Determinantes de la ventaja competitiva nacional”. En: La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Vergara, 1991 p.108-185

#### 4. Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad

Existen dos factores que influyen en los cuatro anteriores y son el papel de la casualidad y el papel del gobierno.

##### 1. Condiciones de los factores

La cantidad y calidad de los factores de producción con que cuenta una nación o una región explica si es competitiva o no, esta es una afirmación de la teoría clásica de las ventajas comparativas.

Porter observó que naciones que carecían de estos factores de producción eran muy competitivas.

Clasifica factores en:

- **Básicos** (recursos naturales, clima, ubicación, mano de obra semicalificada, deudas de capital), importantes para la agricultura y con baja exigencia en tecnología; y **avanzados**, (infraestructura para la transmisión de información, mano de obra altamente calificada, investigación universitaria).
- **Indiferenciados** (se distribuyen para una cantidad amplia de industrias); y **especializados** (se distribuyen en un rango restringido).
- **Heredados** y **creados**. Porter distingue a los factores creados como la base de una ventaja competitiva sustentable.

Una desventaja en un factor básico puede desembocar en una presión para la innovación, lo que se traduce en la creación de una ventaja.

##### 2. Condiciones de la demanda

La demanda interna posee tres características que le dan a este factor su influencia en la determinación de la ventaja competitiva. Estas son:

- Su composición, clientes demandantes generan empresas que se deben superar constantemente.
- Su tamaño y pauta de crecimiento. El tamaño es una ventaja si favorece la inversión y la reinversión.
- Su internacionalización, los productos y servicios de la nación son expuestos al exterior.

##### 3. Industrias relacionadas y de apoyo

La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes es un factor que impacta positivamente en el intercambio de información, ideas e innovaciones.

##### 4. Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad

Una fuerte competencia estimula la competitividad y obliga a las empresas a generar ventajas dinámicas.

Los cuatro factores anteriores, (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia estructura de la empresa y rivalidad) se ven influidos por acontecimientos casuales, como inventos, cambios en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, cambios no previstos en la demanda mundial, conflictos bélicos, desastres naturales, impactan en la ventaja competitiva. Son casuales no se tiene control sobre ellos.

Dependiendo del acontecimiento será su capacidad de producir cambios en la posición competitiva, que un acontecimiento casual se transforme en una ventaja competitiva depende del diamante en su conjunto.

El gobierno al establecer las reglas de juego también influye positiva o negativamente en la ventaja competitiva o en la competitividad. El gobierno tiene el poder de aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir una ventaja competitiva pero no puede crearla, sólo lo hace el sector privado.

Los determinantes son interdependientes uno influye en el otro y actúan en la medida que exista el otro, o sea por ejemplo una demanda exigente debe contar, para poder desarrollarse con recursos humanos calificados.

#### **IV.6.2 APLICACIÓN AL CASO**

En relación al sector particular de estudio, encontramos a los productores faltos de compromiso con la estrategia adoptada, la que no surge de un análisis detallado se su situación y perspectivas.

En relación a las estrategias competitivas genéricas los productores del sector buscan a través de la asociación lograr menores costos mediante la obtención de insumos a un menor precio, financiamientos más convenientes para compra de maquinaria por ejemplo, acceder a tecnología, no consolidando sin embargo una estrategia de liderazgo en costos.

En la búsqueda de control de costos los productores de la zona recurrieron a la asociación, surgiendo de esta manera JUMECAL.

Esta cooperativa da a los productores poder de negociación en precios de insumos, acceso a tecnología, asistencia técnica y canal de distribución de la producción.

Los productores no se encuentran comprometidos con la cooperativa, lo que implica que no toda su producción se canaliza por la misma aun habiéndose comprometido a ello. Dicha canalización depende de lo que el productor crea que es mas conveniente para su negociación por lo cual es difícil de cuantificar.

En relación a la diferenciación los productores no adoptan estrategia alguna. El mercado interno absorbe casi toda la producción, lo que no presiona a la necesidad de desarrollo de una estrategia de diferenciación que le posibilite el acceso a otros mercados.

Tampoco identificamos que exista estrategia de especialización, no hay búsqueda de clientes o mercados específicos.

La inexistencia de una estrategia a seguir impacta negativamente en la competitividad y rentabilidad. Esta falta de estrategia se debe en gran parte a que en la forma en la que hoy están trabajando colocan toda su producción y no visualizan la necesidad de brindar un producto de mayor calidad a los consumidores, de contar con un buen packaging que además de mantener a la fruta en buenas condiciones, mejora la presentación del producto, agregando valor a su producción. Estas carencias limitan además la inserción de los productos en el mercado internacional.

Del análisis de la zona surge que la misma posee los factores identificados como básicos en el Diamante de Porter, es decir ubicación, calidad del suelo, capital humano. No logran acceder a los factores identificados como avanzados, mano de obra altamente calificada, investigación universitaria.

Las condiciones de la demanda no presionan al productor a superarse.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

### **V.1 ANÁLISIS FODA**

La FODA es una herramienta de fácil manejo que permite identificar cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las oportunidades y amenazas las encontraremos en el entorno, ya sea nacional, regional, mundial y en la coyuntura que puede ser social, económica, política.

Refiere a lo que la empresa no maneja, por lo que la empresa se tendrá que adaptar a este entorno.

Las Fortalezas y Debilidades al interior del sector objeto de la investigación, son propias de la organización, de la operativa.

Las fortalezas hacen referencia a capacidades especiales, recursos con que se cuenta, habilidades que se poseen.

Las podemos clasificar en tres grupos:

- ❖ Fortalezas comunes: es la poseída no solo por nuestra empresa o grupo sino que es común en el nivel que se analice.
- ❖ Fortalezas distintivas: es la poseído por un número reducido de agentes en el mercado, pueden ser imitables o no. Un ejemplo de fortaleza no imitable es la cultura.
- ❖ Fortalezas de imitación: es cuando tuvimos la capacidad de copiar una fortaleza distintiva de otra organización.

Cuando hablamos de debilidades hacemos referencia a recursos, habilidades que no tenemos, actividades que no se desarrollan adecuadamente, debemos considerar en especial como es el entorno, que grupos de interés identificamos como ser el Gobierno, la comunidad, instituciones públicas y aspectos más amplios como los políticos, demográficos, legislativos.

Las estrategias surgirán de: reforzar fortalezas, cambiar debilidades, prepararse para enfrentar amenazas y no perder oportunidades, esto en el corto y mediano plazo.

Entonces, nuestro objetivo es convertir datos en información que permita tomar decisiones. Los datos son el universo a analizar, el proceso de conversión es el análisis FODA y el producto final es el informe FODA que contiene la información para la toma de decisiones.

Como ya dijimos realizar un análisis FODA es sencillo pero es fundamental que la persona que lo realice tenga la habilidad de distinguir lo relevante de lo que no lo es, lo positivo y lo negativo y lo que pertenece al grupo analizado de lo que es exterior al mismo. De esta habilidad surge la utilidad de esta herramienta.

La relevancia es lo primero, no puedo considerar todo el universo, debo trabajar con lo importante, según el nivel al que estoy haciendo el análisis. En este paso reduzco el universo lo que me disminuye la necesidad de procesamiento. En este punto es importante el conocimiento del negocio.

En la clasificación de interno/externo, nos auxiliaremos con la definición de límite de un sistema: lo que me afecta y controlo es interno, lo que me afecta y está fuera de mi control es externo.

En la clasificación bueno/malo hay que tener especial cuidado en la naturaleza cambiante de las circunstancias, algo bueno hoy puede convertirse en malo en el corto plazo.

Mediante el análisis FODA vamos a examinar la interacción que existe entre nuestro grupo objetivo y el entorno en que se encuentra inserto, este va a ser el nivel al que lo vamos a manejar ya que este análisis permite ser usado a todo nivel.

La región y el Uruguay especialmente tratan de definir políticas y programas orientados al sector agropecuario, y en especial al sector de la agricultura familiar, que procuran identificarlos, conocerlos, a fin de definir una política diferenciada.

No todos los actores coinciden en cual es “la forma” de salir adelante, ni están de acuerdo en cuales son las prioridades, si es producir mas, mejor, para otros mercados, afianzarse en los mercados existentes.

Una oportunidad es un factor positivo, favorable, una posibilidad de obtener ventajas, debemos saber identificarlas y explotaras.

Una amenaza viene del entorno, nos es difícil modificarlas, debemos prepararnos intentando minimizarlas.

## **MATRIZ FODA**

### Debilidades

- Pérdida de competitividad territorial, los agentes e instituciones locales están perdiendo la capacidad para actuar juntos, vincularse valorizando el entorno y relacionándose con otros territorios y el resto del mundo.
- Existencia en la zona de una población envejecida, algunos jóvenes no continúan en el negocio familiar
- Dificultad de generar trabajo asociativo por dos a razones: un predominio de búsquedas de salidas individuales, con actitudes por lo tanto individualistas; falta de dirigentes locales capaces de dirigir y liderar procesos de cambios fuertes, que sean referentes fuertes en la zona.
- Problemas de escala y volumen de producción para acceder a nuevos mercados.
- Dificultades para acceder en forma permanente a canales alternativos de comercialización.

- Problemas de viabilidad que no dependen de la sociedad local: la crisis que afecta a todo el aparato productivo nacional castiga particularmente a los pequeños productores. Estos obtienen baja rentabilidad por su producción y los costos son altísimos, sumado a la fuerte competencia de los productos importados ingresando al mercado en una situación privilegiada. No existen líneas crediticias apropiadas para que esos pequeños predios que tienen dificultades se adapten. Las líneas generales no están orientadas a resolver problemas de productores de escalas muy reducidas.
- Información muy dispersa y general, insuficiente y no adecuada a las necesidades de la zona.
- Problemas de disponibilidad de aguas y aguas subterráneas.
- Falta capacidad para responder rápidamente a los cambios.
- Un importante número de productores posee capacidad empresarial con limitantes porque no llegan a las nuevas tecnologías, ya sea por motivos culturales o económicos. Hay en la zona todavía sistemas de producción arcaicos, como el uso de pesticidas, de manejo de laboreo, de cosecha, algunos obsoletos y otros que no tienen eficiencia. Eso hace que muchos núcleos laborales, familias de la zona, no reciban ingresos suficientes, en un número creciente, lo que provoca un deterioro social.
- Predomina la visión de incertidumbre, una visión fuerte de que el futuro es muy difícil. Esto provoca señales de que se esta perdiendo ese rasgo de identidad fuerte.
- Desafectación productiva de predios, pasando a ser afectados para descanso, lo que implica la pérdida de la característica de zona productiva.

#### Fortalezas

- Existen todavía elementos de identidad local.
- Existe una estructura productiva, social y cultural fuertemente arraigada y sólida, que deriva de su forma de producción, siendo una característica propia de los agricultores familiares
- Se posee una cultura de trabajo en la zona
- La infraestructura física es buena: caminería, estructura eléctrica, la Ruta 5 nueva facilita las comunicaciones.

- Es la única zona del departamento que cuenta con JUMECAL, agente local relativamente consolidado, una de las principales cooperativas de giro granjero, que se opuso a la localización de industrias contaminantes o nuevos barrios con una infraestructura de primer nivel, y que ha encarado emprendimientos de envergadura como cámaras frigoríficas, parking, experiencias de exportación colectiva y proyecto de riego zonal, entre otros.
- Grado de capital social relativamente importante ya que todavía permanece una cultura de cooperación entre productores.
- Fuerte vinculación con Centros de Investigación del país.
- Existen recursos naturales y construidos que son suficientes para mantener la competitividad de Melilla.
- La cercanía con el centro consumidor del país es buena, también con el puerto de Montevideo y el Aeropuerto de Carrasco en caso de exportación.
- Fuerte interés de los productores por capacitarse
- Existe una gran integración familiar, con un gran interés por transmitir los valores y habilidades dentro del núcleo familiar
- Existe protección de la zona por parte del gobierno, impidiendo por ejemplo la instalación de más industrias.

## Amenazas

- Apertura de los mercados en la región y en el mundo
- Cambios en las leyes tributarias
- Inseguridad por robos y copamientos
- Factores climáticos que afectan los cultivos
- Mantenimiento de la infraestructura de la zona deficiente
- Crisis en la economía mundial que vía globalización afecta al sistema productivo.
- Ingreso de nuevos competidores del exterior.
- Aumento de las exigencias en los procesos y productos, lo que exige al productor tener la capacidad de adaptarse a las mismas para seguir en el mercado.



- Poder de negociación de los grupos industriales, los que tienen capacidad de fijar determinadas condiciones.

#### Oportunidades

- Consolidación del MERCOSUR
- Aumento en las exigencias en cuanto a procesos y productos, si el productor incorpora las exigencias logra una ventaja competitiva.
- Perspectivas de crecimiento del consumo de alimentos a nivel mundial y de la región en particular
- Variedad y riqueza de los recursos naturales
- Existencia de instituciones y organismos que brindan asistencia técnica, información a los agricultores familiares como por ejemplo JUMECAL, JUNAGRA.
- Acceso a la tecnología que implica productos competitivos.
- Apertura de los mercados
- Voluntad expresa del el MGAP de promover políticas diferenciadas hacia el sector

Este análisis se basa en la información relevada en la zona, mediante las entrevistas, información recavada de distintos actores del medio, reuniones con personal del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

## **V.2 CONCLUSIONES FINALES**

En este capítulo resumiremos las principales conclusiones a las que llegamos teniendo en cuenta la información recabada a lo largo de nuestro trabajo.

Los diferentes gobiernos de la región se han volcado al análisis de la agricultura familiar, procurando según las particularidades de cada país, identificarlos, comprenderlos, y así promover políticas de desarrollo específicas.

En Uruguay la agricultura familiar representa un porcentaje importante en el agro, el 79% de los establecimientos agropecuarios son familiares.

Promover esta forma de producción implica fortalecer un grupo que mediante su actividad productiva busca la sustentabilidad económica y social de un grupo familiar. Los agricultores familiares cuentan con un gran potencial en el desarrollo de la seguridad alimentaria y desarrollo social.

Es un grupo que se arraiga al lugar lo que colaboraría en frenar la migración campo ciudad. La población rural dispersa (la que reside en el medio rural sin urbanización) que en el año 1963 era de 498.381 (un 19.2% del total de la población), pasó a ser en el año 2004 266.289 (un 8.2% del total).

La institucionalidad uruguaya no está ajena a esto y se están definiendo e implementando políticas específicas hacia el sector.

Entendemos que el primer paso debería ser el conocimiento de los mismos, la identificación de sus debilidades y fortalezas, así como el tipo de apoyo a instrumentar.

Conocimiento de los mismos, alude a un primer aspecto que debe permitir un conocimiento cabal del agricultor familiar, de su forma particular de producción, de cuales son sus objetivos y expectativas y un segundo aspecto que refiere a datos mas concretos, cantidad, distribución, rubros en los que se desarrollan.

Con base en este conocimiento, es que identificamos como muy importante el trabajo conjunto de los diferentes actores del proyecto y fundamentalmente con los agricultores familiares, logrando así comprensión y compromiso con los objetivos y la metodología.

En relación al tipo de apoyo a instrumentar creemos que deben estar orientados a dar al productor un apoyo para que el mismo desarrolle una actividad rentable. La rentabilidad implica tanto mejoras en la gestión del propio productor así como estrategias de asociación que les permitan superar limitaciones individuales.

En algunos casos se necesitará un subsidio, el que entendemos deberá ser transitorio ya que el sector cuenta con potencial para seguir desarrollando la actividad productiva. En otros casos entendemos que no es necesario el subsidio directo sino que el mismo deberá ser mediante incentivos.

Capacitación en temas productivos, comerciales, desarrollo de los jóvenes en el medio, participación en el mercado, exigencias del mercado, calidad, acceso a los medios de producción, cobertura de riesgos son áreas que deben ser tenidas en cuenta a la hora de pensar en un apoyo a este grupo.

En el desarrollo del trabajo nos encontramos con un elemento que creemos muy importante que es el cultural. El agricultor familiar posee una cultura, una manera de

producir particular, esta condición confiere potencialidades que, por otra parte deben ser desarrolladas al máximo para enfrentar su realidad actual.

Si bien el agricultor familiar es un empresario, sus objetivos son diferentes, busca el bienestar de su familia a través del desarrollo de su actividad, tiene arraigo con la tierra, su decisión de permanecer en el negocio no solo se define por las barreras de salida que existen en el sector sino que involucra el aspecto familiar.

El concepto de desarrollo local como crecimiento económico con impacto social encuentra en este tipo de producción grandes posibilidades de ser llevado adelante. Consideramos de gran interés la conexión entre asociatividad y desarrollo local.

La asociatividad promueve el desarrollo local y éste le da a la asociatividad un entramado que permite la conexión entre los diferentes actores; los mismos se encuentran en el club social, en la escuela o liceo, en la cooperativa. En esta conexión cada institución aporta al fortalecimiento del grupo. Resulta muy importante la potencialidad educativa para esa comunidad, en especial en los temas que la comunidad desarrolla, como ser asociación o cooperativismo así como en la capacidad de recibir el aporte de otras instituciones o experiencias.

La definición de debilidades y fortalezas permitiría definir puntos de partida y objetivos.

Creemos que los agricultores familiares deberían interiorizar el mundo en que hoy desarrollan su actividad, un mundo globalizado, con costos crecientes, mercados competitivos y exigentes, con requerimientos importantes de inversión en capacitación y tecnología.

Una estrategia de diferenciación permite entre otras cosas aumentar los márgenes de beneficio, se presenta como una alternativa para la agricultura familiar por ser un grupo con capacidad de producir productos diferentes, con identidad local. Esta estrategia requiere mayor inversión en investigación, diseño. Este grupo además seguramente también necesitará de un agente que lo capacite para poder definir esa estrategia e implementarla.

En referencia al grupo objeto de estudio, Mellilla; identificamos esfuerzos en querer llevar adelante emprendimientos asociativos, pero los mismos presentan dificultades en su implementación práctica. Lo visualizamos en la cooperativa de la zona, donde los productores carecen de compromiso con la misma lo cual redundo en una cooperativa que pierde poder y potencialidad.

Estamos frente a un grupo de productores familiares lo que implica que su capacidad de crecimiento se encuentra acotada por definición, por lo que la asociatividad juega aquí un papel importante ya que les permitiría resolver en parte los problemas de escala y volumen de producción.

Identificamos la necesidad de un cambio en la cultura de los productores, cambios en cuanto al compromiso con los proyectos que los involucran.

Los productores históricamente no habían participado en las instancias de discusión de los diferentes programas que se elaboran desde lo institucional, lo que redundaba en un desinterés y desconocimiento de los mismos, en los años 2007-2008 se inicia un proceso de mayor participación, pero el cambio cultural conlleva un proceso.

Entendemos que en Melilla existen las condiciones para un desarrollo local, la zona cuenta con instituciones con gran potencial para promover dicho desarrollo.

Melilla cuenta con ventajas comparativas como ser: suelo, ubicación, infraestructura, recursos humanos, pero no identificamos el desarrollo de ventajas competitivas, es decir creadas y no heredadas.

Identificamos carencias en referencia a la información, tanto del sector como propia, lo que dificulta el análisis de la situación actual de cada productor y a partir de esto poder definir para cada caso cual es la estrategia a seguir.

No identifican al sector industrial como un objetivo, siendo el mercado de fruta fresca su principal destino, el mismo absorbe gran parte de su producción. No son base de una cadena productiva.

La integración con la cadena agroindustrial presenta dificultades, identificamos en este punto la necesidad, para un grupo como éste, de contar con un agente que los apoye permitiéndoles establecer un vínculo con otros eslabones de la cadena agroalimentaria.

La capacidad empresarial que poseen no es suficiente lo que los limita en la visualización de oportunidades a nivel de nuevos mercados, diferenciación de productos y especialización orientada a determinado público.

## ANEXOS

### Anexo 1

Manzana: Superficie, plantas totales y en producción, producción y productividad, según variedades.

Variedades	Superficie Total	Plantas totales (miles)	Plantas en Producción (miles)	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/planta)

	ha	%				
<b>TOTAL</b>	<b>3936</b>	<b>100</b>	<b>3417</b>	<b>3002</b>	<b>51266</b>	<b>17</b>
Red Delicious	778	19.8	403	393	7814	20
Top Red	488	12.4	255	252	7497	30
Red Chief	501	12.7	417	376	6380	17
Ganny Smith	410	10.4	276	249	8546	34
Early Red one	498	12.7	395	318	3684	12
Royal Gala	267	6.8	356	343	4211	12
Red Spur	167	4.3	89	87	1920	22
Gala Brookfield	21	0.5	44	26	222	9
Pink Lady	104	2.6	235	176	1341	8
Fuji	122	3.1	165	158	2476	16
Royal Red	83	2.1	35	35	373	11
Mondial Gala	95	2.4	194	193	1782	9
Brasil Gala	69	1.7	148	98	974	10
Mollie's Del.	31	0.8	18	17	306	18
Scarlet Spur	56	1.4	72	29	600	21
Kiku	29	0.7	52	52	385	7
Gala	30	0.8	37	21	295	14
Starkimson	17	0.4	10	10	544	55
Galaxy	26	0.7	55	49	287	6
Oregon Spur	31	0.8	30	12	258	21
Imperial Gala	18	0.5	22	22	247	11
Vance	12	0.3	5	5	114	24
Red R. Negro	15	0.4	6	6	146	24
Maxi Gala	17	0.4	31	12	62	5
Fuji Suprema	13	0.3	31	29	296	10
Vistabella	7	0.2	4	4	90	22
Golden Del.	2	0.1	2	2	21	12
Galamust	2	0	2	2	31	19
Especial Gala	2	0	2	2	5	2
Elstar	1	0	1	1	12	12
Otras	24	0.6	25	25	347	14

Fuente: MGAP, DIEA

## Anexo 2

Pera: Superficie, plantas totales y en producción, producción y productividad, según variedades.

Variedades	Superficie Total		Plantas en Producción (miles)	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/planta)
	ha	%			

<b>TOTAL</b>	<b>1021</b>	<b>100</b>	<b>531</b>	<b>15755</b>	<b>30</b>
William's	803	79	410	13037	32
Packham's Triumph	60	6	39	1762	45
Abate Fetel	57	6	30	156	5
William's Precoz	15	1	8	214	27
Otras	86	8	44	586	13

Fuente: MGAP, DIEA

### Anexo 3

Durazno: Superficie, plantas en producción, producción y productividad según variedades, agrupadas por época de maduración.

Variedades	Superficie Total		Plantas (miles)		Producción (ton)	Rendimiento (kg/planta)
	Ha	%	Totales	En Producción		
<b>TOTAL</b>	<b>2193</b>	<b>100</b>	<b>1782</b>	<b>1522</b>	<b>18641</b>	<b>12</b>
<b>Muy Tempranos</b>	<b>443</b>	<b>20.2</b>	<b>345</b>	<b>322</b>	<b>3444</b>	<b>11</b>
Early Grande	263	12	205	193	1802	9
Flordaking	70	3.2	56	56	699	12
Tejano 1	70	3.2	50	46	663	14
Opedepe	15	0.7	15	10	138	14
Springcrest	11	0.5	8	6	55	9
Tejano 2	8	0.4	6	6	49	8
San Pedro 16-33	4	0.2	3	3	27	11
Otros	2	0.1	2	2	11	6
<b>Tempranos</b>	<b>769</b>	<b>35.1</b>	<b>626</b>	<b>523</b>	<b>6598</b>	<b>13</b>
Junegold	248	11.3	186	154	1888	12
Ginard o Ginart	71	3.2	64	59	736	13
Forastero	68	3.1	57	53	792	15
Don Alberto	43	2	30	24	455	19
Red Haven	30	1.4	21	19	172	9
Red Top	10	0.5	9	9	79	9
Maria Bianca	12	0.5	9	9	69	7
Flavocrest	185	8.4	170	131	1600	12
Southland	34	1.6	21	21	411	20
Springlady	21	1	19	18	170	10
Red high	8	0.4	5	5	33	7
SanFrancisco	9	0.4	5	4	39	10
Red Globe	8	0.4	6	3	43	17
Richlady	13	0.6	16	6	49	8
Otros	9	0.4	8	8	62	8
<b>De Estacion</b>	<b>611</b>	<b>27.9</b>	<b>504</b>	<b>419</b>	<b>5105</b>	<b>12</b>
Dixland	243	11.1	220	170	2503	15

Rey del Monte	222	10.1	153	140	1318	9
Elegant Lady	116	5.3	105	92	1063	12
Brunetto	10	0.5	8	5	73	15
Fayette	11	0.5	11	7	76	11
Año Nuevo	3	0.1	2	2	35	15
Flamercrest	4	0.2	4	2	14	7
Otros	2	0.1	1	1	23	27
<b>Tardios</b>	<b>244</b>	<b>11.1</b>	<b>197</b>	<b>169</b>	<b>2580</b>	<b>15</b>
Pavia Canario	111	5.1	96	86	1337	16
Pavia Manteca	34	1.6	27	25	281	11
Pavia Moscatel	44	2	31	22	517	23
Pavia Rubi	10	0.5	7	7	158	21
Rey del monte	5	0.2	3	3	40	13
O Henry	10	0.5	9	9	51	6
Summerset	13	0.6	11	5	44	9
Otros tardíos	17	0.8	13	12	152	13
<b>Otras Variedades</b>	<b>126</b>	<b>5.7</b>	<b>112</b>	<b>92</b>	<b>906</b>	<b>10</b>

Fuente: MGAP, DIEA

#### Anexo 4

Nectarino: Superficie, plantas en producción, producción y productividad según variedades.

Variedades	Superficie Total		Plantas en Producción (miles)	Producción (ton)	Rendimiento (kg/planta)
	Ha	%			
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>127</b>	<b>1823</b>	<b>14</b>
Fantasia	106	61	73	1022	14
Lara	19	11	17	307	18
Springred	3	2	2	45	23
Summergrand	5	3	4	58	15
Sunlite	3	2	2	31	16
Early Diamond	3	2	3	3	1
Red Diamond	2	1	2	3	2
Otras Variedades	34	19	23	354	15

Fuente: MGAP, DIEA

## Anexo 5

Ciruela: Superficie, plantas en producción, producción y productividad según variedades.

Variedades	Superficie Total		Plantas en Producción (miles)	Producción (ton)	Rendimiento (kg/planta)
	Ha	%			
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100</b>	<b>262</b>	<b>2121</b>	<b>8</b>
Santa Rosa	87	24	69	716	10
Golden Japan	51	14	29	215	7
Stanley	47	13	29	168	6
Obil-Naja	46	13	40	220	6
Methley	21	6	16	269	17
Soledad	18	5	13	153	12
Rosa Nativa	29	8	23	133	6
Reina Claudia	9	2	6	13	2
Otras variedades	57	16	37	234	6

Fuente: MGAP, DIEA

## Anexo 6

Membrillo: Superficie, plantas en producción, producción y productividad según variedades.



Variedades	Superficie Total		Plantas en Producción (miles)	Producción (ton)	Rendimiento (kg/planta)
	Ha	%			
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100</b>	<b>197</b>	<b>2764</b>	<b>14</b>
Manzana	244	95	188	2632	14
Criollo	10	4	5	103	21
Otras	4	1	4	29	7

Fuente: MGAP, DIEA

## Anexo 7

### Evolución de precios

Cuadro 11: Índices de los precios al consumo de la manzana.

año	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agost.	set.	oct.	nov.	dic.
<b>2003</b>					136,70	139,87	139,66	146,44	152,15	173,71	177,96	230,88
<b>2004</b>	362,81	277,73	179,49	163,82	164,53	162,31	174,31	188,17	188,17	214,94	224,83	226,68
<b>2005</b>	236,98	205,89	177,51	158,33	153,68	156,30	155,55	156,20	167,17	176,30	189,44	208,05
<b>2006</b>	245,45	249,27	205,15	173,50	181,64	187,24	191,69	209,12	248,95	328,10	377,93	406,04
<b>2007</b>	424,51	397,94	312,50	276,23	254,03	245,93	250,38	262,70	281,71	301,86	322,27	336,68
<b>2008</b>	348,30	306,10	315,65	333,60	372,20	398,01	413,63	435,42	487,71	520,49	547,59	615,66
<b>2009</b>	610,41	502,57										

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Cuadro 12: Índices de los precios al consumo de la pera

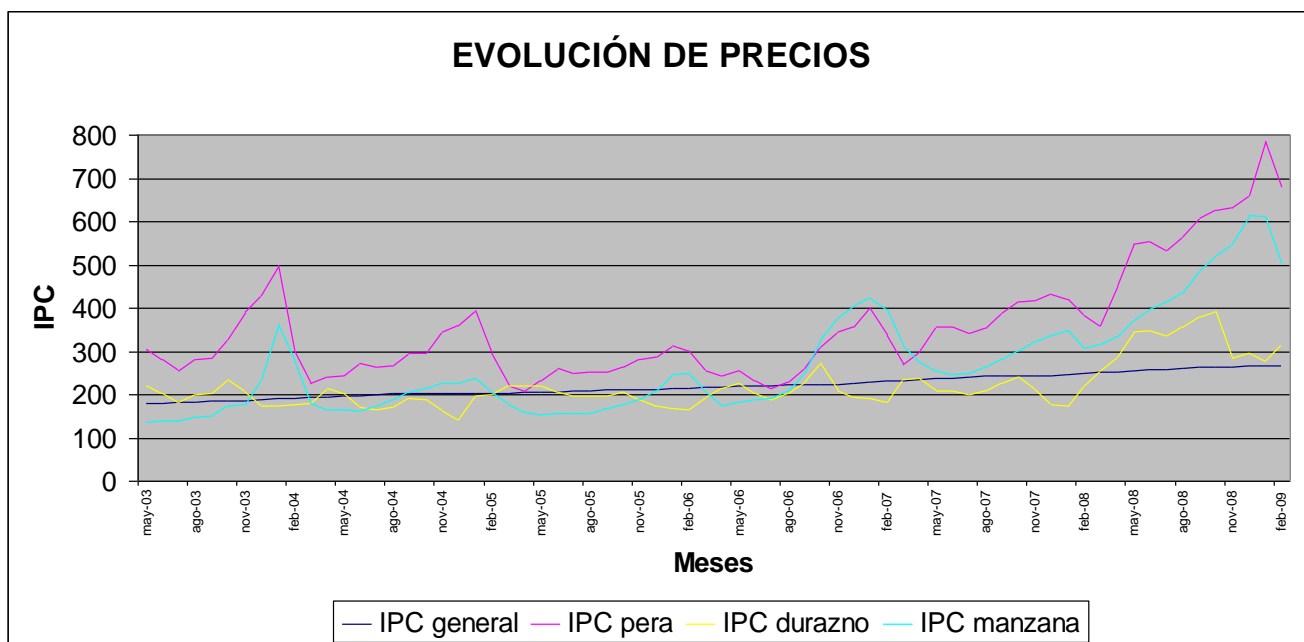
año	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agost.	set.	oct.	nov.	dic.
<b>2003</b>					304,52	282,10	255,51	280,60	284,40	327,75	392,32	427,71
<b>2004</b>	499,58	302,07	224,92	240,38	242,42	273,48	263,97	265,79	265,79	296,00	343,99	358,56
<b>2005</b>	393,48	294,28	221,52	209,04	230,60	262,14	250,24	251,52	251,88	264,28	281,42	285,76
<b>2006</b>	314,07	301,05	253,73	243,76	255,42	230,59	215,25	230,15	261,36	310,72	345,66	355,87
<b>2007</b>	400,95	336,23	269,68	299,31	355,89	356,78	342,50	353,43	387,20	413,26	418,80	431,29
<b>2008</b>	421,69	383,02	358,87	453,39	548,78	554,12	533,92	566,40	607,60	627,11	630,44	660,10
<b>2009</b>	786,10	678,83										

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Cuadro 12: Índices de los precios al consumo del durazno.

año	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agost.	set.	oct.	nov.	dic.
<b>2003</b>					220,67	202,56	183,48	200,53	202,99	233,93	207,14	173,93
<b>2004</b>	172,67	177,37	179,16	213,89	202,95	172,19	165,32	171,53	171,53	189,51	162,13	143,02
<b>2005</b>	198,52	199,61	219,86	221,12	219,65	205,55	196,21	197,20	197,49	207,20	187,93	173,24
<b>2006</b>	167,10	164,94	194,10	213,45	224,81	202,98	189,47	202,58	230,04	273,47	207,48	193,35
<b>2007</b>	191,45	182,98	235,48	237,68	209,60	209,60	201,21	207,64	227,50	241,17	212,36	175,95
<b>2008</b>	173,99	218,93	255,71	287,87	344,82	348,18	335,49	355,90	380,59	391,02	283,36	296,39
<b>2009</b>	279,10	314,50										

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

**ANEXO 8: ENTREVISTAS**

**Nombre: Sergio Martínez.**  
**Productor, fruticultor de hoja caduca.**

- 
- ¿Quiénes viven en el predio?

Vivimos mi esposa, mi hija y yo.

- ¿Cuál es la superficie total?

Yo soy la tercera generación que está acá en el predio, hoy tengo 25 ha frutícola, nos dedicamos a lo que es hoja caduca, durazno, manzanas, pera, desde los 30 años que estoy vinculado al trabajo frutícola.

- ¿Se dedican a otra cosa también?

Nosotros no, habíamos hecho otra inversión, dado la problemática del 2002, ahí decidimos comprar un campo para empezar una nueva actividad, en principio lo arrendamos porque no teníamos posibilidad de explotarlo y ahora estaríamos con intenciones de comenzar la explotación ganadera, pero muy paulatina, muy suave, porque la verdad que no da con esto que es muy pequeño, como para invertir muy fuertemente en lo otro. Y bueno esos son los caminos que más o menos hoy tenemos planteados.

- ¿Cuánta gente tiene trabajando en la granja?

En la granja trabajan durante el año unos tres o cuatro empleados, después se toma más personal en época de zafra hasta abril más o menos, unas seis, siete personas. Se trabaja en un eje de 10 personas durante la zafra.

- ¿Cuántas plantas tiene aproximadamente?

En la granja hay aproximadamente 2000 plantas frutales.

Para que una empresa de este tipo funcione se calcula que debe sacar entre lo que tenés productivo, en proceso de arranquío, y lo que tenés en predios libres, tiene que ser no menos de 20 mil kilos por hectárea. Puede ser que algún año esta cifra aumente o disminuya. En estos casos empezara a jugar el tema del precio, subirá si hay menos oferta y bajara si la oferta es mayor.

Hoy en día con el tema del porta injerto las cosechas son más rápidas, se planta el frutal y a los quince meses ya estás sacando la primera cosecha, antes demorabas en tener tu primera cosecha entre 8 y 10 años.

- ¿Cómo ha evolucionado su situación en la granja?

Yo hasta hace cuatro años trabajaba en sociedad con una hermana y con mi cuñado y después como todas las cosas, faltaron mis padres y nos repartimos el negocio. Hasta ese entonces mi cuñado se dedicaba a la parte comercial y yo a la productiva, el negocio no funcionó muy bien. Tuvimos inconvenientes cuando los mercados se abrieron y comenzaron las importaciones indiscriminadas, muchas veces subsidiadas desde el exterior, entonces no podíamos competir por lo cual tuvimos muchos problemas. Con la empresa Mi Granja, empresa que apoyó el gobierno, vendían a precios irrisorios, también pasamos malos momentos, desde el año 1996 al 2000.

- ¿A nivel tecnológico, como le han afectado los cambios en el tiempo?

Nosotros vemos que en estos tiempos de hoy no puedes errarle en nada, antes podías tener un margen de error mayor, perdías una cosecha y sobrevivías. Hoy tenés que estar en todos los detalles para no quedar afuera del mercado.

Nosotros hace veinticinco años teníamos un solo motor eléctrico. Hoy en día tenemos, entre bombas de riego, cámaras y otros, más de veinte motores. Que quiero decir con esto, que cada pocos días tenés un inconveniente, se te quema un motor, se te rompe un riego, entre un millón de cosas. Le tenés que hacer mantenimiento al auto elevador que antes no tenías. Pero si no te pones a tiro con la tecnología tarde o temprano te quedas fuera del mercado, no puedes competir.

- ¿Que medidas se toman a la hora de elegir como fertilizar y utilizar insecticidas en los frutales?

Siempre nos gusta cuidar el medio ambiente, pensamos en los consumidores a la hora de elegir un fertilizante. Esto nos lo ha enseñado la cooperativa JUMECAL.

Entonces se respetan los tiempos de espera para fertilizar, se utilizan productos que no agredan en demasía al medio ambiente.

Otra cosa que tratamos de reducir es el nivel de insecticidas que se le colocan a las plantas. Nos ingeniamos con métodos caseros (colocación de trampas caseras) para tratar de contaminar lo menos posible al frutal.

Lo que pasa con esto es que somos muy pocos productores que tratamos de hacer las cosas bien en este sentido, con un nivel de esfuerzo muy alto, utilizando productos mucho más caros que otros productores que consumen un producto mucho más barato que daña el medio ambiente enormemente. Por suerte se están empezando a tomar medidas en cuanto al uso de fertilizantes e insecticidas que le hacen daño a la población y al medio ambiente. Esta cambiando la conciencia de los productores en cuanto a este tema.

- ¿Tiene algún tipo de seguro sobre la cosecha?

Siempre se trato de buscarle una solución al tema seguro, nunca nos poníamos de acuerdo, ni entre los productores, ni con el gobierno. Cuando ocurrió el fenómeno climático en Juanicó y en Progreso decidimos tomar algún tipo de medida.

En este momento los seguros son subsidiados en parte por el Gobierno con lo cual son más accesibles. Con el seguro cubrís los gastos productivos en caso de siniestro, por lo cual ha sido una buena medida asegurar la cosecha.

- ¿Que cambios se han destacado en estos últimos años?

En los últimos 8 años aproximadamente se han logrado muchas cosas como el seguro de las cosechas, el tema de la deuda de los productores agropecuarios, se ha encontrado un camino al menos, aunque con desconformidades, como todo.

En cinco años llegamos a tener más de lo que había tenido mi padre en treinta años, pero a base de endeudamiento. Con la crisis del año 82, tuvimos una muy mala experiencia y desde

---

ese momento hemos tratado de no endeudarnos porque la moneda es un tema que denota mucha incertidumbre para nosotros.

- ¿Como los ha tratado de apoyar el Gobierno?

Bueno después por una serie de medidas que decidimos tomar, fuimos comprendidos por el Estado y el Gobierno tomo una serie de medidas internas que hoy por hoy hace que estemos funcionando bien. Nos permite si un producto falta en el país se importe pero con algunas cláusulas como por ejemplo que estén gravados por IVA, que eso permite al productor también desprenderse. Que pasa, si siempre vendes a un mismo precio cada tantos periodos en la producción agropecuaria tenés que tener algún tipo de mejora para que cuando tenés inconvenientes climáticos, o sanitarios por ejemplo, esos tipos de mejoras te ayudan a sobrevivir en esos malos momentos. Por eso es que cuando no tenemos esos picos de mejora en los precios después tenemos inconvenientes económicos.

- ¿Que desventajas encuentra en producir en nuestro país, además de las ya nombradas anteriormente?

También tenemos otras desventajas fruto de estar en este país, como el combustible, que en Argentina esta muy bajo, y acá el precio es mucho más alto. También en un momento vinieron manzanas de Francia, donde lo que gana un trabajador por hora es lo que acá gana uno por día de trabajo, y no se entendía como era que podían competir con nosotros. Ahora tenemos ese IVA ficto, cuando exportamos se nos devuelve en certificados y eso nos ha ayudado a poder salir al exterior. Ya que a veces si bien con el precio que tendríamos que cobrar no podríamos competir en el exterior, pero con la ventaja de la devolución del IVA se pueden ajustar los precios de forma de poder competir.

- ¿Como se maneja el tema de la exportación?

El tema de la exportación es difícil, porque podríamos decir en primer lugar que el Uruguay no esta preparado en lo que es granja para salir al exterior. Lo quisieron hacer cuando se formo Mi Granja para tener mayor volumen y así poder salir al exterior. Eso en la teoría se ve bárbaro pero en la realidad la variedad que por ejemplo vos elegís cultivar hoy, dentro de 6 años ya no tiene la misma repercusión en el mercado. En otros casos la moneda a veces no te favorece, y también los países importadores cuando tienen ellos excesos de producción, buscan la manera de que tú no puedas entrar. Por ejemplo este año viene siendo bueno para la exportación porque por los grandes calores que tuvieron en Europa en el verano, entonces tuvieron muchos problemas en la producción y por eso pudimos ingresar.

Hoy por hoy hay buenas perspectivas porque los mercados se están abriendo y cada uno va encontrando la manera de ingresar de alguna forma.

Con Brasil que siempre fue un mercado natural para nosotros, es imposible, cuando tú ingresas una serie de camiones, te empiezan a buscar trabas sanitarias por ejemplo. El gobierno y el MGAP siempre nos apoyan cuando hay algún problema en la frontera, pero igual se hace difícil. Ellos te provocan inconvenientes cuando ves que empezás a molestar. Por ejemplo ahora hay un problema con una plaga que tu en un viaje de 20 mil kg, donde encuentres un

---

insecto de esa plaga ya no te permiten ingresar en el país (Brasil). Uruguay en ese sentido respeta mas a la mercadería importada.

- ¿La Cooperativa JUMECAL, como nace?

Como la mayoría de las cooperativas del Uruguay, no funciona como tal porque tampoco permitimos nosotros que funcione. Cuando nace la cooperativa yo tendría 13, 14 años. Nace con una necesidad de abaratar costos de insumos, ya que eran muy costosos. Entonces si nos juntábamos varios productores podíamos comprar directamente a los representantes. Esto fue un éxito, durante mucho tiempo JUMECAL tuvo los mejores precios. Después de un tiempo nosotros mismos, los productores empezamos a corromper eso ya que otras empresas comienzan a ofrecer un producto mas barato para ver si pueden desarticular en cierta forma a la cooperativa.

- ¿Que beneficios encuentran en ella?

Además de acceder a insumos a menor costo también por estar JUMECAL los integrantes están informados todo el tiempo de lo que esta pasando en el mundo sobre fruticultura, es una cooperativa que tiene su prestigio, nunca ha mal informado a sus integrantes, entonces cuando alguien llega del exterior, siempre pasa por JUMECAL. Sea sobre tecnología, sobre productos, etc.

En la exportación también ha sido de gran importancia, ha intentado en todo momento tratar de exportar, nunca le quedo debiendo dinero a ningún integrante, a pesar de que en algún momento se haya arreglado un precio y al fin de la negociación haya sido uno distinto.

- ¿El productor respeta a la cooperativa?

A pesar de las ventajas de la cooperativa, el productor siempre trata de ver donde consigue el mejor beneficio, a veces dejando de lado la cooperativa, el productor mira lo que le ofertan en el momento, la cooperativa lo que hace es te da un precio base. Muchas veces este se mejora y otras no, en estos casos se hace reliquidación. La seguridad que tiene el productor es que siempre va a cobrar por intermedio de la cooperativa, si tú haces un negocio particular no tenés esa seguridad.

En resumidas, cuando no encontramos a quien venderle y JUMECAL por ejemplo esta exportando, ahí vamos todos, ponemos la plata para que salgan las cosas; esa es la realidad. Respecto a los productos sanitarios, vamos a averiguar a JUMECAL y después vemos si conviene. Lo que tiene la cooperativa es que si compras un kilo o 20 es el mismo precio, si pagas contado, se te hace un descuento. Esto se respeta siempre, si no se pierde el sistema cooperativo.

- ¿Usted esta comprometido con la cooperativa?

Siempre los vendedores tratan de vulnerar el sistema cooperativo de algún modo. La cooperativa subsiste porque hay 25 productores, dentro de los cuales me incluyo, que tenemos el pensamiento de que la cooperativa nos da mucho más que esos pocos pesos que nos podamos ahorrar buscando el negocio fuera de ella. Porque la cooperativa a mi me da asesoramiento técnico, importa plantas, sabemos lo que esta pasando en el exterior, tenemos

convenios con el INIA que se realizan en conjuntos, entonces a veces capaz que te podes ahorrar mil dólares, pero es mucho mas lo que me da la cooperativa, y es una de las razones por las cuales he subsistido.

- Como se decide comprar las cámaras de frío en JUMECAL?

Después de unos años se decidió hacer una cámara frigorífica primaria, de unos 50 mil cajones. Esto sucede porque no había en ese momento cámaras particulares como las que yo hoy tengo acá en el fondo de mi casa. Había que recurrir por ejemplo a las cámaras del frigorífico Modelo. Lo que sucedía era que nos brindaban un muy mal servicio, por lo cual nos cansamos de dicha situación y fue lo llevo a este emprendimiento con el esfuerzo de algunos productores y con la ayuda de algún crédito.

Esto fue fundamental para nosotros ya que con una pequeña inversión pasamos a tener una participación, la conservación de fruta era perfecta. Este fue un gran paso para nosotros y la cooperativa.

- ¿Como cooperativa, el Estado les otorga algún beneficio?

El camino de la cooperativa no es un camino dinámico, te ayuda en ciertos parámetros, pero el país no esta preparado para funcionar con este sistema. Por ser cooperativa no tenemos ninguna tipo de beneficios en materia de impuesto. Por ejemplo JUMECAL paga como industria y comercio, mientras que yo me hago la cámara acá en el fondo de mi casa y no pago nada, lo cual hace entre otras cosas que la cooperativa sea incompetente.

- ¿Como es la situación de la población de Melilla?

Se cree que no muchas familias van a seguir la tradición de la granja. Se calcula que van a quedar no más de 20 familias productoras de acá a 10 años. En el caso nuestro mi hija es técnica agropecuaria, pero no para lo que es granja. Es comprensible para una mujer, aunque hoy se puede manejar una granja sin que este permanentemente el patrón.

Lo que yo noto en este país es que es difícil poder seguir el negocio familiar de generación en generación con la familia unida, y esa es una de las cosas que nos hace a veces no progresar más rápido.

- ¿Que me puede decir en cuanto al nivel tecnológico de la zona?

En la zona se accede a buena tecnología, se esta en conjunción con “Las Brujas”, JUNAGRA, se han hecho viajes al exterior por intermedio del gobierno.

- ¿Tiene algún subsidio del Estado?

En este momento no tenemos subsidios del Estado. Tuvimos por intermedio del PREDEG un subsidio del 25 % del costo de la plantación que alcanzaba más o menos para cubrir el costo de las plantas; esto fue muy positivo. Con todo esto avanzamos mucho en todo lo que son los distintos porta injertos, las distintas cosas que se utilizan en el exterior. El porta injerto me permite que según lo que yo planto, la plata se mas grande, mas chica, tenga mas follaje, menos color, etc.

- ¿Como esta la seguridad en la zona?

Siempre fue tranquila. Ahora se esta tornando un poco complicada. De todas formas es una zona muy fácil de controlar. Acá por ejemplo entraron dos veces a nuestra casa, por suerte no estábamos en ese momento. Ahora pusimos alarma en la casa y los galpones. Tenemos una custodia móvil que esta pasando desde la 22:00 hasta las 6:00 a.m.

El gran miedo que tenemos hoy en la zona es a los copamientos.

No podes tener ningún tipo de animal, por ejemplo caballos, porque te los roban.

- ¿Como es el nivel económico de la zona?

El nivel económico siempre fue un nivel medio, bastante parejo. En los últimos años ha decaído un poco. Ahora se esta acercando gente de buen poder adquisitivo a comprar predios para tener su residencia, no para producir, que aunque dejen predios improductivos han equilibrado un poco la zona.

- ¿Como los va a afectar la reforma tributaria?

Con la reforma tributaria hay muchas cosas que van a cambiar, acá ni sabemos como nos va a afectar, como implementar las ventas y esas cosas, no sabemos. Por ejemplo, hay productores que también comercializan, entonces le vendemos a ellos, no tenemos que pagar imaba ni nada, pero a la vez cuando el le vende a alguien, ese producto que va a mercado, el productor es agente de retención, y alguien lo tiene que pagar, y a quien se lo cobras, etc.

- ¿Alguien lo ha venido a asesorar?

Han venido pero nosotros no fuimos, pero la gente no entiende mucho porque hablan con términos técnicos que acá nos cuestan entender. Vamos a ver después de un par de meses se empezara a aclarar el camino.

**Nombre: Albina Duarte**  
**Productora, fruticultora de hoja caduca.**

- ¿Cuanto hace que estas en la zona?



---

Yo prácticamente nací en Melilla. Estudie en Montevideo, pero luego volví a la zona. Empecé comprándome esta chacra. Tuve casa en Montevideo y acá al mismo tiempo y después ya nos vinimos definitivamente.

- ¿Quiénes viven en la granja?

Vivo con mi esposo. Tenemos dos hijos, uno es arquitecto y el otro es dentista. De vez en cuando vienen a darnos una mano, pero básicamente siempre estamos nosotros dos.

- ¿Tienen algún empleado?

No. Cuando necesitamos gente la tomamos pero ni siquiera son zafrales, es tomada generalmente para una tarea específica.

Con todo el progreso tecnológico que ha habido, el trabajo no se nos hace nada pesado, por lo que la mayoría de las tareas las hacemos nosotros.

- ¿Cuántas plantas tiene en el predio?

No tengo un cultivo intensivo. Lo hay son muchas variedades, un poco de cada cosa. De chica siempre me enseñaron que el monocultivo podía llegar a ser un caos. Tenemos perales, durazneros, ciruelos, damascos, manzanos.

- ¿Tenés riego?

Solo en la parte de cultivo de arandanos.

- ¿Sos socia de la cooperativa JUMECAL?

Somos socios desde hace muchísimos años, desde que se fundo prácticamente. Aportamos muchísimo para que la cooperativa saliera adelante.

- ¿Que beneficios te brinda la cooperativa?

Nosotros colocamos la fruta, compramos los insumos, participamos de todas las jornadas de asesoramiento técnico, reuniones entre productores, hacemos uso de las cámaras de frío, pagando un valor como cualquiera que las necesite.

Las cámaras de frío se han venido mejorando, hay cámaras de pre-frío y cámaras de atmósfera controlada, esto quiere decir que esta libre de oxígeno, vos pones la fruta y a los seis meses por ejemplo la sacas en el mismo estado en que la pusiste.

- ¿Crees que existe conciencia de lo que es la cooperativa, el compromiso que implica “ser parte de”, entre los productores?

Yo creo que sí. En un momento que la cooperativa estaba mal, los socios pedimos algún crédito y/o no, y lo volcamos en la cooperativa para que saliera adelante. Si uno mira hacia atrás, muchas cooperativas quedaron por el camino, y la nuestra sigue funcionando desde hace

---

años, y es como la marca de la manzana. Se ha mantenido en el tiempo con sus altibajos, ha ido creciendo con más cámaras de frío por ejemplo.

- ¿Como es vista la cooperativa por la gente en general de Melilla?

Mira los directores de la cooperativa son como los políticos, están un tiempo y después se van. Los que tenemos permanencia somos nosotros. Yo creo que acá nunca se uso el término cooperativismo como lo que realmente es, un poco por la gente que hay en Melilla tal vez. Hablar de cooperativa crea temores, hay que tener claro lo que es.

Cuando recién se inicio la cooperativa yo me encargue de repartir un libro que hablaba del cooperativismo. Nadie lo leyó. Cada uno vio a la cooperativa como creía que tenía que ser. Yo me he informado mucho sobre cooperativismo y en otras partes funcionan como debe ser, dándoles beneficios a sus socios, trabajando en bloque, etc. Acá JUMECAL funciona como una almacén al por mayor.

- ¿Como es el funcionamiento interno de la misma?

Los directores pasan y cada uno cuando esta en ese lugar le da el enfoque que le parece. Yo se que son cargos honorarios y que es muy difícil ocupar el tiempo en un cargo de este tipo, comprometerse con la situación, entonces todo esto lleva a que no se modifiquen las cosas como tendrían que ser. A veces la cooperativa no responde como debería.

- ¿Como ves al tema de las exportaciones para ustedes?

Hay muchos factores que desmotivan a los productores. Hay que colocar la producción, es difícil que el productor obtenga el precio adecuado, generalmente es mas bajo de lo esperado, hay que llegar a un volumen de producción importante que muchas veces no se consigue. Estas son algunas de las causas por las cuales el productor no se ve muy motivado a la hora de hablar de exportación.

- ¿Tienen otros factores de desmotivación?

El tema jubilar es un gran problema para nosotros, porque si te quieres jubilar en el peor de los casos tenés que poner a nombre de otra persona, un hijo, por ejemplo, tu propiedad, para jubilarte a veces con mil trescientos pesos por mes. Entonces el productor ni siquiera esta motivado para jubilarse. Trabaja toda una vida en forma muy dura, para llegar a la vejez sin un peso.

En este país el agro siempre fue la lana, los granos y la carne. La fruticultura quedo de lado, como te puedo decir, acá nadie puede venir a cortar cintas ni a lucirse.

- ¿Se ha convertido realmente en una zona protegida Melilla, como lo quiso hacer el gobierno?

La reglamentación de parte de la Intendencia esta, ahora desde mi punto de vista es relativa. Por ejemplo se siguen vendiendo chacras con fines que no son la producción, son casa que mucha gente utiliza para pasar el fin de semana, gente que no tiene amor por las plantas, por

---

los árboles. Lo que quieren es dejar algún árbol para sombra y después hacerse canchas de tenis, de fútbol, etc. El tema es que muchas de estas ventas se dan porque los productores a veces tocan fondo y no tienen más remedio que desprenderse de un pedazo de tierra.

- ¿Como es la composición etaria de la zona?

La población es mayormente envejecida. Los jóvenes tratan de buscar otras actividades, no son la mayoría los que siguen el negocio de la familia. Se luchó mucho para hacer el liceo de Melilla y que los jóvenes no tuvieran que ir a Colon para estudiar. Al final con mucho esfuerzo y reuniendo autoridades de Primaria, Secundaria, gente de influencia de la zona, se logró el cometido y se estableció el liceo dentro del predio de la escuela. De todas formas hay solo primer ciclo, nadie más luchó para que se siguiera avanzando en el tema. Nosotros con un grupo de gente tratamos de que se hicieran talleres como en la UTU, de carpintería y otros oficios, pero no tuvimos éxito.

- ¿Están desmotivados los productores de la zona?

La zona necesita un empuje. Todos los que se acercan y tratan de cambiar algo, se desmotivan y no siguen viniendo. Hemos tenido reuniones con un montón de instituciones, INIA, MGAP, y otros, pero al momento de concretar algo, desaparecen. Por otro lado la gente de la zona no tiene un nivel educacional muy alto, la mayoría tiene hasta sexto de escuela, y no están para andar llenando formularios y millones de papeles. Yo creo que si hay alguien que tiene ganas de trabajar como mucha gente de esta zona, habría que apoyarlos con políticas adecuadas, que la gente se sienta apoyada por el gobierno, que puede salir de esa situación. Acá hay gente que se le rompe un tractor y no tiene dinero para mandarlo a arreglar.

- ¿Hay muchos predios abandonados?

Acá en la zona si, existen muchos predios que la gente no puede poner a trabajar, pero por lo menos los mantiene, son de un buen índice conéat. Lo que quiero decir es que no se les ha dado por realizar por ejemplo plantaciones de eucaliptos.

- ¿Ustedes en particular tratan de estar al día con las técnicas de cultivo y todos los temas que le incumben?

Nosotros nos hemos tecnificado mucho con el correr de los años, asistimos a cursos de toda naturaleza, como de cultivo bajo nylon, de fertilización, de aplicación de agroquímicos, de normativa en general, y otros. Por ejemplo nosotros ahora estamos cultivando arandanos y estamos tratando de exportar a Estados Unidos. Para esto hay que asesorarse muy bien con todas las normas que hay que cumplir para poder ingresar los productos a este país.

- Como manejan la exportación de arandanos?

Somos un grupo de productores que hace ya más de cuatro años que estamos trabajando juntos. Empezamos con muy pocas hectareas de cultivos y hoy ya son más de mil las que existen en trece departamentos aproximadamente. Exportamos mayoritariamente a Europa.

---

En este momento este grupo de productores se ha desvirtuado un poco porque ahora se están acercando inversores, y yo pienso que este cultivo tendría que haber sido exclusivamente de fruticultores, para poder seguir los lineamientos que siempre nos planteamos.

- ¿Como se siente la gente de la zona con la reforma tributaria?

Están muy desmotivados, la gente no sabe ni donde esta parada, sobre todo con el tema de la reforma tributaria, por eso ha habido una avalancha de ventas, por los miedos que le genero. A nosotros nos pasa que tenemos que sacar dinero de otros lados para seguir subsistiendo, somos los dos jubilados, no por el agro, y las dos jubilaciones se vuelcan a la granja. Acá hay grande productores que se impulsaron con la ayuda del gobierno, cuando se inicio el PREDEG. Nosotros no participamos de ninguno de estos programas, tal vez porque no nos asesoraron adecuadamente o porque no tuvimos oportunidad de informarnos, ya que la principio nosotros estábamos en Montevideo y teníamos tiempo de venir solo los fines de semana.

- Nos hablaron de que hay un grupo de mujeres artesanas en la zona. ¿Forma parte?

En realidad no hay muchas mujeres que se dediquen a hacer artesanías en la zona, son muy pocas. Hubo un emprendimiento que se llamo “Quinta Linda”, que consistía en armar una serie de canastas o bolsas con productos que se repartían casa por casa. Yo forme parte del grupo, pero deje de asistir porque no estaba de acuerdo con el fin en si del emprendimiento. Yo creo que las esposas de los productores no estamos para eso.

- ¿Se le da la importancia que se merece a la zona?

Para mi esta zona es muy importante, pero lamentablemente se conoce mas por las chacras que hay hoy en día para realizar fiestas. Yo pienso por ejemplo que tendría que haber una feria en Melilla, que toda la gente de Montevideo pudiera venir a comprar nuestros productos. Esta zona es hermosa y se debería explotar mucho más en todo sentido. A pesar de todo a mi me encanta vivir en Melilla, capaz que cuando sea mas vieja me mudo de acá por una cuestión de comodidad.

- ¿Como esta la seguridad en la zona?

No hay mucha seguridad, a mi ya me robaron catorce veces, en mi casa, en los galpones, no puedes tener animales porque te los roban.

Algunos vecinos se juntaron y están contratando un servicio de vigilancia. Pero a mi eso no me parece bien porque para eso esta el Estado.

Tampoco esta bien iluminada la zona, venís llegando de noche a tu casa y no sabes con que te vas a encontrar. Todos los días te enteras de algún vecino que le robaron.

**ANEXO 9: REAF PROGRAMA REGIONAL DE FORMACION PARA LA  
JUVENTUD RURAL**

**ANEXO V  
MERCOSUR/VII REAF/DT N°01/07  
Perfil de Proyecto**

---

## **Reunión Especializada sobre Agricultura Familiar-REAF- Programa Regional de Formación para la Juventud Rural**

La Reunión Especializada sobre la Agricultura Familiar del Mercosur (REAF) Constituye un avance para el proceso de integración del Mercosur y para la sustentabilidad de la agricultura familiar en la región.

La REAF cuenta entre sus objetivos fundacionales aportar al fortalecimiento de las políticas públicas para la agricultura familiar y la facilitación del comercio de productos originarios de la misma, contribuyendo al proceso de integración, al desarrollo de la región y la reducción de asimetrías entre los países y dentro los mismos.

Esta integración y fortalecimiento de la agricultura familiar, no será real si no incluye la visión, deseos y expectativas de la juventud rural de los distintos países miembros del Mercosur.

En ese sentido toda política con inclusión social debe tomar a los jóvenes en su doble dimensión, por un lado, como sujetos de políticas diferenciales, teniendo en cuenta sus vivencias, expectativas y necesidades, y por otro como actores estratégicos del desarrollo de las áreas rurales

Por ello, la VI REAF acordó incluir el tema de la inserción y arraigo de la nueva generación de agricultores y agricultoras del Mercosur, incorporando en la agenda de la REAF el tratamiento de políticas activas para la juventud rural, que serán abordadas a través de un nuevo Grupo Temático

Asimismo, en dicha reunión se resolvió, entre otras tareas, que este Grupo Temático analice una Propuesta Regional de Educación No Formal, a ser elaborada por la Delegación Argentina, que contemple las siguientes dimensiones, identificadas por las organizaciones juveniles de la AF de los países integrantes de la REAF:

- 1- como agentes de desarrollo.
- 2- como líderes juveniles de la AF
- 3- como actores económicos emprendedores

En consecuencia, para favorecer la participación activa y protagónica de la juventud rural vinculada a la agricultura familiar, se propone desarrollar un programa de formación regional no formal específicamente orientado a los jóvenes del campo.

Dirigido a:

Jóvenes rurales de ambos sexos de los países miembros plenos del MERCOSUR, vinculados a las organizaciones de la agricultura familiar y que promueven la generación de oportunidades para el arraigo de la juventud en el medio rural.

En tanto que la formación y la capacitación de los cuadros y dirigentes de las organizaciones juveniles agrarias son herramientas fundamentales para una mejor gestión de los asuntos públicos referidos a la agricultura familiar. El curso estará dirigido a dirigentes de cada país, de un nivel representativo de sus organizaciones juveniles rurales.

Finalidades del Curso:

### **Objetivos generales:**

Promover la formación y capacitación de cuadros y dirigentes juveniles agrarios para el fortalecimiento de la agricultura familiar a fin de mejorar el perfil directivo de los jóvenes en sus organizaciones.

### **Objetivos específicos:**

Incrementar la capacidad de análisis y aumentar la incidencia en las políticas públicas orientadas a la AF y a la juventud rural.

Diseñar estrategias de participación y de gestión asociativa en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales de la juventud en el sector rural.

Aumentar el compromiso a favor de la integración del Mercosur y fortalecimiento de redes de jóvenes rurales en la región.

Fortalecer las capacidades para generar mayor capital social y aumentar los niveles de ciudadanía responsable de los agricultores y agricultoras

Contenidos:

Caracterización de la agricultura familiar

El papel del Estado en la defensa y promoción de la agricultura familiar y de la juventud rural. La coordinación de políticas públicas.

Incidencia de las organizaciones de jóvenes rurales vinculados a la agricultura Familiar en el diseño de políticas públicas e instrumentos de intervención diferenciados.

Los sistemas de tenencia y acceso a la tierra, reformas agrarias y arraigo.

La participación y articulación de los productores familiares en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales.

La facilitación a los productores familiares para la inserción en el comercio regional de su producción

La promoción de emprendimientos productivos de los jóvenes rurales en la agricultura familiar.

El fortalecimiento de las competencias institucionales y personales para la planificación, gestión y conducción de organizaciones de jóvenes rurales

Propuesta Metodológica

El diseño del proceso de aprendizaje, fundamentalmente, en varias instancias de capacitación, esta basado en la lógica de **formación de formadores** y la metodología se asienta en proceso continuo y permanente de ACCION-REFLEXION-ACCION.

Cada módulo tendrá un coordinador académico que desarrollará los contenidos del mismo.

El programa contará con un proceso de facilitación a cargo de expertos temáticos de cada área, con una importante experiencia en formación de adultos.

A su vez los contenidos se conectarán con la visión y realidad de cada país, con la participación de invitados especiales, dirigentes, funcionarios, técnicos y/o expertos nacionales

Previo al encuentro de cada módulo se enviará material de lectura y bibliografía sugerida, a fin de favorecer el análisis y profundización de los contenidos a desarrollar.

Se organizarán visitas a proyectos institucionales de jóvenes rurales localizados en los países participantes e intercambio de información.

Se promoverán encuentros de los participantes de cada país

Coordinación general del curso

Coordinación compartida entre los **Coordinadores de la REAF** -o en quien estos deleguen- de cada país integrante del MERCOSUR, asumiendo mayor responsabilidad aquel que representa al país sede de la realización del curso.

Coordinación ejecutiva

Estará conformado por el punto focal oficial de cada país y un integrante de las organizaciones Juveniles Agrarias de cada país.

Las acciones necesarias para la realización del curso en cada país estarán a cargo del país anfitrión.

Secretaría Académica:

Estará integrado por expertos en educación de adultos de cada país y deberán tener experiencia probada en capacitación a jóvenes provenientes de la agricultura familiar, estos serán designado por los coordinadores de la REAF en acuerdo con las organizaciones de productores en la Sección Nacional de cada país: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Equipo docente:

Se establecerá por acuerdo de los miembros pleno del Mercosur, provendrán principalmente de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, pudiéndose invitar a profesores de otros estados.

Los docentes sugeridos por los países deberán contar experiencia en capacitación de adultos-jóvenes

Duración:

El programa tiene una duración total de ciento sesenta (160) horas de trabajo distribuidas a lo largo de ocho (8) meses. Lo encuentros presenciales serán de cuarenta (40) horas, en cinco jornadas completas y consecutivas cada dos meses, a desarrollarse simultáneamente en los Estados.

Sedes tentativas del Encuentro:

Serán designadas conforme al criterio de ciudad con la infraestructura adecuada para el desarrollo del curso; y equidistante y de fácil acceso para los participantes provenientes de los diferentes países miembros del Mercosur, por ejemplo:

Argentina: Paso de los libres, Colón, Posadas

Brasil: Porto Alegre, Foz de Iguazú

Paraguay: Encarnación, Asunción

Uruguay: Colonia, Montevideo

Fecha de realización:

Comenzará la cursada en el primer trimestre del año 2008.

Se aprovechará el corriente año para el ajuste del curso referido a la selección de los postulantes al curso que incluye entrevistas y reuniones informativas que culminen con el contrato educativo

Certificación:

La REAF entregará un certificado de asistencia y aprobación.

Estudiar la posibilidad de que alguna Universidad y/o alguna institución académica prestigiosa otorgue un reconocimiento académico al programa.

Inscripción:

La inscripción se realizará descentralizadamente en cada país y será avalada por los coordinadores de cada estado parte

Presupuesto:

Los recursos necesarios para la realización de dicho curso deberán ser aportados por las áreas correspondientes al tratamiento de la AF que cada uno de los Estados miembros defina.

Resumen estructura de la cursada

40 Participantes por curso,



Total 80 alumnos egresando  
Curso 160 hs.  
Cada módulo 40 hs. Lunes a viernes 8hs./día

**CURSO A**

**CURSO B**

Sede: ARGENTINA, módulo 1

Sede: BRASIL módulo 1

Sede: URUGUAY, módulo 2

Sede: ARGENTINA módulo 2

Sede: BRASIL, módulo 3

Sede: PARAGUAY módulo 3

Sede: ARGENTINA, módulo 4

Sede: BRASIL módulo 4

**BIBLIOGRAFIA**

---

ACOSTA, Patricia, Ing.Agr. “El Programa Ganadero como herramienta de desarrollo. Acciones para la generación de información para la toma de decisiones”. Mayo 2007. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/ProGan/ProgramaGanadero.htm>

ARROYO, Daniel. “Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina” curso 2007.

AYALA RUIZ, Luis Eduardo, ARAS AMAYA, Ramiro. Gerencia de mercadeo curso 2007. “Diamante de Porter”. Disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>

COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL .Documentos sectoriales. “Propuesta de políticas diferenciadas para la agricultura familiar”. Disponible en: <http://www.geocities.com/cnfruruguay>

COORDINADORA DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES FAMILIARES DEL MERCOSUR: 1996. “Agricultura Familiar, caracterización y Políticas Diferenciadas” Documento propuesto a las autoridades del Mercado Común del Sur.

DE DIOS, Rubén. “Políticas Activas de Desarrollo Sustentable para la Pequeña Producción Agropecuaria en Argentina” Revista Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. Disponible en: <http://www.geocities.com/trabajosociedad/>

DOMINGUEZ, Pablo. “Población y Empleo Rural y Agropecuario 2006” FAO, OPYP A MGAP. Revisado y editado por los Ings. Agrs. Yanil Bruno y Martín Buxedas, Montevideo, Setiembre 2008

ELGUE, Mario, CHIARADIA Claudia Alejandra. “Formas Asociativas para la Agricultura Familiar: Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas” - 1a ed. - Buenos Aires: Prodernea/Prodernoa, 2007. SAGPYA Disponible en: <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/>

ELVERDIN, Julio “Agricultura Familiar en Argentina” Pagina 12. Marzo 2007

FOSSATTI, Mariana. “Producción rural familiar en Uruguay, Caracterización productiva para la formulación de políticas diferenciadas” En: Publicación oficina de IICA Uruguay

GORDILLO DE ANDA, Gustavo. “Seguridad Alimentaria y Agricultura Familiar”. En: Revista de la CEPAL (83), Agosto 2004. 71-84.

HORNGREN, Charles, SUNDEM Gary, STRATTON, William. Contabilidad Administrativa. 2007

ICCA, “Gobierno instaló cambios en política agropecuaria” En: [www.presidencia.gub.uy/Web/noticias](http://www.presidencia.gub.uy/Web/noticias)

KOTLER, Philip. Adaptación del precio. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Traducción de A framework for marketing management. 2003. p 229

KRUGMAN, Paul. OBSTFELD, Maurice. Economía Intenacional. Teoría y Política. Traducción de Yago Moreno. 7ma edición. P 122-133

LLANOS, Martín. “La familia como eje de la producción agropecuaria” El Tribuno Campo Jujuy. 12 mayo 2007.

MEYER-STAMER, Jörg, ULRICH HARMES-Liedtke. “¿Por qué y cuándo los conglomerados productivos son importantes para el crecimiento y la productividad? Documento elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo Duisburg /Buenos Aires, mayo de 2004

MINISTERIO DE AGRICULTURA DE CHILE, “Una política de estado para la agricultura chilena período 2000-2010”

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA DEL URUGUAY, OPYPA, Anuario 2008, Montevideo, diciembre de 2008

NICHOLSON, Walter, COLLAGE, Amherst. Microeconomía intermedia y aplicaciones. 2006

PENGUE, Walter A. “La importancia de la Agricultura Familiar” disponible en: [http://webs.chasque.net/~rapaluy1/organicos/articulos/agricultura\\_familiar.html](http://webs.chasque.net/~rapaluy1/organicos/articulos/agricultura_familiar.html)

PERETTI, Pedro. “Estudian las modificaciones en la agricultura familiar de Córdoba” Comisión de agricultura familiar Ciencias Agropecuarias. Setiembre 2004 Disponible en: [www.mrecic.gov.ar/ccse/comisiones](http://www.mrecic.gov.ar/ccse/comisiones)  
<http://www.hoylauniversidad.unc.edu.ar/portada/notas/archivo/040902agriculturafamiliar.html> (setiembre 2004)

PORTER, Michael. “Determinantes de la ventaja competitiva nacional”. En: La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Vergara, 1991 p.108-185

RABUFFETTI, Armando. “Los 40 años de la Estación Experimental las Brujas, centro nacional de referencia tecnológica para la producción granjera . Crecimiento y consolidación”. En: El País Agropecuario, Agosto 2004.

RUBIANES, Edgardo. “Balances y desafíos en la construcción del agro inteligente”. En: Brecha, 13 enero 2006.

RULLI, Javiera. “Consecuencias para los campesinos a partir del modelo agrario de monocultivo”. Foro Social de Chile. Disponible en: <http://www.biodiversidadla.org/content/view/full/11363>

RUIZ, Andrés Fernando. “Asociatividad”. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

RUZ, Emilio. “Agricultura Familiar en los países del cono sur” Plataforma tecnológica de cooperación regional. PROCISUR Disponible en: [www.procisur.org.uy/](http://www.procisur.org.uy/)

OSORIO, J.Díaz, ROJAS MARIN, A. “Centros de gestión empresarial: alternativa de asociatividad para la agricultura familiar campesina” Universidad de Talca, Chile

28ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: 26 al 30 de abril de 2004. Desarrollo económico y social como base para la implementación de las acciones de la FAO en América Latina y El Caribe. Ciudad de Guatemala (Guatemala)

CICLO DE CONFERENCIAS: 18 de octubre de 2004. 40 años de INIA Las Brujas. “Aportes para el futuro de la granja”