

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**Eficiencia en las empresas familiares y  
evolución de la citricultura en el Uruguay**

**Laura Delgrosso**

**Tutor: Marcos Supervielle**

**2004**

## RECONOCIMIENTOS

Este trabajo es el producto de múltiples aportes, en información, conocimientos, sugerencias, opiniones y aliento.

Quiero agradecer en primer lugar a los citricultores uruguayos y personas vinculadas al quehacer citrícola que hicieron un espacio en sus actividades y preocupaciones para recibirme cordialmente, a veces en más de una instancia, y responder a mis interrogatorios sobre sus actividades y empresas. El compromiso de respetar la confidencialidad de la información que estuvo en la base de dichas entrevistas hace que sus nombres deban permanecer en el anonimato. Mi más profundo agradecimiento a todos y cada uno de ellos, quienes sí están claramente individualizados en mi memoria.

A la Ing. Agr. Pastora Correa, docente de la cátedra de Introducción a la Realidad Agropecuaria de la Facultad de Agronomía – Regional Norte, que dedicó dos horas de sus vacaciones para buscar en los registros de la Cátedra los nombres y teléfonos de pequeños productores citrícolas.

A todos mis docentes. En forma especial a mi tutor, Soc. Marcos Supervielle, quien me brindó tiempo incluso en sus vacaciones.

A la Ing. Agr. Ivana Brunetto, que realizó múltiples llamadas a colegas de la Facultad de Agronomía-Regional Norte para obtener registros y contactos de productores citrícolas, y me acompañó a Salto conduciéndome hasta las quintas de distintos productores.

**ÍNDICE**

INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I .....	2
CONSIDERACIONES TEÓRICAS .....	2
Empresa familiar .....	2
Empresa familiar y desarrollo productivo .....	5
Selección de un modelo teórico para el análisis del objeto de la investigación ..	8
CAPÍTULO II .....	12
PRESENTACIÓN DEL SECTOR CITRÍCOLA DE URUGUAY.....	12
Las características del sector citrícola. ....	12
Mapa productivo y comercial del sector.....	16
CAPÍTULO III.....	17
PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
Tema de investigación .....	17
Pregunta de investigación .....	17
Supuestos .....	17
Objetivos de la investigación .....	18
Categorías conceptuales.....	18
Estrategia de investigación .....	19
Fuentes de datos .....	19
Unidades de análisis .....	20
CAPÍTULO IV .....	21
ANÁLISIS .....	21
Antecedentes históricos.....	22
El escenario actual .....	34
Las empresas familiares en la coyuntura actual .....	37
Frenos e impulsos .....	43
CONCLUSIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	46
ANEXOS.....	48

## INTRODUCCION

Este estudio es un intento de analizar la empresa familiar de un modo diferente. Rompiendo con las concepciones que han prevalecido en la teoría económica en relación a su rezago innato y anacronismo. Y buscando sopesar la contribución que este tipo de lógica organizacional pudo haber realizado al desarrollo productivo de una región y un sector en particular.

La inquietud intelectual que ha motivado el estudio se basa en dos interrogantes interrelacionadas entre sí. ¿Cómo explicar la continuidad – medida de la eficiencia – en una inestable economía en vías de desarrollo, con el agravante de un mercado interno reducido que condiciona la competitividad a la inserción en el mercado internacional, con la consecuente demanda en inversión y tecnología que dicha inserción involucra?

¿Cómo explicar en una economía y en un sector con las características mencionadas la perdurable presencia de empresas familiares, lógica organizacional que ha sido categorizada por su rezago tecnológico, escasa innovación, ineficiencia y reducida rentabilidad?

La hipótesis que ha guiado este estudio se apoya en la idea que en el sector citrícola de Uruguay la presencia de un importante componente familiar en la base de sus empresas ha constituido un punto de arraigo fundamental para la continuidad de la actividad. Los aspectos extra-económicos vinculados a una lógica organizacional de base familiar habrían permitido trascender la mera racionalidad económica, lógica predominante en un Capital que en la búsqueda de la maximización de su rentabilidad no tiene adhesión a ningún rubro y sobre todo no tiene patria.

Esta hipótesis ha planteado la necesidad de buscar nuevos desarrollos teóricos sobre la empresa familiar en particular, así como sobre la naturaleza de las relaciones que se establecen en los procesos productivos. En virtud del interés de investigación se buscaron modelos teóricos que superaran la racionalidad económica como eje explicativo de la conducta de los actores productivos, y que en una mirada más abarcadora analizaran, además, el condicionamiento que los aspectos extra-económicos tienen sobre dichos actores.

El informe se divide en cuatro capítulos. En el primero de ellos se presentan las consideraciones teóricas que sirvieron de base para el análisis del tema de interés. En el segundo capítulo se presentan las características de la actividad y producción citrícola en el Uruguay. En el tercero se exponen los objetivos, procedimientos y peculiaridades de la investigación. Y por último, en el cuarto capítulo se presentan los resultados del trabajo empírico. Este último capítulo se divide en dos partes. En la primera de ellas se reconstruyen, a partir de las categorías teórico-analíticas, las principales coyunturas que pautaron la evolución de la producción citrícola y modificaron la lógica organizacional de sus principales actores. En la segunda parte se detallan las especificidades actuales de la actividad citrícola y en el marco de ellas las de las empresas familiares que integran la actividad exportadora del sector.

## CAPÍTULO I

### CONSIDERACIONES TEÓRICAS

#### Empresa familiar

*Aún si la globalización reafirmó substancialmente el rol clave de las grandes corporaciones, la empresa familiar ha persistido – dinámica, especializada, innovadora, flexible, y adaptable a un entorno de rápidos cambios, firmemente enraizada en las comunidades empresariales regionales y frecuentemente locales, y presente en los mercados de todo el mundo.*

Colli 2003; 1.

Actualmente aún el sentido común identifica la empresa familiar con una empresa pequeña o mediana, intensiva en mano de obra, propia de las etapas iniciales del desarrollo industrial o de los sectores tradicionales y artesanales. En suma, aún se asocia la empresa familiar a cierta noción de anacronismo.

Esta forma de identificar a la empresa familiar tiene su origen en la teoría económica tradicional y en la definición que los economistas (principalmente aquellos alineados a los postulados del capitalismo gerencial) han dado de ésta.

Desde la teoría económica se ha considerado posible definir teóricamente una empresa familiar a partir de su dimensión. De este modo, la empresa familiar sería característica de las etapas iniciales en la vida de una empresa, previo su tránsito hacia la empresa corporativa o “compañía pública” como se le ha dado en llamar. De acuerdo al modelo económico del capitalismo gerencial las empresas familiares serían generalmente de pequeña y mediana dimensión; de lento crecimiento; caracterizadas por estructuras organizativas planas y patrones de sucesión interna; basadas en el autofinanciamiento o en el financiamiento local, frecuentemente mediante fuentes de crédito informales y opuestas al financiamiento mediante mercado de acciones; implícitamente atrasadas desde el punto de vista de la tecnología productiva y las relaciones laborales; y menos rentables que las empresas gerenciales.

Los procesos de reestructura que debieron sobrellevar las principales corporaciones, la crisis y decline, principalmente en Europa, de las empresas estatales, y el éxito incuestionable del modelo “familístico” de Japón sumados a la evidencia irrefutable de la perdurable presencia de empresas familiares en casi todas las economías desarrolladas, condujeron a partir de 1980 a una reconsideración teórica de la estructura y dinámica propias de la empresa familiar.

A raíz de ello, actualmente la discusión respecto al rol de las empresas familiares en el desarrollo industrial moderno enfatiza el extremo en el cual la estructura organizativa adoptada por una empresa es el resultado de un complejo arreglo de fuerzas más que de una simple vinculación con aspectos tecnológicos.

Andrea Colli en el libro "The History of Family Business, 1850-2000", cita una amplia gama de autores cuyas investigaciones históricas en distintos países y regiones de Europa, Estados Unidos, Japón, China, etc. ponen en tela de juicio la generalización respecto a la aplicabilidad, tanto temporal como espacial, de la definición postulada por la teoría económica tradicional (principalmente los economistas del capitalismo gerencial). Evidenciando, de esta forma, la dificultad de identificar rasgos o características generalizables que permitan definir la empresa familiar en forma precisa, tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo.

Al respecto, vimos que la definición de la empresa familiar en términos de su durabilidad y continuidad ha llevado a los teóricos económicos del capitalismo gerencial a postular que la misma debe evolucionar hacia la forma de "compañía pública" de tipo gerencial o desaparecer en forma relativamente rápida – segunda o tercera generación, dada la dificultad de la familia en manejar la complejidad creciente de la actividad de la empresa. Este aspecto guarda estrecha vinculación con lo que se ha denominado "paradigma de la tercera generación" o "buddenbrooks effect" (pérdida de habilidades empresariales por parte de la tercera generación que deriva en el decline de la empresa)

La conjunción familia-empresa encierra fortalezas y debilidades. En la empresa familiar tiene lugar un entrelazamiento entre aspectos culturales y afectivos y aspectos económicos. La presencia de aspectos extra-económicos conduce a una asociación entre continuidad de la empresa y continuidad de la familia (la empresa es considerada una "hija más de la familia") favoreciendo en cierta medida un mayor arraigo a la actividad, y contrariamente a lo que se ha sostenido desde la teoría neoclásica, el desarrollo de patrones de eficiencia basados en la *continuidad organizacional*. No obstante, esta relación familia-empresa también encierra profundas contradicciones. Estas contradicciones guardan relación fundamentalmente con dos aspectos: la sucesión en el liderazgo y el comportamiento dinástico y patriarcal por parte del fundador. En el primer caso el riesgo está representado por la inexistencia de herederos que deseen continuar con la actividad de la empresa, o bien por la existencia de demasiados herederos con aspiraciones de dirección. En el segundo caso, por una actitud patriarcal de parte del fundador. En este último caso es frecuentemente el surgimiento de conflictos al interior de la empresa a consecuencia de la introducción de nuevas estrategias y estructuras por parte de las generaciones subsiguientes que atentan contra las prácticas tradicionales de la empresa y de su fundador. En ambos casos la planificación formal de la sucesión y la capacitación y entrenamiento de los sucesores ha resultado una vía exitosa para la superación de estas instancias críticas. Aún existiendo esta planificación, sin embargo, suelen presentarse tensiones en la relación entre los herederos que están en actividad en la empresa y aquellos que no. Estas tensiones tienen su origen en diferencias de criterios respecto a las decisiones de reinversión de las utilidades. La reinversión de utilidades va a tener mayor importancia para aquellos que están en actividad que para los que no.

En resumen, si bien es cierto que en la mayoría de los casos las empresas familiares evolucionan hacia empresas corporativas de tipo gerencial no ha podido demostrarse empíricamente que esta sea la única alternativa al decline y muerte de la empresa. Un componente esencial para la continuidad en la empresa familiar es el relacionado con la sucesión. Existen estudios empíricos que han demostrado que una sucesión planificada del liderazgo acompañada del entrenamiento de las nuevas generaciones ha derivado en la expansión y prosperidad de las empresas en cuestión (Chandler (estudio de caso de la familia Du Pont) 1962: 64; citado por Colli: 2003).

La asociación de la empresa familiar a sectores tradicionales y artesanales tampoco ha resultado ser un criterio de gran utilidad para su definición, en vista que se han encontrado empresas familiares eficientes no solo en sectores e industrias tradicionales, de base artesanal e intensivas en mano de obra, sino también en industrias a escala y especializadas. Parecería evidente que el aumento en la intensidad en tecnología y capital coincide con un decline en el rol de las empresas familiares, sin embargo, es posible encontrar ejemplos empíricos de empresas familiares orientadas a la innovación y el desarrollo tecnológico, tan intensivas en capital como las corporaciones de tipo gerencial (Yasuoka 1984b: 306; Cassis 1997:131; citados por Colli: 2003). De acuerdo a algunos autores la división sectorial resultaría crucial en lo que concierne particularmente a dos sectores: finanzas y seguros. Al respecto, David Landes ha presentado ejemplos respecto al rol de las dinastías familiares en aquellos sectores con altos costos de transacción. Este autor, a pesar de no ser defensor de este tipo de capitalismo sostiene que la presencia del capitalismo familiar en aquellas actividades que requieren de la disponibilidad de información en forma rápida y confiable presenta más ventajas que desventajas, o al menos tantas ventajas como desventajas. También se han examinado casos más allá de los relacionados al sector financiero en los que una tipología peculiar de los procesos de producción parecería ser consistente con el capitalismo de tipo familiar.

El aspecto citado en el párrafo precedente ha conducido en muchos casos a la asociación de la empresa familiar con estrategias de gestión cortoplacistas, postura principalmente defendida por los historiadores. Quienes defienden esta postura sostienen que la empresa familiar ha probado históricamente ser conservadora en su política de desarrollo e inversión, y subsecuentemente, incapaz de sostener su crecimiento e innovación, principalmente en aquellas industrias intensivas en capital y tecnología. Concordantemente, la falta de inclinación de la empresa familiar hacia la innovación combinada con sus horizontes de corto plazo se asocia, a nivel micro, con el decline de las mismas en las industrias intensivas en capital, y, a nivel macro, con la principal debilidad de un sistema económico nacional basado en este tipo de empresas. Respecto a este último aspecto, comúnmente se cita como ejemplo a Italia y su incapacidad de afrontar los desafíos productivos y tecnológicos subsiguientes a la Segunda Guerra Mundial (Pavan: 1973; Amatori: 1997a: 270ff.; citados por Colli: 2003). Sin embargo, varias investigaciones empíricas han concluido que las empresas familiares no solo son más rentables sino también más orientadas a la rentabilidad que las de tipo gerencial (Donnelley 1964: 95; Yasuoka 1984 a: 5; Monsen 1996: 26, 28; citados por Colli: 2003). En lo que respecta al ejemplo italiano, se sostiene que un número de empresas familiares bien administradas fueron capaces de enfrentar los turbulentos años del boom económico y la subsiguiente crisis de 1970. En una postura menos determinista Mark Casson's ha caracterizado el comportamiento de las empresas familiares como contra-cíclico – de innovación lenta en los períodos favorables, estrategia de cautela que les ha beneficiado y permitido mantenerse en pie en los tiempos de crisis.

Por último, en lo que guarda relación con la eficiencia, Leslie Hannah (Hannah 1980: 52 ff; citada por Colli 2003) sostiene que resulta difícil demostrar que las empresas familiares británicas fueran menos eficientes que las de tipo gerencial, aún en las industrias intensivas en capital, y consecuentemente también menos rentables. Al respecto, la autora sostiene que los estudios empíricos han arrojado resultados variables, difiriendo de un período a otro, de un país a otro, y de una industria a otra. Existe un número creciente de estudios orientados a establecer un vínculo entre el desempeño de la empresa y la estructura de propiedad de la misma, no obstante lo cual no se ha podido llegar a resultados incontestables. Hannah sostiene que es necesario adoptar un criterio menos determinístico a la

hora de evaluar la relación entre estructura de propiedad y performance general de la empresa.

Asimismo, también resulta azaroso sugerir una relación explícita y directa entre el tamaño de la empresa y la forma adecuada de propiedad.

Desde una perspectiva cuantitativa, por otro lado, no resulta menos dificultoso plantear una definición exacta de la empresa familiar. Si se toman en cuenta parámetros más precisos respecto a los arriba mencionados como son: la propiedad, el control, el capital accionario, el número de bancas en el directorio, etc, los casos varían enormemente de un país a otro. Al respecto, Colli cita como ejemplo el hecho que definir una empresa familiar en los Estados Unidos como controlada con una cuota igual o inferior al 5% del capital accionario resulta una definición muy genérica y flexible, mientras que en Italia en virtud del entorno legal existente la misma cuota puede ser considerada perfectamente adecuada para ejercer un control de facto sobre la empresa (citando como ejemplo dos de las mayores corporaciones italianas: Fiat y Pirelli).

Tomando en cuenta las dificultades hasta aquí esbozadas para la definición de la empresa familiar, ya sea desde una perspectiva cualitativa o cuantitativa, Colli propone, principalmente para estudios comparativos o históricos, adoptar una definición de empresa familiar amplia, lo suficientemente flexible como para cubrir todas las situaciones posibles y capaz de acompañarse a la naturaleza cambiante de la propia familia, según el período y área geográfica considerada. Tal definición debería comprender tres elementos:

- a) parentesco (tal como sea definido en el marco cultural particular);
- b) propiedad (la propiedad de una parte significativa del capital de la empresa) y
- c) control (autoridad sobre la gerencia estratégica de la empresa) (Colli 2003; 19, 20).

### **Empresa familiar y desarrollo productivo**

Colli sostiene que las dificultades para la obtención de una definición viable de "empresa familiar" y la vaguedad que el concepto encierra son el punto de origen de otra problemática si se quiere más importante. Como ya se mencionó anteriormente, la transición de la empresa familiar a la empresa corporativa gerencial frecuentemente ha sido considerada como garantizada, en el sentido que es tecnológicamente guiada por los imperativos de las economías de escala y globales. Esta noción ha conducido a una segunda, respecto a que, en general, las empresas familiares son inadecuadas para contribuir al crecimiento industrial en las industrias intensivas en capital e investigación. De acuerdo a esta noción la empresa familiar constituye un legado de un período de mano de obra intensiva, escasas comunicaciones y mercados grandes pero generalmente de dimensiones regionales.

Actualmente, en cambio, la discusión del rol de las empresas familiares en el desarrollo industrial moderno enfatiza en forma creciente el extremo de que la estructura organizacional adoptada por una empresa es el resultado de un complejo arreglo de fuerzas más que una simple relación con aspectos tecnológicos. En este nuevo contexto la eficiencia es el resultado de un compromiso en el cual historia y cultura juegan un rol significativo.

Colli plantea algunas consideraciones que resultan de utilidad para el análisis de la empresa familiar. La naturaleza del sector en el que se desempeñan las empresas familiares así como el marco legal general en el que la actividad económica tiene

lugar. Las empresas familiares tenderían a perdurar en aquellos sectores que detentan mayores costos de transacción, por ejemplo el sector financiero, y más allá de éstos aquellos en los que la tipología del proceso de producción resulta consistente con empresas de tipo familiar. El sistema financiero resulta un condicionante de importancia. La estructura del mercado financiero es especialmente importante para explicar la persistencia de formas de capitalismo personal en sistemas económicos avanzados. Por ejemplo, en el caso de varios países europeos el sistema bancario actuó en los comienzos como un poderoso instrumento de modernización, actuando como sustituto de un empresariado espontáneo. El sistema legal y las políticas industriales son a veces el principal factor en la persistencia de una forma particular de capitalismo personal. En algunos casos las limitaciones impuestas por un marco legislativo sirven para explicar la persistencia de las empresas familiares a lo largo del tiempo. A su vez, hay que tener presente que el entorno legal e institucional en el que operan las empresas familiares es el producto de un proceso histórico complejo modelado por la cultura, tanto a nivel local como nacional.

En resumen, no se trata de defender la empresa familiar como forma óptima de organización empresarial ni por el contrario considerarla un anacronismo propio de economías pasadas. Sino de evaluar la medida en que en determinados contextos históricos, culturales e institucionales la empresa familiar puede resultar una forma de organización que contribuya al desarrollo del sector y sistema económico en el que se halla inmersa. Al respecto sostiene Colli:

*No es fácil sostener que las empresas familiares son superiores a otras formas de organización económica, por ejemplo en industrias intensivas en capital o en investigación, en donde las grandes compañías públicas de base gerencial predominan. Igualmente, es imposible sostener la inferioridad e ineficiencia en general de las empresas familiares – especialmente en lo que respecta, por ejemplo, a productos especializados o artesanales, o cuando la actividad económica tiene lugar en un entorno turbulento con escasa información o sin garantías presentes en una sociedad de mercado que salvaguarde la propiedad privada.*

*No es suficiente considerar las empresas familiares como objeto de estudio en términos abstractos, ya que el desempeño de la empresa se encuentra mediado por el entorno institucional en el que la empresa opera. En algunos entornos las empresas familiares son favorecidas, y en otros no. Los cambios en el entorno a través de las industrias y países, y del tiempo, explican la suerte variable de las empresas familiares. Mientras es un ejercicio útil la evaluación de la contribución de las empresas familiares al crecimiento y bienestar, es también importante contextualizar la experiencia de las empresas familiares. Esto nos prevendrá al menos de pensar en la empresa familiar como una forma de organización productiva apropiada únicamente para empresas medianas y pequeñas, y al mismo tiempo "en todo momento y espacio", dos errores muy comunes entre ambos, economistas e historiadores.*

Colli 2003; 4,5

En el Uruguay, en el caso del sector productivo vitivinícola se pudo constatar la forma en que los aspectos culturales incidieron en la reconversión tecnológica de las empresas familiares al interior del mismo.

Al respecto, la Soc. Verónica Filardo, en el marco del proyecto denominado "Vinicultura en el Uruguay: un estudio sobre la relación entre Cultura e Incorporación Tecnológica – CONICYT 1994", llevó a cabo una investigación orientada a identificar los significados que los empresarios familiares vitivinícolas

atribuían a su actividad productiva y social y el rol de los mismos en la conducta de dichos empresarios respecto a la reconversión tecnológica de sus empresas.

Entre las principales conclusiones a las que arribó la investigación figuran la existencia de un fuerte componente cultural y afectivo en las decisiones de los empresarios relacionadas con la continuidad de la empresa. La existencia de una asociación entre la búsqueda de continuidad de la empresa y la presencia de descendencia masculina.

A nivel internacional, Italia ha sido en Occidente el modelo de economía basada en un capitalismo de tipo familiar. Esto ha dado origen a múltiples investigaciones sobre el sistema productivo italiano. Entre ellas he seleccionado la de Sylvia Junko Yanagisako, publicada en su libro "Producing Culture and Capital – Family firms in Italy" sobre la industria textil en la región del Como. Esta investigación tuvo por objetivo reconstruir los sentimientos y representaciones que están en la base de la reproducción de las distintas fracciones de la burguesía textil de dicha región. La particularidad de esta investigación que ha resultado interesante para mi estudio es en primer lugar la concepción de la cultura como proceso. Junko Yanagisako sostiene que los sentimientos, identidades y la acción social de las personas no están dictados por la cultura sino que se forman a través de las prácticas cotidianas, las cuales son producidas culturalmente. Las personas no necesariamente organizan sus acciones cotidianas de acuerdo a los dominios institucionales a que se ha hecho referencia en muchas propuestas teóricas, por el contrario, las personas piensan y actúan de formas que atraviesan los límites institucionales. En tal sentido, tiene poco sentido hablar de la cultura como algo externo al capitalismo o del capitalismo como algo externo a la cultura. Por el contrario, un modelo no dicotómico de capitalismo y cultura concibe la acción capitalista como producida culturalmente y, en consecuencia, cargada siempre de significado y valor cultural.

*... las personas producen el capitalismo a través de acciones culturalmente mediadas.*

Junko Yanagisako 2002; 188

En segundo lugar la existencia de múltiples lógicas capitalistas, Esta concepción permite explicar la existencia de diferentes modos de capitalismo, aún al interior del capitalismo familiar y de una misma región. Al respecto Junko Yanagisako afirma.

*Concibo el capitalismo como un proceso histórico complejo e irregular, el cual encierra prácticas capitalistas heterogéneas moldeadas por diversos significados, sentimientos y representaciones. Propongo un modelo de cultura y capitalismo que no postule ni la existencia de un modo único y homogéneo de producción capitalista ni modos culturalmente específicos de producción capitalista representados por grupos culturalmente distintos, ubicados en espacios nacionales o regionales diferentes. ... Dejo, en cambio, abierta la posibilidad a la coexistencia en cualquier espacio geopolítico – tanto local, translocal, nacional o global – de prácticas capitalistas heterogéneas, todas ellas mediadas culturalmente. En otras palabras, el modelo que propongo no es uno de distintas "culturas del capitalismo " o "culturas capitalistas" sino uno en el que diversas prácticas capitalistas coexisten en los mismos espacios geopolíticos y fluyen a través de los límites de éstos. La forma que estas diversas prácticas capitalistas adoptan y la articulación entre ellas debe ser investigada empíricamente más que asumida.*

Junko Yanagisako 2002; 7

## **Selección de un modelo teórico para el análisis del objeto de la investigación**

Comprender los motivos que constituyen la base de la orientación de la acción de los actores económicos ha sido una preocupación que ha ocupado a economistas y sociólogos desde hace más de un siglo.

A pesar de todo lo que sobre el tema se ha escrito, se pueden identificar tres grandes líneas de pensamiento, o corrientes, cada una de las cuales ha ganado en sus filas a distintos teóricos económicos y sociales. Estas son las que en el ámbito de la teoría económica se reconocen como: corriente Clásica (y Neoclásica), corriente Marxista, y corriente Institucionalista, y que tienen sus "primas cercanas en la teoría sociológica", en expresión de Tilly, en: la corriente del Actor Racional, la corriente Marxista, y la corriente Estructuralista. Cada una de estas corrientes enfatiza en sus enfoques aspectos y explicaciones diferentes.

La racionalidad de la acción, sin embargo, ha demostrado ser relativa e imperfecta. Dicha relatividad e imperfección surgen, por ejemplo, de los postulados del Teorema de Thomas (que plantea la objetividad de la acción como determinada por la subjetividad de un individuo socializado), o del análisis de medios alternativos igualmente válidos para alcanzar un determinado fin pero condicionados por criterios diferentes como eficiencia/celeridad, o de la socialización última de todo fin en los valores vigentes en cada época, y varios otros.

La problemática que esta investigación intenta abordar atraviesa en forma última la orientación de la acción. Sin embargo, el interés principal de la misma tiene que ver con la incidencia de los aspectos y lazos no-económicos, o al menos no puramente económicos, en la orientación del actor económico. En tal sentido, la misma viene a seguir el curso contrario al propuesto por las teorías de la acción racional, buscando justamente explicar la no-racionalidad de muchos aspectos de la orientación del actor económico.

Para tratar de dar cuenta de la eficiencia de las empresas familiares en el sector citrícola uruguayo resultaba necesario partir de conceptualizaciones que no se centraran en la racionalidad económica como eje explicativo casi único, sino que incorporaran a sus desarrollos explicativos elementos extraeconómicos pero que tienen fuertes consecuencias económicas. Es por ello que aparte de recurrir a la literatura sobre capitalismo familiar fue necesario recurrir a nuevos desarrollos teóricos sobre la naturaleza de las relaciones que se establecen en los procesos productivos y de comercialización.

Tomando en consideración los planteos precedentes se decidió adoptar como perspectiva teórica desde la cual analizar el tema de interés de este estudio la propuesta por Chris y Charles Tilly en su libro "Work under Capitalism" una herramienta teórica abarcadora, que permitió analizar el fenómeno de la perdurabilidad de la empresa familiar en el sector citrícola sin perder de vista las diferentes coyunturas históricas, culturales y sociales por las que las empresas han ido atravesando.

El enfoque teórico-analítico de Chris y Charles Tilly trata de explicar la dinámica y peculiaridades del trabajo y de los mercados laborales en el marco del capitalismo. La nota esencial del enfoque de Tilly para el interés de esta investigación está dada por la base relacional en que se apoya el mismo, articulando de esta manera los aspectos sociales con los laborales y económicos en una mirada abarcadora que

toma como punto de origen la interacción social en sentido amplio, sin perder de vista la forma en que ésta es atravesada por la historia y la cultura.

Para articular su análisis relacional Chris y Charles Tilly toman un concepto como pieza primera y central: *transacción*. Denominan transacción a la transferencia interpersonal consciente o voluntaria de información y/o mercaderías. Y más específicamente, cuando el esfuerzo de al menos una de las partes involucradas en la transacción agrega valor al elemento transferido, la identifican como *transacción de trabajo*, a las restantes como *interacción social*

A partir del concepto *transacción* se integran sucesivamente nuevos conceptos, cada uno de los cuales representa la agregación del anterior en un nivel más general, al tiempo que refleja una mayor estabilidad relacional. Así, a la organización acumulativa de transacciones entre dos mismas partes le denominan *contrato*. Los contratos relacionados con el trabajo los identifican bajo el término *contratos de trabajo* y a aquellos de carácter estrictamente social, o no-laboral, *lazos (relaciones) sociales*. La organización acumulativa de contratos da origen a los *empleos y roles*, y a las *redes*. Las *redes de trabajo* son esencialmente de dos tipos: *mercados y sistemas jerárquicos*. Las de carácter estrictamente *social* o no-laboral se presentan básicamente como: *parentesco, amistad o vecindad*. Las redes que quedan comprendidas en una zona intermedia entre el trabajo y lo social (lo laboral y lo no-laboral) constituyen *coaliciones*. Por último, la interconexión de *redes de trabajo* conforman las *industrias*. El caso particular de redes delimitadas en las que algunos agentes tienen la potestad de actuar por el todo constituye las *organizaciones*. En el ámbito del trabajo las organizaciones están representadas principalmente por *firmas, asociaciones comerciales, y comunidades laborales*. En el ámbito no-laboral por *familia (hogar) y Estado* y en una zona intermedia entre lo laboral y lo no-laboral: por las *uniones*.

En el párrafo anterior se sintetizaron las categorías que surgen de la interacción de acuerdo a la propuesta teórico-analítica de C. y C. Tilly. A partir de dicho esquema de carácter acumulativo los autores identifican un segundo tipo de categorías: aquellas que orientan el flujo de la interacción. Básicamente se pueden resumir en dos: *objetivos y mecanismos*.

Sobre el tema, los autores sostienen que los productores y receptores del valor generado mediante el trabajo persiguen tres *objetivos* principales: *calidad, eficiencia y poder*.

Definen la *calidad* como *la medida en que los valores de uso producidos mediante varios niveles de esfuerzo del trabajador se aproximan a una configuración ideal de las características del producto*.

La eficiencia como *eliminación de gasto*. *La eficiencia de un determinado contrato de trabajo o grupo de contratos de trabajo refiere a la escala de resultados derivados de varias combinaciones de esfuerzos; mayores resultados con menor esfuerzo denotan eficiencia*. Pero estos autores conciben, a diferencia del análisis neoclásico que considera únicamente la eficiencia estática, o sea la asignación de recursos de una forma que elimine gasto o desperdicio, tres tipos más de eficiencia. *Eficiencia adaptativa* como forma de organización económica que permite a las partes adaptarse a cambios inesperados con un mínimo de gasto. *Eficiencia innovativa* que refiere a la organización que construye nuevas soluciones a los problemas alterando el entorno en lugar de simplemente reaccionar a él. *Continuidad organizacional* que evita quedar fuera del negocio. Y por último, Tilly y Tilly sostienen que en la evaluación de la eficiencia es preciso determinar la escala de tiempo en la que se mide la misma, en vista que el efecto puede ser diferente

según que se considere instantáneamente, a corto plazo, a mediano plazo o a largo plazo.

Y el *poder* como *la escala del esfuerzo de P como una función de la inversión de R en compromiso, compensación y coerción*.

A su vez, los actores productivos cuentan, según estos autores, con varios mecanismos orientados a satisfacer los requerimientos determinados por dichos objetivos: *incentivos (compensación, compromiso, coerción), inclusión (embeddedness), contratación, autonomía, conexiones, movilidad, formación*. De ellos los dos primeros resultan especialmente relevantes.

Los incentivos desempeñan un rol especialmente importante en la transacción. Estos son de tres tipos. *Compensación*: es la oferta de una eventual recompensa al esfuerzo de trabajo. *Compromiso*: es la invocación de solidaridad. *Coerción*: es la amenaza de daño.

*Inclusión (embeddedness)* es la integración de todo contrato de trabajo en una red más amplia de relaciones sociales, tanto de índole productiva como no productiva.

*Contratación*: esta definición involucra las alternativas de inclusión del contrato de trabajo en una red jerárquica, subcontratación mediante contrato con un intermediario, o simplemente compra de mercadería o servicios finalizados a.

*Autonomía*: es el grado de libertad que detentan los individuos en los diferentes contratos para el desarrollo de sus rutinas de trabajo.

*Conexiones*: involucra los modos de seleccionar un trabajador para una tarea.

*Movilidad*: determina los movimientos del trabajador de un empleo a otro. Generalmente da lugar a la división entre trabajadores permanentes y temporales.

*Formación*: refiere a las formas de capacitación del trabajador (externa, por entrenamiento en la empresa, combinación de ambas).

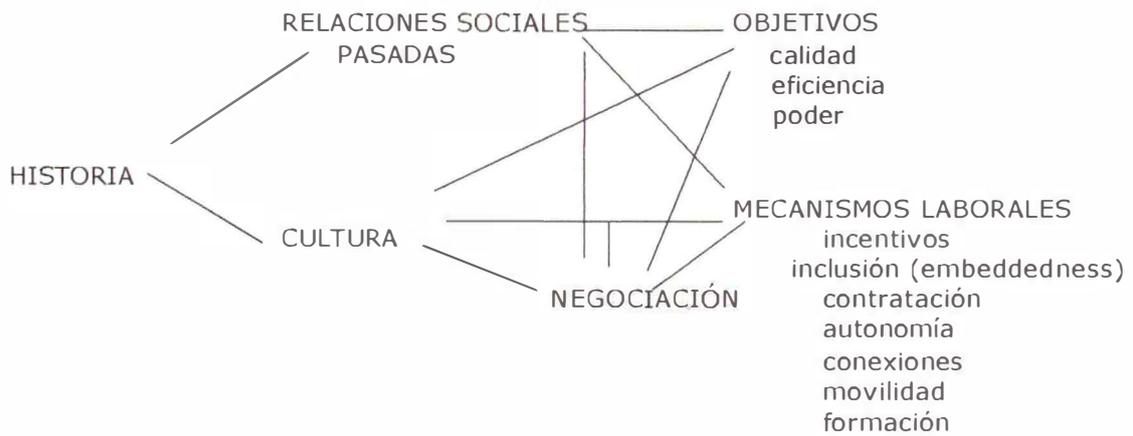
En una tercera fase, se puede identificar en la propuesta de C. y C. Tilly una categoría particularmente relevante que refiere a condicionamientos sobre el flujo de interacción. Dicha categoría es: la *negociación (bargaining)*. Esta tiene lugar debido a que los objetivos de las partes intervinientes en la transacción, productor y receptor, generalmente resultan contrastantes entre sí, generando una tensión entre ambos que es resuelta mediante *negociación*.

Por último existe otro grupo de categorías condicionantes, dicho grupo está integrado por: *la historia, la cultura y las relaciones sociales pasadas*. Con la particularidad que *la historia* condiciona *la cultura* y *las relaciones sociales pasadas*, y estas condicionan tanto los *objetivos* y *mecanismos* como la propia *negociación*.

Chris y Charles Tilly sostienen que muchos analistas del trabajo dan por supuesto que en las organizaciones económicas las relaciones de intercambio y producción establecen la estructura básica mientras que la amistad, hostilidad, memorias compartidas y demás categorías no-económicas simplemente se acumulan como ostras sobre el armazón. Estos autores, por el contrario, entienden que las lógicas organizacionales varían enormemente y una parte importante de esa variación resulta justamente del arreglo de relaciones sociales preexistentes que los participantes, generalmente en forma inadvertida, incorporan en la estructura de la organización.

A modo de síntesis, las siguientes premisas engloban la propuesta teórico-analítica de C. y C.Tilly: ***La Historia modela las relaciones sociales pasadas y la cultura; las relaciones sociales pasadas y la cultura afectan los mecanismos y los objetivos; la negociación media la relación entre cultura y mecanismos laborales pero también conduce directamente a la adopción de ciertos mecanismos laborales por sobre otros; los objetivos afectan los mecanismos pero son también afectados ellos mismos por la negociación.*** (C.y C. Tilly 1998; )

El siguiente esquema presentado en el libro "Trabajo bajo el Capitalismo" de Chris y Charles Tilly permite una visión panorámica de la teoría en su conjunto.



## CAPÍTULO II

### PRESENTACIÓN DEL SECTOR CITRÍCOLA DE URUGUAY

Ubicado entre los paralelos 30 y 35 de latitud sur, el Uruguay cuenta con condiciones climáticas muy propicias para el cultivo de cítricos, a pesar que debe enfrentar algunos factores adversos entre los que se destacan los vientos, las probabilidades de heladas y la irregularidad de las precipitaciones.

La particularidad del sector citrícola de Uruguay es su especialización en el mercado externo y concretamente de contra-estación, es un sector netamente exportador.

Si bien es un productor marginal en el comercio mundial de cítricos tiene una participación que más que triplica su importancia como productor. De acuerdo a los datos de la Comisión Honoraria del Plan Citrícola para el año 1996 las exportaciones uruguayas representaban un 2% del comercio mundial y un 14% del comercio de contra-estación.

El principal mercado de destino de la producción uruguaya es el de los países de la Unión Europea. También se destina fruta a países de la ex Unión Soviética, Europa Oriental, a los países árabes, Hong Kong, Malasia y MERCOSUR. Sin embargo, estos segundos mercados son más inestables ya que dependen de la situación coyuntural que atraviesen. Un ejemplo es el de los países de la ex Unión Soviética que a raíz de la crisis político-económica de 1998 disminuyeron su importancia como alternativa de destino de las exportaciones cítricas uruguayas, en vista de la inseguridad de cobro así como del bajo precio que pagaban por la fruta. En el corriente año se ha abierto el mercado de China, hacia donde se están realizando las primeras exportaciones en la historia del sector

#### **Las características del sector citrícola.**

Según datos del censo agropecuario del año 2002 el país cuenta con 21.614 hectáreas cultivadas con cítricos.

La Dirección de Suelos del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca realizó hace 10 años un estudio con la finalidad de interpretar a nivel nacional la aptitud de suelos para la explotación de citrus. El estudio arrojó como resultado que el área de tierras muy aptas para la citricultura supera ampliamente al total de superficie plantada. El estudio concluía en primer lugar que parte de las plantaciones se desarrollaban en tierras consideradas como aptas o aptas con limitaciones; y en segundo lugar que, mirando exclusivamente desde la perspectiva de disponibilidad de tierras aptas en sus distintas categorías, no existía limitación previsible a la expansión del cultivo de citrus. No obstante la relativa antigüedad del estudio, en vista del escaso o nulo crecimiento del área productiva de cítricos el mismo aún resulta relevante.

En el Uruguay existen dos zonas productoras de fruta cítrica: la Norte, que comprende los departamentos de Salto, Paysandú, Río Negro, Rivera y Tacuarembó; y la Sur que abarca los departamentos de Montevideo, Canelones y San José. La zona Norte cuenta con mayores ventajas comparativas para la producción de cítricos, desde el punto de vista de los suelos, el clima, y la mano de obra. Climáticamente, si

bien la zona Norte tiene una mayor incidencia de heladas, la fruta madura un mes antes que en la zona Sur, lo cual tiene especial importancia desde el punto de vista comercial. Por otra parte, debido a su trayectoria citrícola, la zona Norte cuenta con mano de obra más especializada (principalmente en los departamentos de Salto y Paysandú, no así en el caso de Rivera y Tacuarembó). La zona Sur si bien tiene mayores desventajas desde el punto de vista climático y de mano de obra, cuenta sin embargo, con un mejor status sanitario.

Los destinos de la producción son básicamente tres: exportación en fresco, industria y mercado interno. Promedialmente la fruta que reúne las condiciones para ser exportada en fresco representa aproximadamente el 45-50% del total de la producción. Según informes del MGAP, el Uruguay si bien produce fruta de excelente calidad interna, históricamente ha tenido dificultades para obtener fruta de primera calidad de exportación. En lo que respecta a la industria, la capacidad de ésta de absorber los descartes de exportación se revela como insuficiente. El volumen de fruta fresca consumido en el mercado interno está estabilizado en unas 80.000 toneladas.

La naranja ocupa el lugar número uno en la producción uruguaya, en segundo lugar está la mandarina y en tercer y cuarto lugar el limón y pomelo respectivamente. No obstante, a la hora de exportar, las mandarinas representan aproximadamente el 53% de las exportaciones, las naranjas el 37%, 10% de limones y partidas mínimas de pomelos y kinotos. Si bien hubo una época en que la producción de pomelo fue mayor, actualmente ocupa un lugar residual en vista que la demanda es muy escasa y por otra parte, representa una especie muy vulnerable a las plagas y enfermedades que afectan a la fruta.

#### La situación del sector en materia de inversión y tecnología

El desarrollo del sector citrícola ha tenido como base la acumulación de capital en el propio sector y el aprovechamiento de infraestructura de otras actividades. En el proceso de acumulación de capital los empresarios han tenido un rol fundamental, el cual ha sido favorecido y estimulado por el Estado. Dentro de las políticas que han contribuido al desarrollo del sector se destaca, por un lado, el paquete de promoción de exportaciones de productos no tradicionales (implementado a mediados de la década de los 70') y que se basó en reintegros y devolución de impuestos, admisión temporaria de insumos, créditos de pre y post financiación de exportaciones, ley de promoción industrial y declaratoria de interés nacional. Por otro lado, los beneficios obtenidos por el sector en el marco de la Ley Forestal que exoneraba a la etapa agrícola de los impuestos directos (impuestos a las rentas potenciales o reales), beneficios que perdieron los contribuyentes de mayor tamaño una vez que se cambió la Ley Forestal. Por último, la aprobación en el año 1970 de la Ley 13.930 de promoción citrícola, que tuvo como efecto principal la creación de la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola organismo integrado por representantes del sector privado y público. La Comisión Honoraria Nacional de Plan Citrícola fue disuelta en diciembre de 2002. En sus inicios esta Comisión desarrolló un papel gravitante en la vinculación del sector con organismos multilaterales de crédito, en la coordinación de consultorías técnicas y en la organización de los aspectos de comercialización con determinados mercados.

Según datos del MGAP correspondientes al año 1999<sup>1</sup>, el sector citrícola uruguayo cuenta con activos fijos del orden de los 200 millones de dólares. Estos activos están representados por 20.000 hectáreas de plantaciones, equipos agrícolas y de riego, 11 plantas de empaque y frío (con 22.300 pallets de almacenamiento refrigerado) 4

---

<sup>1</sup> Citrus: situación actual y perspectivas, Ing. Agr. Yanil Bruno

plantas procesadoras de aceites y jugos y construcción y mejoras en la infraestructura portuaria – una terminal frutera en el puerto de Nueva Palmira.

#### *La fase de campo*

El bien de capital principal en la producción cítrica es el monte. En tal sentido, las características del monte como la composición de especies y variedades, las características del pie, la densidad de plantación, y la protección y conservación del mismo en lo que respecta a vientos, heladas, riego y situación sanitaria, son los factores que determinarán los volúmenes de producción y la calidad de la fruta producida.

*Material vegetal:* en lo que respecta a los aspectos genéticos, algunas de las principales empresas cuentan con bancos de germoplasma propios a los efectos de testear la evolución y adaptación de determinadas variedades. Las innovaciones son fundamentalmente de tipo imitativo de las desarrolladas en otros países productores de grandes volúmenes de cítricos, preponderantemente España.

*Riego:* se comenzó a implementar sistemas de riego a finales de la década de 1950 y actualmente esta práctica se encuentra generalizada. Esta tiene por finalidad asegurar las necesidades de agua de las plantas en los momentos críticos y tiene por efecto el incremento de los volúmenes de producción en un 20 a 30% así como la mejora del tamaño de la fruta cosechada. Alguna de las empresas incluso practica lo que se denomina fertirriego, mediante la incorporación de fertilizantes en el agua.

*Control de heladas:* una de las desventajas que presenta nuestro país para la producción de cítricos son las heladas. Al respecto, las prácticas tradicionales para controlar el efecto de las heladas han consistido en mantener el suelo desnudo. Hace algunos años se patentó un método de control de heladas denominado *Sumidero Invertido Selectivo (SIS)*, desarrollado por el ex Decano de la Facultad de Ingeniería, Ing. R. Guarga, en el marco de investigaciones desarrolladas por la empresa Milagro S.A.

*Control de vientos:* otra de las desventajas de nuestro país para la producción de cítricos es el efecto de los vientos, comúnmente conocido como "rameado", que afecta la calidad externa del fruto provocando descartes de exportación. En tal sentido, la práctica desarrollada por las empresas ha sido la formación de cortinas vegetales contravientos, las cuales, sin embargo, no han tenido mayores resultados.

#### *Cosecha*

En la exportación de fruta fresca la fase de la cosecha es gravitante para la obtención de fruta de exportación. Los elevados porcentajes de humedad que caracterizan a nuestro país hacen que la fruta esté más sensible a los golpes y daños a nivel de la piel, los cuales favorecen la entrada de patógenos.

En tal sentido, las empresas exportadoras han desarrollado prácticas de cosecha tendientes a minimizar estos riesgos mediante un tratamiento adecuado de la fruta. Dichas prácticas se basan en el uso de tijera roma, bolsas de aproximadamente 20 kgs. promedio y vuelco de la fruta en bins tratando de reducir al máximo los golpes. En este aspecto el factor humano resulta clave.

#### *Poscosecha y empaçado*

La totalidad de las empresas exportadoras, ya sea en forma independiente o corporativa, cuentan con plantas de packing con equipamiento de alta tecnología en las que se desarrollan los procesos de lavado, desinfección, secado, encerado y clasificación automática por tamaño o peso. Algunos de estos equipos incluyen

detección de daños en la piel (luz negra), colorímetros para la clasificación de la fruta por intensidad de color y detección de la cristalización del jugo (fruta seca).

Asimismo, se cuenta con cámaras frigoríficas y cámaras de desverdizado. También se halla generalizado el uso de pallets con códigos de barras que permite identificar la quinta y cuadra en que fue cosechada la fruta, lo cual constituye parte del procedimiento de trazabilidad.

### *Trazabilidad*

A raíz de las exigencias de las grandes cadenas de supermercados en relación a la inocuidad y salubridad de los alimentos así como a la aplicación de prácticas agrícolas que no dañen el medio ambiente, hay una tendencia creciente de las empresas citrícolas al registro y control de todos los pasos llevados a cabo en la fase de campo y cosecha, así como a la informatización de dicha información. Las empresas en las que estos procedimientos se iniciaron más tempranamente han obtenido la certificación de organismos certificadores con aval internacional (normas EUREP-GAP; norma ISO 9002).

### *Infraestructura portuaria*

Los avances alcanzados por el sector en lo que es la infraestructura portuaria han sido a base de asociaciones estratégicas. En este aspecto se destaca el emprendimiento FRIGOFRUT desarrollado en el puerto de Nueva Palmira. FRIGOFRUT es una terminal frigorífica frutera. Surge de una alianza concretada en el año 1992 entre algunos productores (miembros de la Asociación de Productores Citrícolas de Uruguay - APCU), una empresa naviera y el Fondo Sueco de Inversiones. FRIGOFRUT constituye la primera y única terminal frutera del Uruguay. En el departamento de Salto se realizó una alianza con la empresa naviera Lauritzen con el fin de realizar mejoras en el puerto de Fray Bentos.

### *La situación del sector en materia sanitaria*

El principal problema sanitario de Uruguay lo representa el cancro cítrico.

El cancro cítrico es causado por una bacteria, identificada por primera vez en Estados Unidos en el año 1915, que se denomina *Xanthomonas citri*. Los síntomas de la enfermedad aparecen en todas las partes de la planta, en la hoja a través de pequeños abultamientos en forma de puntos contrapuestos en ambas caras de la hoja de color amarillento y pardo en el centro, en el tallo y raíz a través de lesiones similares a las de las hojas pero más imperceptibles, y en el fruto a través de abultamientos más salientes que los de las hojas, de forma irregular y agrietada. El principal agente de propagación de la enfermedad es el hombre a través del traslado de yemas, mudas, materiales de cosecha, herramientas, animales domésticos, etc. Dentro de los predios o entre predios vecinos la propagación se da también por el viento y por insectos. Y en una misma planta la bacteria puede diseminarse por el viento o las gotas de lluvia. La bacteria causante no logra sobrevivir por períodos largos cuando no está en contacto con el hospedante, sin embargo puede sobrevivir sobre hospedantes aparentemente sanos hasta 4 años sin manifestarse.

La enfermedad fue detectada por primera vez en el Uruguay en el año 1949, en el departamento de Salto. Hasta 1970 se tuvo conocimiento de la presencia de la enfermedad en unos pocos montes de limones de ese Departamento. En 1975 se detectó en montes limoneros nuevos, tres de los cuales estaban ubicados en el Departamento de Paysandú. En el año 1977 la Dirección de Sanidad Vegetal inició la lucha contra esta enfermedad luego de declarar a la bacteria que la origina *Plaga*

*Nacional de la Agricultura* en los Departamentos de Salto y Paysandú. Debido a las características de la enfermedad descritas en el párrafo anterior, la campaña de prevención y erradicación emprendida por Sanidad Vegetal implicó la erradicación mediante tala y quema de las plantas que se encontraran enfermas y de las plantas aparentemente sanas que hubieran estado expuestas a la enfermedad por vecindad con la planta enferma. En el año 1995 por Resolución Ministerial se implementó el Plan de Emergencia para la Erradicación del Cancro Cítrico al Norte de Chapicuy. Este Plan habilitó a los productores a optar por la erradicación únicamente de las plantas enfermas. Desde esta fecha, el país está dividido en dos zonas, una de ellas al norte del Chapicuy que ha sido declarada como zona afectada por cancro, y la otra al sur del Chapicuy que ha sido declarada como zona libre de cancro.

De acuerdo a datos oficiales<sup>2</sup>, hasta octubre de 1999 el número total de plantas afectadas por cancro era de 74.000, de las cuales fueron erradicadas 8.000. En este sentido, la postura de técnicos del MGAP<sup>3</sup> es favorable a la erradicación.

#### *La situación del sector en materia de recursos humanos*

En lo que respecta a la mano de obra, el sector citrícola ocupa aproximadamente 13.000 trabajadores. La investigación realizada en el marco del Proyecto "Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo" identificó tres mercados principales de empleo en el sector citrícola: permanentes; zafrales de cosecha; zafrales de empacado

Según datos proporcionados por la mencionada investigación, los empleados permanentes representan el 15,3% del total de empleados, son predominantemente de sexo masculino (86%) y se desempeñan en trabajos de gestión, administración y como obreros u oficiales (estos últimos rotando en actividades de vivero, manejo de plantación, riego, mantenimiento de equipamiento, packing, cosecha, etc.).

Los zafrales de cosecha representan el 52,8% del total de empleados, también en su mayoría de sexo masculino (92,1%).

Los zafrales de empacado representan el 45,5% del total de empleado y son en su mayoría de sexo femenino (84,0%).

El 1,7% restante está representado por zafrales de la industria.

#### **Mapa productivo y comercial del sector**

De acuerdo a datos de la Comisión Honoraria del Plan Citrícola correspondientes al año 1999, la distribución de la producción y exportación citrícola es la siguiente:

13 productores	50% de la producción
65 productores	75% de la producción
3 empresas	76% de la exportación
6 empresas	90% de la exportación

La organización comercial de la exportación se divide en dos tipos. Por un lado las empresas que exportan en forma independiente, que son dos, y por otro las que están agrupadas entorno a una organización de carácter asociativo – URUDOR – que tiene por finalidad la gestión de los distintos aspectos comerciales, el asesoramiento y control de las prácticas de producción y la compra de insumos.

<sup>2</sup> Informe "Proyecto Uruguay Citrus 2025"

<sup>3</sup> Informe "Proyecto Uruguay Citrus 2025", "Citrus: situación actual y perspectivas", Ing. Yanil Bruno

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### Tema de investigación

Este estudio intenta analizar la empresa familiar de un modo diferente. En el Capítulo I – Consideraciones teóricas se presentaron los principales aspectos de los postulados de la teoría económica neoclásica que han prevalecido hasta épocas recientes. La noción que subyace a estos postulados es la de la empresa familiar como una lógica organizacional anacrónica e inadaptada a la fase de capitalismo global.

Desde esta concepción resulta difícil explicar la evolución que ha alcanzado el sector citrícola en el Uruguay desde un punto de vista productivo y de inserción en el mercado internacional, teniendo en cuenta el importante componente de empresas familiares que ha estado presente en su base históricamente hasta nuestros días.

Y más allá de la dificultad que los postulados de la teoría económica neoclásica encierran para la explicación de este fenómeno estos conducen a pensar en la eventual amenaza que dicha peculiar conformación encierra para el desarrollo futuro del sector.

Las consideraciones precedentes condujeron a la búsqueda de nuevos desarrollos teóricos que trasciendan la racionalidad económica como categoría central en el análisis de los actores productivos, e integre a la racionalidad económica otros aspectos extraeconómicos de índole histórica, cultural y social.

A continuación se presenta el problema, hipótesis y objetivo de la investigación y se explicita la estrategia desarrollada para el abordaje empírico del tema de interés.

#### Pregunta de investigación

Qué procesos históricos, sociales y culturales han intervenido en la conformación de las actuales empresas familiares del sector citrícola y de sus prácticas económicas? Qué frenos y/o impulsos ha encerrado dicha peculiar conformación para la evolución del sector citrícola?

#### Supuestos

- ? El componente familiar ha constituido un importante punto de arraigo que ha favorecido la continuidad de la actividad citrícola en el país.
- ? La presencia de empresas corporativas al interior del sector citrícola ha creado un entorno favorable para la viabilidad y continuidad de las empresas

familiares, en vista del entramado de relaciones que entre ambos tipos de empresas existe.

## Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Conocer los procesos históricos, sociales y culturales que han conformado las actuales empresas familiares del sector citrícola con el fin de comprender las limitaciones y fortalezas que esta lógica organizacional pudo y puede representar para la evolución del sector.

### Objetivos específicos

- ? Conocer los aspectos históricos tanto de las empresas familiares como del sector citrícola en general
- ? Identificar las relaciones sociales y de producción de las empresas familiares con las restantes empresas familiares y actores productivos del sector
- ? Identificar las políticas del Estado en relación al sector

## Categorías conceptuales

En primer lugar corresponde dar una definición de *empresa familiar*. Para ello me he basado en la recomendación realizada por Andrea Colli respecto a la conveniencia de adoptar una definición laxa. Colli sostiene que tomando en cuenta las dificultades que tal definición presenta y siempre que se priorice una perspectiva histórica, es probablemente mejor apoyarse en una definición laxa de la empresa familiar, lo suficientemente flexible como para cubrir todas las situaciones posibles al tiempo que acompañada con la naturaleza cambiante de la familia en sí misma.

Para Colli la empresa familiar, en sentido amplio, reúne tres elementos básicos:

- ? parentesco (tal como sea definido en el marco cultural particular);
- ? propiedad (la propiedad de una parte significativa del capital de la empresa) y
- ? control (autoridad sobre la gerencia estratégica de la empresa) (Colli 2003; 19, 20).

Una vez sentada la definición de empresa familiar, para el abordaje abarcador de la realidad de interés que se ha pretendido adoptar en este estudio se han tomado como guía varias de las categorías conceptuales expuestas por C. y C. Tilly, interrelacionadas entre sí sobre la base de las premisas también expuestas por dichos autores.

En tal sentido la segunda categoría central es la de *transacción de trabajo*. Una transacción consiste, según Tilly, en una transferencia interpersonal voluntaria de información y/o mercaderías. Dicha transacción es una transacción de trabajo cuando el esfuerzo de al menos una de las partes intervinientes agrega valor al elemento transferido.

Una vez especificada la categoría transacción de trabajo la agregación de la misma en un nivel más general conduce a la definición de la categoría contrato de trabajo.

*Contrato de trabajo* es la agrupación organizada y duradera de transacciones de trabajo sucesivas. Los contratos de trabajo se diferencian de los demás contratos en que éstos últimos refieren únicamente al intercambio o consumo, tal es el caso de un préstamo bancario en el cual no hay valor de trabajo agregado. Sin embargo, en la vida real no hay un límite preciso entre contratos de trabajo y contratos de no trabajo, más bien tiene lugar un continuum de un tipo al otro.

La conexión y concatenación de contratos de diferente tipo – *productor-receptor*, *productor-productor* y *receptor-receptor* conforma una *red de producción*

Siguiendo el esquema de C. y C. Tilly se tomarán las categorías *objetivos* y *mecanismos* y *negociación* como categorías directamente implicadas en cada transacción y a través de las cuales se introduce en el análisis a los actores sociales.

Por último se adopta la definición de estos autores de la *cultura* como cúmulo de comprensiones compartidas y sus representaciones.

### **Estrategia de investigación**

El trabajo empírico de este estudio estuvo orientado por dos objetivos principales. El primero de ellos fue la reconstrucción de los principales sucesos y coyunturas en la evolución de la actividad citrícola, a través de la identificación de la repercusión que dichos sucesos y coyunturas tuvieron sobre el quehacer citrícola y sobre la lógica organizacional de sus actores. Y la reconstrucción, al interior del sector, de la trayectoria de cada una de las empresas familiares seleccionadas.

El segundo objetivo fue conocer las peculiaridades del quehacer citrícola actualmente y dentro de la coyuntura actual enmarcar a las empresas familiares y sus especificidad organizativa.

### **Fuentes de datos**

Para el desarrollo de la estrategia de investigación planteada se utilizaron dos tipos de fuentes de datos. La primera de ellas de carácter documental y la segunda de carácter narrativo: entrevistas.

La fuente documental estuvo constituida por el libro "La historia de la citricultura del Uruguay" de José Ortiz de Taranco, y por artículos de prensa e informes presentados en internet relacionados con los diferentes actores que conforman la red de producción de la actividad citrícola hoy.

Las entrevistas se llevaron a cabo en dos momentos diferentes. El primero de ellos en el año 2000, en el marco de un trabajo para la asignatura "Taller Central". En esta instancia se entrevistó a propietarios, gerentes y técnicos de cinco empresas citrícolas exportadoras, familiares y no familiares, así como de la agrupación URUDOR. La segunda fase de entrevistas se llevó a cabo en enero de 2004. En esta instancia se entrevistó a miembros responsables de cuatro de las seis empresas familiares citrícolas que tienen actividad exportadora. En esta instancia también se entrevistó a 8 pequeños productores citrícolas del departamento de Salto con la finalidad de contar con una mejor comprensión del sector en su conjunto. Asimismo, se entrevistó también al autor del libro "La historia de la citricultura del Uruguay"

### **Unidades de análisis**

Las unidades de análisis de este estudio están representadas por las empresas familiares que intervienen en la actividad citrícola productiva y exportadora.

Se ha priorizado únicamente aquellas empresas familiares que tengan actividad exportadora por dos motivos. El primero de ellos debido a que constituyen las empresas donde la eficiencia adquiere mayor relevancia en virtud de su inserción en el mercado externo. El segundo debido a la limitación de recursos para el desarrollo del trabajo de campo de este estudio.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS

*Debe señalarse, en primer lugar, que las cosas no surgen solas porque sí, y que hay razones y motivos por los cuales ocurren los procesos económicos.*

*José Ortiz de Taranco 2001; 81*

A comienzos del siglo que acaba de culminar la actividad citrícola constituía en general una actividad productiva de tipo familiar. El mayor componente de la mano de obra era proporcionado por la propia familia del productor citrícola, principalmente italianos y portugueses que llegaron a estas tierras escapando de la inestabilidad política, social y económica que sacudía a Europa.

Hoy en día la producción citrícola es una actividad empresarial que ocupa en un 100% mano de obra asalariada. No obstante aún el sector detenta un importante componente familiar. Ahora, a diferencia de antes, principalmente en las tareas de dirección y gerencia de la actividad citrícola. Cinco de las ocho principales empresas que llevan adelante la citricultura en nuestro país se hallan dirigidas por la segunda y/o tercera generación de sucesores de aquellos citricultores de mitad del siglo XX, o en algunos casos de comienzo de siglo. Y cuatro de ellas bajo la forma de empresas de tipo familiar de acuerdo a la definición adoptada para este estudio.

Por otro lado, a pesar que el número de pequeños y medianos productores citrícolas que han ido sobreviviendo a un fuerte proceso de concentración que se inició a partir de la década del '80 es muy reducido, es preciso denotar que aún existen productores citrícolas que combinan la citricultura con actividades hortícolas o de lechería y, en el menor de los casos, ganadería, o siguen dedicados en forma exclusiva al rubro citrícola.

En consecuencia, si intentamos entender el funcionamiento del sector citrícola en el Uruguay debemos necesariamente encarar la tarea de entender y explicar el surgimiento y permanencia de empresas de tipo familiar en la conducción de la citricultura uruguaya. Para ello es necesario partir de una mirada retrospectiva tomando como guía un aspecto en particular: la limitación que el reducido tamaño del mercado uruguayo ha impuesto al curso de la producción citrícola.

En tal sentido, el presente análisis se ha dividido en dos partes. En la primera de ellas se analizan a la luz de las categorías teórico-analíticas presentadas en el Capítulo I la trayectoria histórica de las empresas citrícolas y del sector citrícola en su conjunto. Para ello se tomó como criterio la priorización de los sucesos y coyunturas que determinaron alteraciones al interior de la *red de producción* en la que se halla inserta la actividad citrícola del Uruguay. En la segunda parte del análisis se describe la *red de producción* en la que se enmarca la actividad citrícola actualmente, especificando las diferentes transacciones al interior de la misma y dentro de ellas las empresas familiares.

## Antecedentes históricos

### Orígenes - dos lógicas organizacionales

#### *Salto*

El desarrollo de los frutales en nuestro país tuvo inicialmente especial relevancia en Montevideo y sus alrededores y en el Departamento de Salto. La producción de frutales se desarrolló sobre la base de un gran número de pequeños y medianos productores italianos, españoles y portugueses, la mayoría de ellos, que llegaron a nuestro país emigrando de una Europa convulsionada social, política y económicamente.

En Montevideo y sus alrededores tuvo mayor importancia la producción de frutales de hoja caduca (manzana, pera, durazno), y en forma accesoria la de determinadas especies y variedades de cítricos (preponderantemente limón y naranja). En el Departamento de Salto, mientras tanto, los cítricos ocuparon desde los inicios el principal rubro frutícola. Esta diferente especialización de ambas regiones tiene su razón de ser en factores climáticos y de suelo. Suelos más sueltos y arenosos y temperaturas más próximas a los trópicos determinaron en Salto condiciones especialmente propicias para la producción citrícola.

Adicionalmente, en Salto los predios tuvieron siempre un tamaño mayor respecto a los de los productores de Montevideo que en su mayoría oscilaban entre las 5 y 10 has. A lo que se suma la característica de una producción más homogénea. El productor del Sur combinaba en una chacra reducida frutales de diferente tipo. En el caso de Salto en cambio, el citrus tuvo preponderancia, favorecida probablemente, además de por sus condiciones ecológicas particulares, por la menor complejidad que el cultivo del mismo representa, derivada principalmente de una mayor extensión en el plazo de cosecha. Mientras que en la hoja caduca a veces en 20 días se debe resolver toda la cosecha, en el citrus, por el contrario, se puede atrasar la misma una semana, dos o tal vez más sin mayores repercusiones en el estado de la fruta cosechada, a lo que se suma un período de cosecha que se extiende desde abril a noviembre, y actualmente desde fines de febrero a diciembre.

El crecimiento de las ciudades de Montevideo y Buenos Aires otorgaron las condiciones de mercado esenciales que se sumaron a las naturales para el desarrollo de una fruticultura comercial a partir ya de las últimas tres décadas del siglo XIX. Los volúmenes crecientes de fruta se comercializaron primero por vía fluvial a través del Río Uruguay, más tarde por ferrocarril y finalmente por transporte carretero. A modo de ejemplo, la información disponible de censos agrícolas realizados en 1916 y 1924<sup>4</sup> denotan casi la duplicación del número de hectáreas cultivadas con naranjos, de 717 en el año 1916 a 1.202 en el año 1924.

A partir de la década de 1920 y en forma determinante a partir de 1930 las fronteras del Uruguay y la Argentina se fueron cerrando hacia adentro a raíz de la orientación hacia una política de sustitución de importaciones que se difundió en casi toda América Latina. A partir de entonces la producción citrícola que en el departamento de Salto se comercializaba en un 20% en la plaza bonaerense quedó acotada al mercado interno del Uruguay, esencialmente al de Montevideo.

<sup>4</sup> Publicación "Industrias Rurales del Uruguay" - 1930, citada por Ortiz de Taranco en "Historia de la citricultura del Uruguay"

Si se tiene en cuenta que ya desde finales de 1920 había comenzado a avizorarse la eminente saturación del mercado interno y a evaluarse la necesidad de exportar fruta frente a la consiguiente amenaza que dicha contingencia representaba para la evolución de la producción citrícola, puede comprenderse la competencia que se suscitó tanto entre productores como entre acopiadores. Particularmente entre estos últimos, atraídos por la producción salteña que difícilmente podía ser comercializada por los propios productores en vista de la distancia que separaban el centro de producción del de comercialización.

En la coyuntura descrita la eficiencia resultó entonces ser el objetivo dominante que orientó a los acopiadores en la transacción que establecieron con los productores. Confirmando las precisiones realizadas por C. y C. Tilly, respecto a la priorización de la eficiencia por parte de los actores productivos en condiciones de intensa competencia, como forma de perdurar en una coyuntura en la que la selección competitiva excluía del mercado a quienes no resultaran eficientes en precios y costos.

Cómo derivó esa situación en el surgimiento de empresas de tipo familiar?

De la conjunción de dos tipos de factores. El primero de carácter cultural, debe tenerse en cuenta que en dicho momento histórico la utilización de mano de obra familiar constituía una forma generalizada de organización del trabajo. En segundo lugar, mediante una combinación de dos *incentivos* principales: *compensación* y *compromiso* o *lealtad*.

Se planteó en el Capítulo I – Consideraciones teóricas, que el principal problema en una transacción de trabajo es cómo el *Receptor* logra obtener el esfuerzo del *Productor*. Los principales *mecanismos* para la obtención de los *objetivos* de los actores intervinientes en una *transacción* está constituido por los incentivos, existiendo tres tipos de *incentivos*: *compensación*, *compromiso* y *coerción*, los cuales usualmente se presentan en forma simultánea bajo diferentes combinaciones y grados de prevalencia.

La coyuntura descrita determinó que a partir de la década de 1930 tuviera lugar una asociación entre miembros de una misma familia, entre hermanos en forma preponderante, con el fin de unir los puntos de producción y comercialización. Y con algunos matices según los casos, uno se radicó en Salto ocupándose de la compra y acopio de la cosecha de pequeños productores, y el otro en Montevideo, en el Mercado Modelo, viajando a Salto, generalmente en locomoción propia, para juntarse con la producción. El lazo familiar resultaba ser el más fiable y accesible para una asociación (*compromiso*) que permitiera acceder a mayores ganancias mediante la integración de la fase productiva con la de transporte y comercialización, reduciendo costos adicionales de terceros.

Y paulatina y naturalmente esta lógica organizacional dio paso a otra. La necesidad de cubrir los costos de infraestructura de comercialización en un mercado muy competitivo llevaba al acopiador como *receptor* a buscar asegurar la cosecha del productor. De esta manera primeramente tuvo lugar la modalidad que se denominó "compra por un tanto" en la que se fijaba el precio por un tanto de la cosecha. Luego la de "compra del monte en flor" en la que se compraba la cosecha aún antes de que ésta se generara. Luego la compra de dos o tres cosechas, hasta que finalmente el acopiador terminaba comprando la propia quinta.

A partir de este momento surge un modo peculiar de organización. Esta organización surge enmarcada en la relación de parentesco. Y es la integración de las distintas fases de producción y comercialización que le dan a este nuevo tipo de organización su identidad propia como "empresa". Es importante destacar, sin

embargo, que la fusión antes mencionada no suprime la *transacción* acopiador-productor. El acopiador pasa a tener mercadería propia lo cual le da mayor *autonomía* y reduce sus riesgos pero continúa comprando fruta a productores en una búsqueda de volúmenes que le den hegemonía (*poder*) y consecuentemente, un mayor peso de negociación. También es preciso aclarar que la lógica organizacional no se basa únicamente en la comercialización de cítricos sino también de otras frutas y verduras que tanto se traían desde Salto al mercado montevideano como se llevaban aquellas propias de la zona Sur hacia el mercado salteño, optimizando así los costos de transporte.

En el caso del productor pequeño, sin embargo, la lógica fue generalmente otra. Comúnmente también es identificado como empresa familiar, o más correctamente como productor familiar. Catalogar al productor como empresa familiar implica asumir una definición de empresa familiar basada en la utilización de la mano de obra familiar, que no es la escogida para este trabajo.

De las entrevistas a los pequeños productores familiares citrícolas que aún perduran en Salto, y que descienden de productores italianos y portugueses que se asentaron en la zona a comienzos del siglo XX, se aprecia una lógica de organización diferente. La familia mantiene su unidad hasta que la segunda generación se casa y tiene sus propios hijos, a partir de ahí, se independizan, continuando el cultivo, o a veces no, pero en forma independiente. Ya sea por compra de nuevo predio, por alquiler de parte del predio paterno, por división del predio paterno aún en vida de los padres o por herencia a la muerte de los padres. La comercialización de la fruta de estos productores se realiza mediante intermediarios.

La mayoría de las empresas a que dio lugar la asociación familiar a que se hizo referencia desapareció durante las década del 80' y 90'. Su ausencia no permite contar con elementos respecto a su evolución y decadencia que mucho enriquecerían este análisis, permitiendo conocer más sobre la incidencia de factores internos, propios de la organización empresarial de tipo familiar, y externos.

Sin embargo, en las empresas familiares existentes hoy en Salto en el rubro citrícola aún coincide en algunos casos analizados esa peculiaridad en el origen, la base del lazo de parentesco como forma de integrar la fase productiva con la fase comercial, incluyendo hasta tiempos relativamente recientes el transporte terrestre.

### *Paysandú*

El desarrollo de la citricultura en el Departamento de Paysandú estuvo vinculado a la inmigración de un grupo de argelino-franceses que tuvo lugar a partir de mediados de la década de 1950. El primero de estos inmigrantes llegó a nuestro país en el año 1956, con el propósito de plantar citrus para su venta en el exterior. Subsiguientemente, aunque no en forma coordinada, llegan algunos otros argelino-franceses, una parte de los cuales se dedicaría también a la citricultura

En la conformación de las empresas citrícolas de Paysandú se dieron tres factores importantes que condicionarán el surgimiento de una lógica organizacional diferente a la predominante en Salto.

En primer lugar, la experiencia previa en el comercio de exportación. Hay que tener en cuenta que Argelia tenía el carácter de departamento de ultramar de Francia, hasta el momento de la crisis social que derivaría en la independencia de aquella dando origen a la emigración de un millón y medio de argelino-franceses, entre ellos los que arribaron a Uruguay. Aunque no específicamente en el rubro citrícola,

muchos de estos inmigrantes habían trabajado hasta entonces en distintos rubros productivos que tenían por destino el mercado francés. Y existía entre algunos de estos argelino-franceses vinculaciones de parentesco y amistad con citricultores de su país que dirigían desarrolladas plantaciones citrícolas cuya producción también destinaban a Francia.

El segundo factor es que las empresas que conformaron este grupo de inmigrantes si bien fueron importantes para lo que era el promedio de has. de predios citrícolas en el departamento de Salto, representaban en forma individual volúmenes demasiado pequeños como para iniciar un flujo hacia el mercado exterior.

El tercer factor fue de índole cultural. Por su origen y lengua común los argelino-franceses tendieron a integrarse en lo social y también en lo laboral, sentando las bases para la conformación de una asociación que daría lugar al surgimiento de la Asociación de Productores Citrícolas de Uruguay (APCU). Años más tarde, a raíz de los daños ocasionados por fuertes heladas y en muchos casos por la falta de adaptación al medio, la mayoría de los argelinos volvería a emigrar hacia Francia. Su lugar sin embargo fue ocupado, primeramente por un grupo de sanduceros que ya había incurrido en experiencias asociativas, principalmente mediante el proyecto Azucarlito, a los que luego se sumarían nuevos actores, evolucionando hasta llegar a conformar lo que es hoy la organización URUDOR.

La conjunción de estos factores determinó una *lógica organizacional* diferente a la de las empresas salteñas, con un fuerte carácter asociativo (*compromiso productor-productor*) como base para alcanzar objetivos en los que la *eficiencia* resultaba preponderante.

En Paysandú a diferencia de Salto, la actividad citrícola surge desde su inicio con una firme intención de integrar la fase productiva con la comercial, con el comercio con el exterior concretamente. La problemática derivada de la falta de suficientes volúmenes y recursos y el hecho de compartir una cultura común favorece una inclinación asociativa.

El análisis histórico de las peculiaridades de la evolución productiva y comercial de los cítricos en los departamentos de Salto y Paysandú constatan la afirmación de C. y C. Tilly respecto al entrecruzamiento e incidencia de las redes y *relaciones sociales* en la conformación de las organizaciones. Tanto en el caso de Salto como en el de Paysandú las *relaciones sociales* existentes entre los actores sirven de base o determinan la conformación de organizaciones económicas particulares. En el caso de Salto dichas *relaciones* tienen un fuerte componente familiar mientras que en el de Paysandú de amistad o afinidad basadas en una cultura compartida. Esta base diferente condiciona en gran medida las variaciones entre ambas lógicas organizacionales y el curso que ambas adquieren a raíz de los distintos sucesos históricos que van incidiendo en la actividad citrícola.

### El comercio con el exterior

Si bien desde finales de 1920 cobró importancia el tema relativo a la necesidad de exportar, aún a pesar de intentos pioneros de exportación de frutas realizados por parte de Pedro Solari, el flujo de comercio con ultramar no sería posible hasta finales de la década de 1950. En las limitaciones estuvieron presentes factores externos de coyuntura internacional, como fueron la depresión económica mundial de 1930 y subsiguientemente el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Y factores internos del Uruguay, la plaga de la langosta y principalmente el denominado "Virus de la Tristeza", enfermedad que afectó seriamente la producción citrícola de Salto reduciendo en forma dramática el número de plantas y dando lugar a una reconversión forzosa. Estas plagas y enfermedades que atacaron a la citricultura a

· finales de 1930 y durante la década de 1940 descongestionaron el mercado interno por un tiempo.

En la década del 50' nuevamente los volúmenes habían crecido sustanciosamente dando lugar a nuevos intentos de comercialización en el exterior que tendrán mejor suerte que los de la década de 1930. En 1958 Luis Ortiz de Taranco, valiéndose de los contactos que la trayectoria importadora de la firma comercial de su familia le habían proporcionado logra concretar el primer envío de manzanas a Europa. Quedan a partir de entonces orientadas nuestras exportaciones hacia dicho mercado. Su amistad con Pedro Solari, principal citricultor salteño tanto por sus superficies citrícolas como por la larga trayectoria familiar y experiencia en relación a la producción citrícola, determina que en el año 1960 también se embarcaran cítricos de éste. Y en el año 1961 se embarca la primera partida de fruta de los inmigrantes argelino-franceses a quienes subseguirían los acopiadores-productores del mercado interno.

A poco de andar los primeros pasos en el negocio de exportación las lógicas organizacionales a que se hizo referencia en el subtítulo anterior comienzan a marcarse en forma más acentuada y a distanciarse una de la otra.

Tal como se mencionó en el subtítulo anterior, la transacción con el nuevo cliente da lugar entre el grupo de argelino-franceses a una asociación orientada a lograr volúmenes más interesantes para el nuevo *receptor* europeo así como para las empresas navieras, y a reducir costos de insumos mediante un mayor poder de negociación con los proveedores. De esta forma, de la nueva *transacción* con los clientes europeos surge una segunda (productor-productor) basada principalmente en objetivos de *eficiencia* y que tiene por sustento una combinación de incentivos de *compromiso* y *compensación* como mecanismos. A partir de ese momento este grupo se independiza de la intermediación de las firmas exportadoras y contrata un representante para sus negocios.

Dentro del grupo restante se identifican a su vez dos situaciones diferentes. La de los productores grandes, principalmente el caso de Pedro Solari, que comercializa su propia producción mediante un *contrato* con la firma exportadora, contrato que tiene como incentivo un fuerte componente de *compromiso* derivado de una vieja amistad. Y por otro lado quedan los acopiadores-productores, y más tarde también las firmas exportadoras, que comercializan fruta propia, aquellos que la tenían, junto con fruta de pequeños productores del Sur y de Salto. De esta manera, en el caso de los acopiadores-productores y exportadores la *transacción* con el cliente europeo queda sustentada en un *contrato* previo con el pequeño y mediano productor citrícola. Es esta la manera como el productor pequeño y mediano queda indirectamente vinculado al negocio con el exterior.

Esta peculiaridad de la lógica organizacional tiene una especial relevancia. En primer lugar, debido a que la dependencia de fruta ajena determinará la inviabilidad de la lógica organizacional cuando las exigencias de calidad de los *receptores* europeos comienzan a acentuarse y a requerir un elevado nivel de eficiencia así como la inversión de importantes sumas de dinero en tecnología e insumos. En consecuencia, solo aquellos que fueron logrando la expansión de su propia producción y una complementación accesorias con fruta ajena podrían sobrevivir el proceso de aumento creciente de las exigencias de los receptores. En segundo lugar, por el hecho que la vinculación indirecta del productor pequeño y mediano con el negocio de exportación dará lugar más adelante a fuertes conflictos entre estos dos actores derivados de la incomprensión de estos últimos de las peculiaridades de un negocio que les era ajeno y de la consecuente desconfianza que ese aspecto generaba

Pero el nuevo *contrato* con los clientes europeos (*receptores*) da lugar a muchos otros que cambiarán completamente el escenario de la actividad citrícola asignándole cada vez mayor complejidad.

Como ya se mencionó, surgen nuevas firmas de negocios de exportación que se encargan de la gestión de los envíos al exterior y que se constituirán en un nuevo tipo de acopiador.

Se torna esencial la *transacción* con un nuevo *productor* las agencias navieras. La eficiencia de este nuevo actor condicionará en gran medida el éxito de las *transacciones* de los citricultores con los clientes europeos, teniendo en cuenta la importancia del tiempo y las condiciones de transporte para una mercadería perecedera como es el cítrico. Sin embargo en la *transacción* exportadores uruguayos – agencia naviera la *eficiencia* ocupó un lugar subordinado frente al *poder* en vista que los escasos volúmenes que representaba la mercadería uruguaya no la hicieron acreedora hasta años posteriores de mayor interés para las navieras. Si bien hoy las condiciones mejoraron sigue ocupando nuestra producción un lugar subordinado frente a la de países vecinos.

Surge también una nueva *transacción* con los proveedores de insumos de exportación, básicamente cajas, papel y etiquetas.

A su vez, la dependencia de nueva tecnología como los packing para el empaque de la fruta condujeron a *contratos* entre *productor-productor* principalmente entre los acopiadores, mediante la compra conjunta de dicha tecnología o el arriendo de la misma. En dicho contrato la *eficiencia* resultó ser el objetivo principal teniendo por base el incentivo de *compromiso* pero por sobre todo de *compensación*.

Pero especial relevancia adquieren en este período las transacciones con el Estado. La transformación en la relación productor-Estado confirman las afirmaciones de Chris y Charles Tilly respecto al requerimiento de intervención de terceras partes a que dan lugar la mayoría de los *contratos de trabajo* (trabajadores, jefes, aseguradores o autoridades externas).

Antes del inicio del comercio con el exterior la intervención del Estado en la actividad citrícola había estado pautada principalmente por el asesoramiento técnico y el apoyo en el combate de plagas y enfermedades (*calidad*). Cuando se inicia la exportación los objetivos del Estado resultan ser uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las nuevas *transacciones* que la exportación había generado en la actividad citrícola. Estos objetivos y obstáculos se pueden agrupar en dos tipos principales: a) la reglamentación en materia sanitaria en la cual se hacía mucho hincapié por la externalidad que la misma representaba para el país (*calidad*), b) el sistema de regulación del ingreso de divisas (mecanismo de contralor de cambios) que no se adaptaba a las peculiaridades del negocio frutícola basado en la consignación y la liquidación al final de la zafra.

El primer punto es particularmente importante. Tal como mencionaba anteriormente el reducido tamaño del mercado interno ha constituido un factor determinante en el curso por el que ha evolucionado la citricultura uruguaya así como en la conformación de los actores citrícolas. El factor de tamaño de mercado guarda una relación directa con las exigencias y controles del Estado sobre las exportaciones. El Uruguay necesariamente debe orientar su producción hacia el exterior para obtener la competitividad que un mercado reducido no es capaz de garantizarle. Sin embargo, por otro lado, los volúmenes que Uruguay produce son insignificantes frente a los de otros países. Esto hace inviable una competitividad basada en un liderazgo de volúmenes, su liderazgo se basa en la calidad que le permite acceder a nichos de mercado exigentes. Este fenómeno determinó durante

muchos años la obsesión del Estado en el control de la *calidad* de toda mercadería que se fuera a exportar desde nuestro país. En los últimos años ha tenido lugar una internalización de parte de los actores de la necesidad de *calidad* como condición para exportar. En el otro lado de la moneda, en cambio, el Estado ha aflojado sus controles.

La negociación respecto a los niveles de exigencia exigidos por el Estado da lugar a interminables gestiones que se enmarcaron en las *relaciones y lazos sociales* de amistad y parentesco *inclusión (embeddedness)* existentes entre productores citrícolas y representantes estatales. Estas gestiones sumadas al interés que la actividad citrícola comenzó a despertar en el ámbito gubernamental como actividad sectorial más allá de la ganadería y de una industria en decadencia, derivó en la aprobación de la Ley 13.930 (del 31/12/1970) o Ley del Plan Citrícola como comúnmente se le conoce.

#### Ley del Plan Citrícola y Escuela de Ben David

Los intentos que en el ámbito gubernamental comenzaron a manifestarse para favorecer una actividad que se había consolidado a nivel interno y que estaba logrando además su inserción en el comercio internacional se iniciaron en 1963 con un proyecto de ley de "promoción citrícola" que se concretaría recién a finales de 1970.

Al cuerpo de la propia Ley que creaba en el ámbito estatal un órgano encargado de promover la actividad – la Comisión Honoraria del Plan Citrícola (CHNPC)- con participación del sector privado (de los propios citricultores) debe sumarse la promulgación del Decreto 138/72 que establecía incentivos de diferente tipo para la producción citrícola<sup>5</sup>.

La aprobación de la Ley del Plan Citrícola y del Decreto 138/72 transformó en forma importante las relaciones al interior de la actividad citrícola, es decir, transformó las *transacciones, contratos y lazos sociales* al interior de la *red de producción* en la que se enmarca la actividad. Resumidamente se puede decir que tuvo dos consecuencias principales que derivaron, a su vez, en una tercera.

La primera de ellas es que implicó un cambio radical en la relación sector citrícola-Estado. A partir de la Ley del Plan Citrícola, con la correlativa creación de un órgano estatal con participación privada y un régimen de incentivos, tiene lugar un entrelazamiento más fuerte entre la actividad citrícola y la intervención del Estado. El Estado deja de ser un obstáculo para pasar a desempeñar un rol de promoción. Este hecho no solo cambia las condiciones de desarrollo de la actividad citrícola, creando un contexto particularmente favorable sino también la *cultura* de los actores respecto al lugar del Estado en su quehacer.

Vimos en el Capítulo – Consideraciones teóricas, que Colli hace referencia a la necesidad de tomar en cuenta entre otros factores, el marco legal, en la explicación de la persistencia de empresas familiares en determinados sectores y países. Este aspecto resulta particularmente relevante en este período. La promoción que la Ley del Plan Citrícola representó, y la que representó el Decreto 138/72 que como vimos ofrecía múltiples exoneraciones para el sector, facilitó la competitividad de

---

<sup>5</sup> El Decreto 138/72 exoneraba de todo tipo de impuesto a la importación, recargos, depósitos previos y tasas consulares a los tractores, maquinaria agrícola, equipos de riego, plantas de empaque, fertilizantes, plaguicidas destinados a la actividad citrícola. El Decreto autorizaba también la introducción de envases y otros insumos requeridos por la citricultura bajo el régimen de admisión temporaria.

las empresas citrícolas nacionales, la mayoría de las cuales tenía hasta entonces un carácter familiar.

El segundo aspecto relevante derivado de la Ley del Plan Citrícola es el acuerdo de cooperación que, en el marco de las tareas de promoción acometidas a la CHNPC y de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, se estableció con el gobierno de Israel, uno de los más adelantados productores de cítricos a nivel internacional. En el marco de este acuerdo se contrató al ingeniero israelí Ben David, experto en cítricos, quien se radicó en el país por dos años durante los cuales dio asesoramiento y formó a un grupo de ingenieros agrónomos uruguayos recientemente egresados de la Universidad de la República. El asesoramiento del Ing. Ben David no sólo se limitó a los aspectos técnicos del cultivo de los cítricos sino que se enmarcaron en una filosofía de desarrollo comercial que estaba en consonancia con el sistema de comercialización planificada y centralizada mediante "board" que se practicaba en ese momento en Israel. Incitó además a sus "alumnos" a desarrollar una plantación modelo en donde pusieran en práctica las técnicas transmitidas por Ben David.

La incursión del israelí Ben David en nuestro país tuvo, como decía más arriba, repercusiones de importancia en la *red de producción* que conformaba la actividad citrícola. En primer lugar, la aplicación de sus prácticas representaron una tecnificación en el cultivo de los cítricos que, a excepción de Pedro Solari con los conocimientos que adquiriera en un curso realizado en Florida - Estados Unidos con las más renombradas eminencias en materia citrícola, nadie había logrado alcanzar en la más mínima medida en nuestro país. Esto propició un crecimiento importantísimo de los volúmenes de producción. Este impulso tecnológico contribuyó además a la inversión de nuevos capitales de actores ajenos a la actividad citrícola, promovida en gran medida por los nuevos técnicos formados por Ben David. Estos nuevos actores estuvieron representados en su mayoría por profesionales que realizaron plantaciones pequeñas y medianas, principalmente en la zona Sur y que se congregaron entorno a la Cooperativa Calforu en la que tuvieron importante participación técnica y directiva los técnicos formados en la escuela de Ben David.

Las diferentes experiencias y memorias preexistentes en estos nuevos actores respecto de los pequeños productores tradicionales sería motivo de conflictos y diferencias en las estrategias a escoger que condicionarían en gran medida la continuidad de ellos cuando en la década de 1980 la necesidad de eficiencia y calidad se tornaron más agudas.

Pero conjuntamente con una importante tecnificación y desarrollo de la producción citrícola en el Uruguay, las recomendaciones del Ing. Ben David suscitaban división de opiniones y conflictos respecto a la forma más conveniente de organizar la comercialización de los cítricos. Mientras que la filosofía de centralización planificada fue compartida por los citricultores argelinos quienes, como ya se expresó anteriormente, desde los inicios de la actividad exportadora desarrollaron una lógica organizacional de tipo asociativo, no fue el caso de los citricultores salteños y acopiadores del Sur. Como expresé anteriormente, más allá de algún citricultor de gran tamaño como fue el caso principalmente de Pedro Solari, la comercialización de la producción de Salto se basó en la intermediación. Y los intermediarios se basaron en muchos casos en lazos de parentesco para una distribución de tareas como forma de lograr una mayor eficiencia que se representara en reducción de costos. Más tarde esta lógica asociativa al interior de la familia derivó en la integración de la fase productiva con la comercial mediante la compra de montes. No obstante lo cual, siguieron comprando la fruta de pequeños y medianos productores. La centralización no comulgaba con la *cultura* de estos actores y atentaba contra las *transacciones y contratos* que los mismos mantenían

con los pequeños productores y que constituían la base de su organización económica.

A partir del debate originado sobre este tema las dos lógicas organizacionales quedan claramente escindidas por enemistades. La comunión de concepciones entre la mayoría de los técnicos de la escuela de Ben David y los productores agrupados entorno a la lógica organizacional iniciada por los argelino-franceses irían pautando un acercamiento natural entre estos actores, y en consecuencia entre las empresas y productores a las que la mayoría de estos técnicos se vincularon dando forma, luego del proceso de concentración que tiene lugar durante las décadas de 1980-1990, a la reunión de todos ellos en lo que es hoy la organización URUDOR.

#### La comercialización con los países socialistas

El inicio de los contactos comerciales con los países socialistas tiene especial importancia tanto por las causas que impulsaron el rumbo hacia nuevos mercados como por las consecuencias en la organización de la *red de producción* que este nuevo mercado trajo aparejadas.

La causa de la búsqueda de nuevos mercados estuvo dada por los primeros indicios de cambios en las pautas de consumo de la población europea. Las nuevas pautas se representaron en la exigencia de calibres de fruta diferentes a los hasta entonces habituales, más grandes, y en el aumento de las exigencias de calidad y presentación de la fruta. Este hecho alteró las características de la *transacción y contrato* que vinculaba a los productores uruguayos y los intermediarios europeos. Este sería el comienzo de una tendencia hacia la priorización de la calidad que derivaría en las actuales exigencias relativas a la certificación de inocuidad y salubridad de los alimentos que dan lugar a *transacciones* en aquel entonces inexistentes y que han representado una limitación en la *autonomía* de la gestión productiva por parte de los citricultores.

Frente a la modificación de los *objetivos* de los *receptores* europeos, en los que la *calidad* pasó a tener un peso relativo mayor, se aprecia una reacción en los productores uruguayos que conjuga dos tipos de eficiencia íntimamente ligadas entre sí: *continuidad organizacional* y *eficiencia innovativa*. Si se tiene en cuenta que la experimentación de variedades no se logra de un día para otro y que el cambio de copa para insertar en el pie de una variedad que se encuentra en producción otra nueva requiere como mínimo un plazo de espera de 3 años, se puede apreciar que la gestión de nuevos mercados era una condición indispensable para evitar pérdidas que seguramente habrían derivado en la desaparición de estas empresas (*continuidad organizacional*).

El mercado de los países socialistas sin embargo, dio lugar a un tipo de *contrato* de características completamente diferentes en el que la *eficiencia* en la concepción de la teoría neoclásica (mayores resultados con menos esfuerzos) resultó ser el principal objetivo y los mecanismos resultaron de una combinación de *compensación* y *coerción*. Si bien el poder de negociación de los productores quedó subordinado frente al del nuevo *receptor* como consecuencia de los volúmenes implicados en los contratos de estos últimos, la *compensación* resultó ser un incentivo primordial. La venta de fruta a las economías socialistas significó la posibilidad de comercializar enormes volúmenes que ya no se colocaban en el mercado europeo, permitiendo adicionalmente, una planificación anual de la producción dada por la oportunidad de contar con un cliente seguro cada año.

Además de los cambios en los *objetivos* de los *contratos* establecidos con los nuevos *receptores* tuvieron lugar cambios en varias otras transacciones al interior de la *red de producción* que involucraba a los citricultores uruguayos

Uno de ellos tiene relación con la intercepción del Estado en la relación *receptor-productor*. El hecho que los nuevos mercados tuvieran un régimen de economía centralizada planteó la exigencia de que la negociación se realizara en una única oportunidad cada año, que la contraparte en dicho contrato fuera un organismo estatal, y que el pago de la mercadería comprada se realizara mediante la transferencia de mercaderías que dichas economías produjeran, una especie de trueque o pago en especies. Los particulares *objetivos* y *mecanismos* del nuevo *receptor*, constituido por las economías socialistas, implicó que la concreción de tal contrato requiriera la necesaria participación de un tercero ajeno al *contrato*: el Estado uruguayo. Con lo cual se estrecha aún más la vinculación del Estado en la actividad citrícola y se afianza en la *cultura* de los productores citrícolas la naturalidad de una intervención estatal que ya resultaba frecuente. En esta coyuntura se aprecia una nueva instancia crítica en las que las políticas gubernamentales contribuyeron a la continuidad de las empresas familiares en la actividad citrícola.

Cambios hubieron también al interior de la *red de producción* en las *transacciones productor-productor*. Por una parte, la necesidad de actuar conjuntamente frente a los requerimientos de centralización de volúmenes condicionó la *continuidad organizacional* a la puesta a un lado de los *lazos sociales de enemistad y hostilidad* a que habían dado lugar las diferentes concepciones que a comienzos de la década se habían suscitado respecto a la forma que la comercialización de la producción citrícola debía adquirir en su conjunto. La necesidad de coordinar los nuevos *contratos* con este tipo de *receptor* llevó a un contacto mayor entre los distintos exportadores.

En el caso de los acopiadores-exportadores esta coyuntura puso en evidencia las falencias de una lógica organizacional que en pocos años condicionaría la viabilidad de estos actores. Como ya se dijo más arriba, los acopiadores si bien en muchos casos contaban con producción propia un gran porcentaje de su comercio se basaba en la intermediación, es decir en la compra de fruta que realizaban a productores más pequeños. El hecho particular que la demanda de los países socialistas incluyera un importante porcentaje de limón derivó en roces entre los acopiadores. El limón siempre fue el componente principal de la producción del Sur, la cual como ya mencioné más arriba, se distribuía en un gran número de pequeños productores que detentaban chacras de 5 a 10 has. Estos roces fueron la consecuencia de una competencia feroz de los acopiadores-exportadores por la captación de dichos pequeños productores, frente a la cual los miembros de APCU se mantuvieron distantes.

Y por último, a raíz de este nuevo contrato con los países socialistas se vio alterado también el *contrato* entre los productores exportadores y las agencias navieras. Los importantes volúmenes que se destinaron a este nuevo mercado, sumado al hecho que por lo general se concretaban en uno o dos envíos ofreció una *compensación* mayor para las empresas navieras y mejoró el poder de negociación de los productores exportadores, cuyos ya incrementados volúmenes venían captando una mayor atención de dichas empresas.

### Selección natural y concentración (décadas de 1980 y 1990)

A partir de la década de 1980 tienen lugar cuatro acontecimientos en particular que cambian en forma radical el escenario de la citricultura uruguaya y marcan una tendencia a la concentración de la producción en pocos actores que se acentuará durante la década de 1990.

El primero de ellos tiene que ver con modificaciones a nivel de los *receptores*. La comercialización de la fruta, principalmente en los puertos de Róterdam y Ámsterdam, no así en Inglaterra, se hacía mediante un sistema de remate. Todas las semanas se remataba cada partida y lote de fruta mediante muestras de la misma, a través de una práctica que se basaba en un reloj que iniciaba su funcionamiento en una cifra elevada y comenzaba a bajar hasta que el primer comprador apretara el botón para detenerlo. Con el tiempo el sistema de remate comenzó a perder transparencia a raíz de los acuerdos y negociaciones de precio que se llevaban a cabo luego del remate. Fueron entonces surgiendo intermediarios particulares y entre ellos comienzan a aparecer las cadenas de supermercados. Los viajes para control de las condiciones de arribo de la fruta y verificación de reclamos que realizaban representantes uruguayos en el caso de UPECU, o los acuerdos con algún intermediario europeo con el cual se había consolidado una ya larga relación en el caso de APCU derivaron en la salida de los productores uruguayos del sistema de remate. Y paulatinamente, a medida que las cadenas de supermercados van imponiendo su hegemonía comienza el abastecimiento a este nuevo receptor. Con la particularidad que los objetivos y principalmente los mecanismos utilizados por este receptor resultaron diferentes, estableciéndose contratos que variaron en sus características a los de antaño. Las diferencias en los objetivos y mecanismos reflejaron en gran medida la acentuación de los cambios en las pautas de consumo de la población europea que ya se habían empezado a perfilar en la década de 1970.

La fase de desarrollo económico de un país es un factor decisivo a la hora de determinar el tipo de alimentos por los que se inclinará su población. Mientras en los países de menor desarrollo un cambio en los ingresos deriva en un aumento de la cantidad de alimentos consumida por su población, en los países desarrollados los cambios en los ingresos se traducen en la demanda de artículos convenientes y aptos para ser ingeridos fuera del hogar. En tal sentido, las características que se valoran con una alta elasticidad de ingresos de la demanda comprenden alimentos orgánicos, productos de bajas calorías, alimentos inocuos, de bajo grado de grasas, funcionales, frescos (por ejemplo frutas y verduras refrigeradas), productos ecológicos y productos sin aditivos. Asimismo se ha comprobado que el consumidor en la medida que aumenta sus ingresos se vuelve menos sensible a los precios. Esta nueva orientación en las pautas del consumidor europeo (*objetivo calidad*) explica las ventajas en *compensación* que los mercados de las economías desarrolladas encierran para los exportadores citrícolas de contra-estación, entre ellos Uruguay.

Paulatinamente las cadenas de supermercados se constituyeron en el principal *receptor*, aunque en muchos casos en forma indirecta, de la producción de los citricultores uruguayos. La oferta de productos de calidad garantida por parte de las cadenas de supermercados se basa en una serie de normas que regulan las condiciones de abastecimiento para los proveedores, y el estricto control respecto al cumplimiento de dichas normas. Por otro lado, el precio es el resultado de la aplicación de economía de escala y de la reducción del poder de negociación de los proveedores frente a la concentración de la demanda (*objetivos eficiencia y poder*).

La preferencia por este *receptor* a pesar de su nivel de exigencia y concentración de *poder* que deriva en una escasa posibilidad de negociación tiene su razón de ser en que constituye la principal "boca" de venta, principalmente en los países de clima frío, ofrece buen precio para la fruta y seguridad de pago (*mecanismo incentivo-compensación*).

La nueva realidad derivada de los contratos con las cadenas de supermercados la relata José Ortiz de Taranco en "Historia de la citricultura del Uruguay" de la siguiente forma:

*No es aventurado afirmar que su desarrollo provocó cambios sustanciales en el comercio frutero tal cual había sido conocido a lo largo del siglo. La necesidad de abastecer en forma continuada e ininterrumpida a una clientela permanente durante el mayor tiempo posible, pasó a exigir además de cuantiosos volúmenes, una puntualidad y regularidad en las entregas no habituales por entonces, y que no era fácil coordinar con las alternativas climáticas en tiempo de cosecha, las demoras imprevistas de los barcos y mil y un factores más a diez mil kilómetros de distancia. También surgió la exigencia de una uniformidad en la calidad y los tamaños sólo posibles de lograr mediante una mejora sustancial en el trabajo agrícola y en el packing, que demandó ingentes esfuerzos en riego, fertilización, sanidad, tratamientos de conservación, frigoríficos, terminales portuarias y bodegas marítimas de tecnología cada vez más sofisticada, para poder cumplir con una demanda sibarita que pretendía hacer valer su poder adquisitivo. Todo ello demandó la necesidad de continuar y aumentar mucho más aún las inversiones, y consecuentemente produjo un cambio de escala imprescindible para poder participar en el negocio frutero de ultramar.*

La lógica organizacional de los acopiadores no logró sobrevivir a esta nueva realidad. La inversión en tecnología que las nuevas pautas de calidad exigían, la necesidad de contar con importante volúmenes y la supervisión que a partir de entonces pasó a requerir la fase de campo resultaron incompatibles con un sistema de intermediación basado en volúmenes ajenos sobre los que, por otra parte, no era posible tener mayor control sobre los procesos de producción que garantizaran la calidad y homogeneidad de fruta requerida por el nuevo *receptor*. Solo aquellos acopiadores que habían logrado asegurar una importante producción propia pudieron "seguir en juego", o quienes tuvieron una actitud más tímida en materia de exportación centrándose principalmente en la venta interna.

A los efectos derivados del contrato con el nuevo receptor debe sumarse la pérdida de rentabilidad que el atraso cambiario previo a la devaluación de 1982 había generado. Y por último, los de la campaña de erradicación del cancro cítrico que llevó adelante el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca entre los años 1991-1995. Las medidas aplicadas por esta campaña, que implicaban el corte del árbol en el que se detectaba cancro más el de aquellos que se encontraran en un perímetro de 30 mts respecto a éste, tuvo dos consecuencias de importancia en las transacciones al interior de la red de producción. La primera, generó un conflicto al interior del sector basado en concepciones diferentes respecto a la mejor solución, repitiendo las enemistades y hostilidades de la década de 1970. La segunda, constituyó una causa importante en la reducción del número de pequeños productores, fundamentalmente en el departamento de Salto.

Respecto a la primera de ellas, se puede apreciar en la base de las discrepancias a que dio lugar la campaña de erradicación del cancro cítrico criterios de *eficiencia temporal* diferentes. Por un lado estuvieron quienes compartían la política de erradicación considerando que si bien en el corto plazo representaba un gran costo y pérdida de competitividad, la amenaza que representaba un eventual "cierre" del mercado europeo por motivos sanitarios aparejaba un costo mucho mayor y

probablemente infranqueable. Por otro lado estuvieron quienes entendían que el costo inmediato de la política sanitaria en lo que tiene que ver con la disminución de volúmenes de producción resultaba la pérdida de competitividad de la empresa y su consecuente inviabilidad. A lo que además sumaban que no existían garantías que mañana no se cerrara el mercado europeo por alguna otra plaga o enfermedad.

Respecto a la segunda consecuencia, en muchos casos la política de erradicación del cancro cítrico representó la inviabilidad económica del pequeño productor, determinando la existencia de muchas quintas abandonadas, el cambio de rubro de muchos productores, o la continuidad en el rubro pero con márgenes de ganancia muy reducidos.

El cuarto acontecimiento de importancia en la década de 1980 tiene que ver con el surgimiento de emprendimientos, nacionales y extranjeros, que adquieren importantes extensiones de quintas y tierras, en una coyuntura favorable a la venta. Estos emprendimientos fueron la base de la implementación de extensas producciones tecnificadas y con inversión en tecnologías de packing y cámaras frigoríficas que imprimieron gran dinamismo a todo el sector. La presencia de estos actores ha sido especialmente relevante desde el punto de vista de la inversión de capital y tecnología que promovieron así como de los volúmenes de producción que generaron, con lo que la citricultura uruguaya afianzó su lugar en los mercados internacionales.

Los pequeños y medianos productores que han sobrevivido a este proceso de concentración se pueden dividir en dos tipos. Aquellos, ya sea familiares o no, que han logrado mantener la producción bajo ciertos parámetros de eficiencia y calidad que les permiten vender su fruta a las empresas exportadoras. Y aquellos que destinan toda su producción al mercado interno. Dentro de estos últimos a su vez se puede hacer una diferencia entre aquellos que venden en Montevideo y los que la producción de las quintas es llevada con una mínima inversión en fertilización y cura y que por lo tanto comercializan al interior del país, Rivera o Tacuarembó principalmente, que constituyen mercados menos exigentes.

### **El escenario actual**

En las páginas precedentes se ha intentado dar cuenta en forma somera de la *red de producción* en la que se fueron enmarcando los diferentes contratos de los citricultores uruguayos a lo largo del tiempo, buscando explicar, más allá de cada *contrato* particular, cómo los cambios en otros contratos de dicha red de producción, tanto los inmediatamente anexos como los conectados indirectamente, fueron motivo de alteraciones y del surgimiento de nuevas *transacciones* y *contratos* de características diferentes.

Recapitulando, se vio en primer lugar que el desarrollo de la producción cítrica adquirió preponderancia en dos regiones del país: Salto y Montevideo. Que el crecimiento adquirido por los cítricos en Salto, conjugado con la distancia entre el lugar de producción y el de comercialización y la limitación de dicha comercialización al mercado interno uruguayo a consecuencia de la política de sustitución de importaciones dio origen a una lógica organizacional particular: la de los acopiadores. Que dicha lógica tuvo por sustento la asociación basada en lazos de parentesco. Que dicha asociación fue producto de una época en la que predominó una *cultura* de utilización de mano de obra familiar así como del *objetivo de eficiencia* que tuvo por base una combinación de *compromiso* y *compensación* como *incentivos* para lograr mayores resultados con menores esfuerzos. Que dicha lógica de organización por los mismos requerimientos de eficiencia luego evolucionó

hacia otra en la que tiene lugar la integración de la fase productiva con la comercial mediante la adquisición de quintas por parte de los acopiadores. Que entorno a Paysandú la producción citrícola tuvo un desarrollo más tardío. Que dicho desarrollo lo llevó a cabo inicialmente un grupo de inmigrantes argelino-franceses cuya *cultura* común sumada a la intención de producir para exportar derivaron en una lógica organizacional diferente, en la que predominó una inclinación asociativa como forma de lograr *objetivos* pautados por la combinación de *poder* y *eficiencia* sobre la base del *compromiso* y *compensación* como incentivos. Que ambas lógicas mantuvieron su separación históricamente a consecuencia de *culturas* y *objetivos* diferentes e incompatibles, que se acentuaron a raíz de conflictos a los que dieron lugar dichas diferencias en relación al debate sobre la forma de comercialización que debía adoptar la citricultura y se suavizaron cuando la comercialización con los países socialistas requirió una acción conjunta. Que entorno a la lógica de Paysandú se fueron agrupando más tarde nuevos actores con una *cultura* identificable con la de los iniciales argelino-franceses, que fueron los técnicos formados por Ben David y los sanduceros que habían participado previamente en un proyecto asociativo: Azucarlito, que más tarde derivaría en el de Azucitrus; además de otros actores, principalmente aquellos que se vincularon a la citricultura a través de los técnicos de la escuela de Ben David. Que el reducido mercado interno de Uruguay derivó en la necesidad de buscar mercados fuera como *objetivo* de *eficiencia* que permitiera la *continuidad organizacional*. Que la salida al mercado externo implicó un cambio en la relación del Estado con la actividad citrícola que derivó en la Ley del Plan Citrícola, y que se acentuaría más tarde con el inicio de la comercialización con los países socialistas, a raíz de los *objetivos* y *mecanismos* que priorizaron estos *receptores*. Que el cambio de las pautas de consumo de la población europea derivó un tipo de *transacción* diferente entre esta y los proveedores de alimentos, que tendría por objetivo preponderante la *calidad*. Que este cambio afectó el *contrato* de los productores citrícolas con los intermediarios europeos derivando en la necesidad de buscar nuevos *receptores* en nuevos mercados, dando origen a los *contratos* con los países socialistas (*eficiencia* tanto *innovativa* como de *continuidad organizacional*). Que al incremento en las exigencias de *calidad* de los consumidores se sumó el afianzamiento de las cadenas de supermercados que se basan en *objetivos* de *eficiencia* apoyados en una cuasihegemonía (*poder*) de las bocas de mercado minorista con estándares de *calidad* garantida valiéndose en una combinación de *incentivos* *compensación* y *coerción* y en la reducción de la *autonomía* del productor en cuanto a los procesos de producción. Estos mecanismos han obligado al productor una ecuación de *objetivos* *eficiencia* y *calidad* que se traducen en mayores ganancias pero con mayores costos fijos en tecnología y generación de volumen, una gestión agrícola y comercial con máximo seguimiento y la dependencia de un número creciente de trabajadores asalariados. Los mecanismos que exigen los contratos con el nuevo tipo de receptor que constituyen las cadenas de supermercado han podido ser sobrellevados por muy pocos productores, habiendo dado lugar a la desaparición de la mayoría de otros y la totalidad de los intermediarios. Que los actores que han logrado adaptarse a los nuevos *objetivos* y *mecanismos* de los *receptores* en el caso de la lógica de Salto ha sido a través de una preponderancia de producción propia, sin dejar sin embargo de lado el acopio que aún siguen practicando pero en forma subordinada a la colocación de los volúmenes propios. O a través de la asociación comercial en el caso de la lógica de Paysandú.

Estas sucesivas transformaciones de la *red de producción* permiten comprender la situación actual de los citricultores uruguayos.

Mejores precios e importante demanda en volumen determinan que el 70 a 80% de las exportaciones cítricas uruguayas tengan por destino el mercado europeo. Durante muchos años el mercado ruso representó el segundo destino de las exportaciones uruguayas. En este caso los beneficios resultaban no tanto del nivel

de precios sino más bien de los volúmenes demandados y las menores exigencias en cuanto a calidad. Sin embargo, la crisis política y económica de 1998 ha condicionado este canal comercial a lo cual se suma que actualmente la población rusa está adquiriendo pautas de consumo más exigentes que torna mas dificultosa la complementación del mercado europeo al que se destina la fruta calidad 1 con el ruso que hasta hace poco admitía preponderantemente fruta calidad 2. También se dirige fruta a otros mercados, pero estos ocupan un lugar secundario debido a que los volúmenes son menores, constituyen economías inestables o distantes. En el año 2003 se realizó el primer envío experimental de tres contenedores a China. Ese mercado de abrirse resultaría interesante por los volúmenes de demanda que representaría.

La comercialización con Europa se realiza en gran proporción a través de la venta indirecta a cadenas de supermercados. Estas constituyen el principal cliente para los productores uruguayos. Como ya se expresó anteriormente los contratos con este *receptor* si bien encierran la priorización de objetivos de *calidad y eficiencia* basados en una hegemonía de las "bocas" de venta (*poder*) y la utilización de incentivos *coerción y escasa autonomía*, también ofrecen los mejores precios (*compensación*). Estos contratos han aparejado la necesidad de concentración de grandes volúmenes de producción, la inversión en tecnología que garantice la calidad de fruta exigida y un seguimiento intenso de la fase productiva de manera de cumplir con los protocolos de trazabilidad a los cuales queda condicionado el contrato.

Las exigencias de trazabilidad por parte de las cadenas de supermercados ha determinado la intervención de un nuevo actor en el *contrato* entre productores cítricos y supermercados: las empresas elaboradoras y certificadoras de sistemas de calidad. Los sistemas de calidad implementados por los productores cítricos uruguayos son: Eurep GAP; normas ISO 9002.

La libre circulación de mercaderías al interior de la Unión Europea, integrada entre otros, por países que ocupan los primeros lugares en producción y comercialización de cítricos del hemisferio norte, como son España e Italia, ha determinado, por una parte, la imposición de incrementos en los aranceles de la Unión Europea a partir de la fecha en que comienza la cosecha cítrica en dichos países. Y por otra, el establecimiento de exigentes controles en materia sanitaria. El Estado interviene en forma indirecta en los *contratos* entre *productores y receptores*. En los países europeos principalmente a través del control en materia sanitaria, la delimitación de restricciones sanitarias, y la fijación de aranceles de importación. El Estado uruguayo en materia de control sanitario previo a la exportación, política sectorial a través de exoneraciones tributarias, financiera a través de créditos del Banco Republica.

En la concreción de la exportación intervienen además las empresas navieras. Si bien las condiciones en cuanto a cronogramas de buques han mejorado respecto a las de épocas pasadas, el Uruguay sigue condicionado a la complementación de la producción de cítricos de Argentina, principalmente Entre Ríos y Corrientes, para llenar la bodega de un buque. Las empresas navieras trabajan con dos tipos de buques diferentes. El buque de bodega refrigerada, en el cual se almacenan los pallets (con una tonelada de fruta cada uno) en 5 ó 6 bodegas refrigeradas. Y el buque contenedor que puede trasladar aproximadamente 8.000 contenedores de una capacidad de 20 toneladas cada contenedor, algunos de los cuales cuentan con sistema de regulación de la temperatura y humedad al interior del mismo que es el tipo que se utiliza para el traslado de fruta. La tendencia actual es a la desaparición de los buques de bodega refrigerada una vez que los que se encuentran en circulación vayan quedando obsoletos, y la concentración del transporte en la modalidad de buque contenedor. El flete en contenedor tiene un costo un poco

superior al de bodega refrigerada cuando el destino es Europa. Cuando el destino es Asia la diferencia de costo es casi de dos a uno, o sea, el doble.

Los requerimientos de grandes volúmenes de fruta sumados a las exigencias de calidad, y la concentración de la producción citrícola en pocas empresas con la consecuente desaparición de un gran número de pequeños productores ha derivado en un incremento exponencial de la mano de obra demandada por cada empresa. La actividad citrícola es una producción zafra, es decir que el mayor componente de la mano de obra es de tipo temporal, en la época de cosecha. El personal fijo de la empresa depende del número de hectáreas de la misma y de la infraestructura tecnológica de que disponga. El hecho que el principal componente de mano de obra sea de carácter zafra representa un problema para los productores debido a la importante rotación de los trabajadores. Se han hecho estudios a nivel de la Facultad de Ciencias Sociales buscando complementar la zafra citrícola con alguna otra zafra de manera de ofrecer una mayor estabilidad y en consecuencia, mayor compromiso y motivación al trabajador citrícola.

### **Las empresas familiares en la coyuntura actual**

En la presentación de las peculiaridades de las empresas familiares que se desenvuelven hoy en la actividad citrícola exportadora se tomarán como guía los aspectos sobre los que se basa hoy el debate teórico de la viabilidad de la empresa familiar como forma de organización económica, los cuales fueron presentados en el Capítulo I – Consideraciones teóricas. Se analizará cada uno de ellos en las empresas citrícolas estudiadas buscando confirmar o refutar, para el caso de nuestro interés, las distintas posturas.

Desde el punto de vista de las relaciones al interior de la empresa, veíamos que los postulados de la teoría neoclásica respecto a la limitada perdurabilidad de la empresa familiar asociada con lo que se ha dado en llamar “paradigma de la tercera generación” no se han cumplido en todos los casos. Si bien existe una tendencia hacia la conversión de la empresa familiar en empresa corporativa, también se pueden encontrar casos de empresas familiares de larga trayectoria, en la continuidad de las cuales la planificación de la sucesión ha resultado una pieza fundamental.

Las empresas familiares analizadas cuentan con una trayectoria en el negocio citrícola que oscila entre los 35 y 45 años.

La mayoría de ellas se halla en la fase de segunda generación. En algunos casos con un perfil de amplia participación familiar. Este aspecto podría estar representando una amenaza concreta en el sentido que aún no habrían llegado a la fase crítica de tercera generación, la cual estará condicionada en gran medida por el número de miembros que participan hoy en la empresa y los que vayan ingresando en un futuro.

Sin embargo, también se pudo observar un caso de empresa en la fase de tercera generación, que atravesó una etapa crítica derivada de la presencia de muchos líderes en las decisiones gerenciales y estratégicas. La superación de la misma se basó en una reestructura acordada entre los miembros de la familia, a partir de la cual se redujo el número de miembros de la tercera generación activos en la empresa. La participación de los miembros de la tercera generación actualmente está repartida en forma proporcional y con tareas delimitadas para cada uno de ellos.

En lo que tiene que ver con el entrenamiento y capacitación de los sucesores se constató en la totalidad de los casos una participación temprana de la segunda generación y/o tercera generación, a la edad promedio de los 20 años. Un poco más tardía en aquellos casos en que existió una formación universitaria previa. Asimismo se pudo apreciar que en forma preponderante la participación de la generación fundadora o la segunda generación (en el caso de empresa en fase de tercera generación) actualmente se halla limitada a tareas de dirección estratégica de la empresa, estando la gerencia a cargo de los sucesores. Los grados de participación en la dirección estratégica varían de una empresa a la otra. Desde este punto de vista no se aprecia en las empresas estudiadas actitudes patriarcales o dinásticas.

Respecto a los miembros familiares no activos se pueden identificar dos situaciones. La primera de ellas representada por los sucesores que voluntariamente o por acuerdo no participan en la empresa. En la mayoría de las empresas que se encuentran en la etapa de segunda generación la no participación ha sido por decisión propia, generalmente cuando se trata de profesionales en áreas no relacionadas con la actividad. En el caso de tercera generación los aspectos de divergencias de criterios a que se hizo referencia en el Capítulo I podrían llegar a representar un problema.

La segunda situación tiene que ver con la división del trabajo por género. Al respecto se constató la no participación efectiva del sexo femenino en las decisiones estratégicas de la empresa. En lo que respecta a las decisiones de gestión, la participación de las sucesoras se limita a las áreas administrativa y contable.

Si se toma como criterio el tamaño para la categorización de las empresas familiares del sector cítrico se pueden apreciar situaciones diferenciadas. No obstante lo cual, la evidencia empírica haría inadecuada en algunos casos la asociación del carácter familiar de estas empresas con un perfil de empresa mediana o pequeña, postulada los economistas neoclásicos.

A los efectos de evaluar las empresas familiares a partir de su tamaño se han tomado dos criterios: el número de hectáreas por un lado, y los volúmenes de producción y exportación por otro. Al respecto, se identificaron empresas de gran porte cuyos volúmenes van de las 2.000 has de campo y 800 has efectivas de plantaciones cítricas, con una producción de 22.000 toneladas y 10.000 toneladas de exportación anual, a la más grande con 10.000 has de campo y 5.000 has efectivas de plantaciones, con una producción de 80.000 toneladas y 40.000 toneladas de exportación anual. Estas empresas detentan una antigua y activa participación en la actividad exportadora del sector, que se remonta a los inicios de las exportaciones de cítricos del país en la década de 1960.

Por otro lado, existen empresas familiares de menor porte, con 400 has de campo y 300 has efectivas de plantaciones, una producción de 7.000 toneladas y 2.000 toneladas de exportación, a otra de mayor tamaño con 800 has de campo y 400 has efectivas de plantaciones cítricas, con una producción de 14.000 toneladas y 6.000 toneladas anuales de exportación. La participación de estas últimas en los negocios de exportación ha sido más tardía y en algunos casos más tímida, concretándose en forma indirecta a través de una empresa más grande, o bien mediante asociaciones estratégicas.

Asimismo, la empresa de mayor tamaño de las anteriormente citadas tuvo en el año 2002 un movimiento comercial de 17 millones de dólares.

Una categorización de las empresas familiares en función del tipo de sector productivo en el que se desempeñan confirmaría el postulado sobre la presencia de empresas familiares preponderantemente en los sectores tradicionales o artesanales y el decline de las mismas en sectores intensivos en tecnología y capital. La producción citrícola constituye una producción de carácter primario. No obstante, es importante hacer la siguiente aclaración. El sector citrícola es muy intensivo en mano de obra, toda la fase de cosecha, que resulta ser justamente la fase central de la actividad, conjuntamente con otras actividades como la poda y muchas de las tareas de packing, se realizan en forma no mecánica, y en este sentido artesanal. En este aspecto se ajustaría adecuadamente a la categorización de sector tradicional. Desde el punto de vista de la inversión de capital, en cambio, no sería tan clara la identificación.

En los párrafos anteriores se enmarcó el negocio citrícola en la *red de producción* en la cual se desarrolla. Se pudo apreciar que el hecho de orientar su producción a mercados de países desarrollados le obliga a mantener estándares mínimos de calidad de la fruta. Para lo cual las empresas del sector han debido invertir en la fase de campo en riego que garantice mínimos descartes de fruta por sequía, fertilización e investigación de nuevas variedades y experimentación de nuevas técnicas de producción. En la fase de post cosecha ha debido contar con determinada infraestructura de packing donde la fruta es sometida a procesos de lavado, encerado y demás tratamientos de acondicionamiento, conjuntamente con controles que permitan descartar la fruta que por heladas haya cristalizado su jugo (fruta seca). Así como también, en algunos casos, con cámaras de desverdizado que aceleren la maduración de la cáscara en el caso de las mandarinas. Y finalmente cámaras de frío que mantengan la vida de la fruta en las óptimas condiciones a la llegada de la quinta, previo su proceso de packing, y posteriormente, al egreso del packing hasta la llegada del buque en el que serán exportadas. A modo ilustrativo, la última tecnología en packing que se acaba de incorporar al sector, por parte de una de las empresas familiares, tuvo un costo aproximado de 3 millones de dólares.

Con base en estas consideraciones no sería razonable asociar a las empresas del sector citrícola, con base en una categorización del sector como tradicional, a un bajo nivel de inversión de capital. El aspecto relativo a la intensidad de tecnología y capital es uno de los aspectos en los que el contexto resulta primordial para el análisis de las empresas familiares del sector.

En primer lugar hay que tener en cuenta la intervención del Estado. Es reconocido a nivel del sector citrícola que muchas empresas se encuentran endeudadas. Transcribiendo las palabras de una de las personas entrevistadas:

*hay gente que no tiene deuda hay productores que no tienen deuda o por lo menos no están dentro de esa cifra de endeudamiento que maneja hoy la banca tanto la pública como la privada... en números gruesos la citricultura debe...*

Dentro de esa deuda parte tuvo por destino la compra de tecnología. Como las palabras transcritas más arriba dejan en claro, parte de esa deuda es con la banca privada y parte con el Banco de la República. La deuda que es con el Banco de la República implica una intervención indirecta del Estado. Más allá de las tasas de interés que se estén pagando por esa deuda, respecto a lo cual no se relevó información, y la carga financiera que la misma represente para la empresa, el tratamiento de los deudores involucrará más allá de los aspectos financieros, aspectos de índole político-económico del Gobierno. El tema ha sido motivo de deliberaciones en el Parlamento. Esta participación del Estado, aunque indirecta, en

lo que es la inversión en tecnología, a través del financiamiento, no puede obviarse.

Veámos en el Capítulo I - Consideraciones teóricas, que el sistema financiero puede constituir una limitante o un impulsador de las empresas de tipo familiar. La importancia que en el sistema financiero uruguayo detenta la banca estatal (Banco Republica) y las políticas de financiamiento que este Banco ha desarrollado históricamente se considera un importante estímulo para la continuidad de empresas familiares.

Mas allá de esta coyuntura particular, en la que las principales empresas del sector, tanto familiares como corporativas, detentan deudas de importancia con el Banco Republica, este Banco ha servido como fuente de financiamiento a lo largo de toda la trayectoria del sector desde sus comienzos exportadores. En las siguientes palabras de un entrevistado se evidencia con claridad el rol estimulador que ha asumido la banca pública en la continuidad de las empresas familiares del sector cítrico:

*Que va a pasar en los próximos años? Yo lo dividiría en dos grupos, los que están relacionados con el Banco República y los que no están relacionados con el Banco República. Los que no están relacionados con el Banco República están desapareciendo día a día, están cerrando sus puertas, se van. ...La citricultura que le debe a la banca privada están liquidados. Es un tema de que cuando el banco diga remato, o no presto más, están en desaparición. Los relacionados con el Banco República es una decisión política nacional, mientras el Banco República acceda a dar facilidades a acompañar*

En relación a la inversión de capital para adquisición de tecnología es preciso hacer una segunda precisión. Dentro de las empresas familiares hay empresas que cuentan con inversión propia en tecnología de packing y frío y otras que no. Este aspecto guarda una relación directa con el tamaño de la empresa. No obstante, el procesamiento de la fruta de exportación de las empresas que no tienen mayor inversión en tecnología y que no cuentan con packing de exportación y cámaras de frío se realiza mediante arriendo de packing ajenos y mediante asociaciones estratégicas con otras empresas (*receptor-receptor*).

El comportamiento de estas empresas más pequeñas sin mayor inversión en tecnología encuadraría en el patrón de comportamiento contra-cíclico planteado por Mark Casson - de innovación lenta en los períodos favorables, estrategia de cautela que les beneficia y permite mantenerse en pie en los tiempos de crisis. Siendo el sector cítrico un sector exportador, la estrategia de estas empresas no sería viable de no enmarcarse en un contexto de empresas de mayor porte.

En lo que a la eficiencia respecta, la evaluación depende del concepto de eficiencia que se adopte. Analizado desde una perspectiva de largo plazo el comportamiento de las empresas familiares cítricas evidencia una priorización por la *eficiencia* como objetivo primordial. La cual con los años y los cambios en los objetivos de los *receptores* ha debido resultar de una ecuación con patrones mínimos de *calidad*. El tipo o patrón de eficiencia preponderante ha variado de acuerdo a las distintas coyunturas históricas.

En los primeros años de la actividad cítrica predominó un patrón de eficiencia en el sentido neoclásico- mayores resultados con menores esfuerzos. El comercio con el exterior dio paso a una *eficiencia adaptativa*. Adaptación a los cambios en la demanda, y a la incorporación de tecnología que esa demanda hizo necesaria. Los contactos con los países socialistas así como con otros países como Canadá

denotan patrones de *eficiencia innovativa*. Las posiciones y decisiones respecto a la política de erradicación del cancro cítrico tuvo como base diferencias en la escala temporal de eficiencia priorizada por las empresas. A pesar de los matices respecto a los patrones de eficiencia preponderantes en cada una de las diferentes coyunturas históricas se puede apreciar que en la base del comportamiento económico de las empresas familiares ha estado la eficiencia en términos de *continuidad organizacional*.

Actualmente, las estrategias de asociación, tanto al interior del sector productivo uruguayo por parte de algunos grupos como con actores estratégicos a nivel internacional denotan una *eficiencia innovativa* en la base de la cual continúa estando la *continuidad organizacional*.

Dentro de estas asociaciones se pueden apreciar perfiles diferentes entre las empresas familiares. En algunos casos la asociación ha sido preponderantemente al interior del sistema productivo uruguayo. Este es el caso principalmente de las empresas que se fueron integrando entorno a la lógica organizacional de Paysandú a que se hizo referencia al comienzo de este análisis. El largo proceso de esta asociación ha derivado en una organización en la que se encuentran muy afinados los detalles relativos a la gestión comercial, control de los procesos productivos y de calidad, y de adquisición de insumos. La evolución en las últimas décadas hacia la concentración de la producción ponen en evidencia la importancia que esta asociación ha tenido en la viabilidad económica de las empresas familiares que la integran. Pero la asociación no ha quedado limitada a nivel de productores sino también con otros actores de la *red de producción*. Estos actores han sido por un lado clientes *receptores* que han adquirido participación en alguna de dichas empresas. Por otro, clientes con quienes se ha acordado el control de la comercialización en Europa. Y por último agencias navieras, haciendo posible, con la participación de financiamiento internacional, la construcción de una terminal frigorífica en uno de los puertos de salida.

En el caso de Salto ha prevalecido una dispersión que ha sido el patrón de acuerdo a la lógica organizacional que se planteó en las primeras páginas, lógica que en cierta medida se ha extendido hasta hoy. Esto puede ser la explicación de la presencia de comportamientos más heterogéneos. Por un lado se han evidenciado en los últimos años algunos intentos asociativos. En algún caso particular con una aproximación al eje de Paysandú. En otro, buscando un acuerdo con productores medianos para una comercialización conjunta, sobre la base de una amplia participación de estos últimos, la cual no habría funcionado y no estaría vigente hoy día. Se identificó el caso de una empresa familiar que aún funciona en forma independiente, con una inclinación mayor hacia el mercado interno y una comercialización con el exterior preponderantemente indirecta, a través de la venta de la fruta a otra empresa mas grande. Por ultimo, una gran empresa familiar cuyas asociaciones han sido preponderantemente con actores ajenos al sector productivo uruguayo. Estas asociaciones han sido tanto a nivel productivo como a nivel operativo. A nivel productivo mediante participación en la empresa de capitales de empresas frutícolas de la región, y operativa mediante la asociación con algún técnico europeo para los controles de llegada y reclamos, y con distribuidores españoles que acondicionan la fruta según los requerimientos o la reacondicionan en caso de reclamos. Finalmente, también con agencias navieras.

En cuanto a las políticas laborales desarrolladas por las empresas familiares se pueden apreciar principalmente patrones de *eficiencia adaptativa*. Estas empresas, así como la mayoría de las empresas del sector han ido adaptándose a los requerimientos de mayor número de trabajadores en una forma espontánea. Una investigación llevada a cabo por la Facultad de Ciencias Sociales en el período 1996-1997 concluyó que la mano de obra representaba un cuello de botella para el

desempeño futuro del sector en vista del grado de deserción e insatisfacción respecto a las condiciones de trabajo de los trabajadores zafrales del citrus. Esta investigación denotó condiciones de trabajo inadecuadas y escasas remuneraciones, con matices más agudos en el departamento de Salto. En tal sentido se evidencia una priorización de la eficiencia en el sentido neoclásico – mayores resultados con menores esfuerzos.

Como se sostuvo anteriormente, el incremento exponencial en las últimas dos décadas de la mano de obra asalariada empleada por el sector ha implicado una transformación de la *red de producción* que suma un *contrato* más a los hasta entonces existentes en la red. La creciente dependencia de las empresas citrícolas de este *productor* (el trabajador) sumado a la organización de estos últimos, mediante *transacciones productor-productor* en sindicatos, evidencia la importancia que la *negociación* en este *contrato* en particular tendrá para el cumplimiento de los objetivos de las empresas citrícolas. Hasta el momento este aspecto de la eficiencia estaría empezando a atenderse únicamente por una empresa, de tipo corporativo.

En b que respecta a las empresas familiares se pueden encontrar dos situaciones diferentes en relación al manejo de la fuerza laboral. Por un lado, las empresas de mayor porte, con un número mayor de trabajadores zafrales vinculados a la empresa mediante contratación directa. Estas empresas se hallan enfrentadas a los problemas descritos en los párrafos precedentes. Por otro lado, están las empresas de menor porte, con una contratación directa de trabajadores permanentes que oscila entre 20 y 50 y un manejo de la fase de cosecha mediante subcontratación de cuadrillas de cosechadores, o en el caso de exportación indirecta, mediante la transferencia de estas tareas a la empresa exportadora que compra la fruta.

Por último, si se evalúa la empresa desde el punto de vista de su rentabilidad, la injerencia de la situación de endeudamiento de algunas de las empresas estudiadas confirmaría los postulados de la teoría económica que asocian la estructura organizacional de base familiar a una pobre performance en cuanto a rentabilidad.

Este tema resulta particularmente importante para los objetivos que se planteó este estudio. Una primera mirada podría llevar a asociar la situación de endeudamiento de las empresas familiares citrícolas con patrones de reducida rentabilidad propios de este tipo de organización. Al respecto resulta importante realizar dos precisiones. La primera de ellas, y más importante, tiene que ver con la necesidad de evaluar la rentabilidad en el contexto en el que la empresa desarrolla su actividad. Esto nos conduce en primer lugar a tomar cuenta de las inestabilidades propias del rubro citrícola. Un ejemplo de ellas son las heladas. Las heladas de los años 1966 y 1967 y posteriormente las de los años 1989, 1990 y 1991 tuvieron repercusiones tan fuertes que en muchos casos se reflejaron en disminuciones dramáticas de los volúmenes de producción e incluso de plantación.

En segundo lugar debe considerarse las inestabilidades de la economía uruguaya. Y en este aspecto cobran especial relevancia las variaciones en política monetaria. Previo a las devaluaciones de los años 1982 y 2002 tuvo lugar un importante “retraso cambiario” reflejado en la fortificación artificial de la moneda uruguaya respecto al dólar lo que implicó el aumento de los costos en pesos y la reducción de los márgenes de retorno en dólares, condicionando en forma importante la competitividad de las empresas citrícolas en general

En tercer lugar debe considerarse las inestabilidades económicas y políticas con repercusiones económicas a nivel internacional. En este grupo se pueden destacar la crisis político-económica de la ex Unión Soviética del año 1998, que cuestionó la viabilidad del segundo mercado en importancia de las exportaciones citrícolas uruguayas. Así como también la desvalorización del euro respecto al dólar durante

los años 1999 a 2001. Por ser la Unión Europea el principal destino de las exportaciones de cítricos uruguayos los retornos son preponderantemente en euros, no obstante, gran parte de los costos de la operativa del sector se manejan en dólares, por lo que la situación del euro implicó una pérdida de rentabilidad.

La segunda precisión que cabe realizar refiere a que, como ya se expresó anteriormente, no todas las empresas familiares citricolas se hallan endeudadas.

Por otro lado, y en lo que a los pequeños y medianos productores refiere, la situación de éstos varía según los recursos, generalmente de otra actividad complementaria, que se destinen a la atención de la fase productiva. Se identifican dos grupos: a) quienes pueden exportar indirectamente a través de la venta de fruta a exportadores que comercializan fruta propia y ajena cuando necesitan volumen; b) quienes quedan acotados al mercado interno. La competitividad de ambos grupos está condicionado al éxito de las ventas en el exterior de las empresas grandes.

### **Frenos e impulsos**

Los antecedentes históricos que se presentaron en la primera parte de este capítulo evidencian que la organización de tipo familiar de las empresas del sector citrícola no han constituido un obstáculo para el desarrollo y evolución de la citricultura en el Uruguay. Los empresarios familiares a través de las diferentes coyunturas desarrollaron patrones de eficiencia que permitieron al sector insertarse en el mercado internacional, superando la barrera que el tamaño del mercado uruguayo representó. Más tarde, conquistar nuevos mercados donde colocar la fruta que el mercado europeo dejó de aceptar. Y de una década a esta parte, mantenerse en competencia frente a un receptor que exige elevados niveles de calidad y condiciones de compra que reducen todo poder de negociación.

Al tiempo de reconocer la capacidad de adaptación que las empresas familiares del sector desarrollaron frente a mercados sujetos a rápidas y constantes transformaciones, así como a las inestabilidades propias del rubro y de la economía uruguaya e internacional, es preciso hacer referencia también a la función que el Estado uruguayo ha desempeñado en la viabilización de la adaptación de estos actores a los cambios mencionados. Particularmente, a través del marco legal (Ley del Plan Citrícola y Decreto 138/72), las políticas de gestión comercial, y el marco financiero.

Asimismo es preciso reconocer la contribución que, principalmente en las últimas décadas, realizaron las nuevas inversiones basadas en emprendimientos nacionales y multinacionales, que imprimieron un dinamismo importante a la labor que venían desarrollando los emprendimientos familiares y personales de la citricultura uruguaya. La articulación de estos nuevos emprendimientos con las viejas empresas familiares ha viabilizado, además del crecimiento del sector en su conjunto, la continuidad de estas empresas en virtud del entramado de transacciones y asociaciones estratégicas que tienen lugar entre todos estos actores.

Estos hechos confirman las apreciaciones de Colli respecto a la importancia de evaluar el entorno en el que se desenvuelven las empresas familiares, en vista que las peculiaridades legales, institucionales, culturales, etc, de dicho entorno bien pueden representar un obstáculo como un estimulador para la continuidad de las empresas familiares.

## CONCLUSIONES

En la introducción de este Informe planteaba que el estudio que se presenta en estas páginas se originó en una inquietud intelectual específica: explicar la perdurable presencia al interior del sector citrícola de una lógica organizacional que tradicionalmente ha sido categorizada como anacrónica e ineficiente: la de las empresas familiares. El intento de abordar tal explicación condujo a la necesidad de buscar desarrollos teóricos que superaran la racionalidad económica como categoría central en el análisis de los actores económicos e integraran aspectos extraeconómicos. Este fue el motivo en el que se basó la selección del modelo teórico-analítico de Chris y Charles Tilly, el cual enmarca los objetivos de los actores productivos en el entramado de transacciones económicas y sociales en que se desenvuelven dichos actores, sobre la base de los condicionamientos históricos y culturales particulares.

Buscando conocer lo que sucedió como forma de comprender lo que sucede hoy se intentó reconstruir los principales sucesos y coyunturas que tuvieron incidencia en el quehacer citrícola y en consecuencia, en la conformación de los actores de interés para este estudio.

Se pudieron identificar al interior del sector y a lo largo de su trayectoria dos lógicas organizacionales predominantes. La primera de ellas, que antecedió en el tiempo a la segunda, se desarrolló entorno a Salto principalmente. Sirvieron como base para la conformación de la misma los lazos de parentesco. En una época (década de 1930 en adelante) y una cultura en la que la utilización de mano de obra familiar resultaba habitual, y en un mercado reducido y fuertemente competitivo, la búsqueda de la eficiencia dio lugar a una asociación entre familiares, principalmente hermanos, para la integración de las fases productiva y comercial, separadas por 500 Kms que es la distancia que separa a Salto de Paysandú.

La segunda lógica surge en Paysandú entorno a una inmigración argelino-francesa y luego se va ampliando para abarcar a nuevos actores. En este caso el objetivo de destinar la producción al mercado exterior, limitado por la falta de volúmenes y recursos suficientes dio origen, sobre la base de una cultura común, a una asociación entre productores, algunos de los cuales se transformarían luego en empresas familiares, a las que se sumarían más tarde otras.

Los requerimientos de importantes volúmenes de producción, de una meticulosa organización productiva y comercial y de importantes inversiones determinados por una demanda que fue exigiendo niveles de calidad crecientes, tuvo consecuencias diferentes para cada una de estas lógicas, que desarrollaron cursos diferentes.

En el caso de Salto determinó la desaparición de la mayoría de las empresas familiares que se fueron conformando a partir de la década de 1930. Aquellas empresas que lograron perdurar hasta hoy tuvieron dos comportamientos diferentes. O bien llevaron a cabo una importante actividad exportadora con base en el incremento creciente de sus volúmenes de producción e inversión. O por el contrario, tuvieron una participación más tardía y tímida en los negocios de exportación, ya sea mediante una exportación indirecta a través de una empresa más grande o directa pero basada en una asociación estratégica.

Se ha podido apreciar que el Estado ha desempeñado un rol de importancia en el desarrollo del sector fundamentalmente a través de tres funciones: promoción, gestión comercial y financiamiento. El rol del Estado en relación al sector ha

adoptado particularidades diferentes en las distintas coyunturas históricas que afectaron al sector. En los inicios prácticamente de la actividad exportadora fundamentalmente a través de políticas de promoción que se concretaron en la Ley 13.930 del Plan Citrícola y Decreto 138/72 mediante los incentivos y promoción técnica que esta representó. En los inicios comerciales con los países socialistas desempeñó una tarea central en materia de gestión comercial. Y desde hace un par de décadas fundamentalmente a través de financiamiento.

Estos hechos llevan a reconocer la centralidad que la intervención del Estado ha tenido en la continuidad del sector en su conjunto y de las empresas familiares en particular.

Actualmente las empresas familiares del sector citrícola representan un grupo relativamente heterogéneo en cuanto a su tamaño y al grado de inversión tecnológica. A pesar de ello se podrían distinguir dos grupos de empresas familiares. Uno que comprende las empresas de mayor porte que detenta patrones de orientación preponderante hacia el mercado externo, fuerte inversión tecnológica, problemas de endeudamiento, y contratación directa de mano de obra. El segundo grupo de empresas de menor porte, moderada inversión tecnológica, subcontratación de mano de obra de cosecha o utilización de la mano de obra de empresas más grande en el caso de exportación indirecta, arriendo de tecnología de packing y frío y mayor inclinación hacia el mercado interno

Se observa un afianzamiento en las bases organizacionales de la asociación conformada entorno a Paysandú, y comportamientos dispersos en el caso de Salto. En este último se aprecia en los años recientes una mayor inclinación hacia asociaciones estratégicas que varían en los distintos casos y han tenido también suertes diferentes.

En el caso de la lógica de Paysandú, se fueron agruparon al interior de la misma empresas familiares y otras de tipo corporativo y cooperativo. Las empresas familiares que funcionan bajo esta lógica tienen perfiles diferentes, principalmente en lo que respecta a la antigüedad en la actividad citrícola.

De modos diferentes, en la coyuntura actual se observan patrones de eficiencia innovativa tendientes a concretar asociaciones estratégicas que viabilicen la continuidad organizacional frente a las exigencias y poder cada vez mayores del receptor.

En resumen, es dable reconocer la capacidad de adaptación que las empresas familiares del sector desarrollaron frente a mercados sujetos a rápidas y constantes transformaciones a lo que se sumó las inestabilidades propias del rubro citrícola así como las de la economía uruguaya. No obstante, no puede obviarse la función que en las distintas coyunturas, y a través de distintas políticas, ha desempeñado el Estado uruguayo, que han contribuido a la facilitación de la adaptación de los actores citrícolas a los cambios mencionados. Y tampoco puede obviarse la contribución que en las últimas décadas representaron las nuevas inversiones en el sector, basadas en ambiciosos emprendimientos, tanto nacionales como multinacionales, que imprimieron un dinamismo importante a la labor que venían desarrollando los emprendimientos familiares y personales de la vieja citricultura uruguaya. La articulación que la mayoría de estos nuevos actores lograron con las viejas empresas ha viabilizado el crecimiento del sector y la continuidad de las empresas familiares.

## BIBLIOGRAFÍA

- ? Bentancour, M. 1999. Charla Informativa
- ? Centro de Estudios para la Producción; Secretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la República Argentina. "Supermercadismo: fabricando el consumo" en Notas de la Economía Real
- ? Cook, R. "The Dynamic U.S. Fresh Produce Industry: An Industry in Transition"
- ? Colli, A. 2003. "The history of family business 1850-2000"
- ? Denzin; Lincoln 1994. "Handbook of Qualitative Research"
- ? Errandonea, A; Supervielle, M. "Proyecto interuniversitario de Agroindustria (PIA)" en Revista de Ciencias Sociales Nº 4
- ? Estadísticas Agropecuarias y Pesqueras 1996
- ? Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la República Argentina;
- ? Sistema Integrado de Información Agropecuaria y Pesquera.
- ? Estudios Técnicos; COMISEC-Comisión Sectorial para el MERCOSUR "Comercialización hortifrutícola"
- ? Facultad de Ciencias Sociales-CONICYT. 1994. "Vinicultura en el Uruguay: Estudio sobre la relación entre cultura y reconversión tecnológica"
- ? Junko Yanagisako, S. 2002. "Producing culture and capital - Family firms in Italy"
- ? Lauer;Handel. 1977. "The Theory and Application of Symbolic Interactionism"; Social Psychology
- ? MTSS – Universidad de la República. "Proyecto Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo – Informe Final"
- ? Ortiz de Taranco, J. 2001. "Historia de la citricultura del Uruguay"
- ? Proyecto Uruguay Citrus 2025, 1999
- ? Programa Girasol; Universidad de la República 1998. "Citrus del Sur salen a conquistar el norte"
- ? Taylor, S.J.; Bodgan, R. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados"
- ? Tilly, C.; Tilly, C. 1998. "Work under capitalism"
- ? Traill, B. "Perspectivas para el futuro: consideraciones nutricionales, ambientales y relativas a la producción sostenible de alimentos – Cambios en las prácticas culturales y en los hábitos de los consumidores" -

Conferencia sobre Comercio Internacional de Alimentos a partir del año 2000; FAO

- ? UNCTAD "Handbook of statistics"
- ? United Nations Conference on Trade and Development
- ? Uwe Flick 1998. "An Introduction to Qualitative Research"
- ? Vaillant, M. 1991. "La agroindustria cítrica en el Uruguay: industrialización, comercialización y base agrícola"; CEPAL

## ANEXOS

**Número de explotaciones, superficie citrícola, plantas y producción por zona, según departamento. Año 2000.**

Departamento	Número de explotaciones	Superficie citrícola (ha)		No. de plantas (miles)	
		Total(1)	Regada	Totales	En producción
<b>Zona Norte</b>					
Salto	267	9.550	1.544	2.845	2.328
Paysandú	63	8.955	3.520	2.500	2.165
Río Negro	8	321	69	94	94
Rivera	25	110	5	16	13
Tacuarembó	3	93	0	16	15
Artigas	14	57	28	26	10
Cerro Largo	5	8	0	2	1
<b>Subtotal Norte</b>	<b>385</b>	<b>19.094</b>	<b>5.166</b>	<b>5.499</b>	<b>4.626</b>
<b>Zona Sur</b>					
San José	23	923	732	401	306
Canelones	150	814	326	288	255
Montevideo	108	354	153	134	115
Maldonado	12	121	52	41	38
Colonia	30	121	42	43	35
Soriano	3	96	9	29	28
Lavalleja	2	41	40	14	14
Florida	1	50	1	14	14
<b>Subtotal Sur</b>	<b>329</b>	<b>2.520</b>	<b>1.355</b>	<b>964</b>	<b>805</b>
<b>TOTAL</b>	<b>714</b>	<b>21.614</b>	<b>6.521</b>	<b>6.463</b>	<b>5.431</b>

Fuente: MGAP-DIEA. Censo General Agropecuario 2000.

(1) Corresponde a la superficie total ocupada por la producción de citrus.

**Producción de fruta cítrica, por año, según destino (en toneladas).**

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 (1)
Mercado interno y pérdidas	72.183	99.019	122.091	134.946	94.547	90.000	100.646	75.000
Exportación en fresco	118.517	116.585	123.387	130.481	119.917	73.374	119.948	75.000
Industria	40.300	55.793	71.875	115.435	84.657	53.472	122.000	91.627
<b>TOTAL</b>	<b>231.000</b>	<b>271.397</b>	<b>317.353</b>	<b>380.862</b>	<b>299.121</b>	<b>216.846</b>	<b>342.594</b>	<b>251.627</b>

**Exportaciones de frutas cítricas, por años, según especie (en miles de toneladas)**

Especie	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Naranja	30.608	26.975	27.422	29.700	26.922	26.652	13.113	23.543	49.175
Mandarina	12.615	11.333	17.875	14.773	22.926	16.562	12.744	21.205	26.914
Limón	8.168	10.643	7.118	8.642	5.334	6.530	4.587	6.819	9.320
Pomelo	2.571	1.971	1.860	1.118	1.142	952	386	734	1.403
Otros	50	59	47	9	41	30	10	21	9
<b>TOTAL</b>	<b>54.012</b>	<b>50.981</b>	<b>54.322</b>	<b>54.242</b>	<b>56.365</b>	<b>50.725</b>	<b>30.839</b>	<b>52.322</b>	<b>86.821</b>

Fuente: Calculado en base a volúmenes de MGAP-DSPA y precios promedio de BCU.