



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO

# El Cooperativismo y el Valor de la Asociación Estratégica

por

María del Rosario Acosta Blanco  
Lucy Pintado Estibenzón

Tutor: Cra. Lic. María Inés Vázquez

Montevideo  
Uruguay  
2012

**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseamos agradecer a nuestra familia por el apoyo que nos brindaron.

A nuestra tutora la Cra. Lic. María Inés Vázquez por el apoyo y dirección brindada para el desarrollo del presente trabajo, sus sugerencias y comentarios facilitaron la realización del mismo.

A quienes nos brindaron su tiempo, conocimiento y elementos necesarios para analizar el caso de estudio: Ing. Agr. Julio Brin, Ing. Agr. Adrián Tamber, Sr. Hernán Pitzer, Ing. Agr. Laura González, Sr. Daniel Ponce De León, Ing. Agr. Alejandro García Otegui, Cr. Antonio Bianchimano y Cr. Omar Sueiro.

A todas las personas que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo.

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es describir las distintas formas de alianzas y el valor de las mismas como instrumento para formar grupos con intereses económicos comunes que garanticen obtener ventajas competitivas, economías de escala, mantener eficiencia, acceso a nuevos mercados, minimización de costos, acceso a nuevas tecnologías, acceso a financiamiento, entre otros.

En los últimos años el movimiento cooperativista ha tenido un importante auge, ocupando un espacio significativo en la economía y sociedad, tanto es así que la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró a 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas.

Para dicho objetivo se realizó una revisión bibliográfica y un trabajo de campo que consistió en estudiar un proyecto concreto llamado Madanol S.A., que refleja la articulación entre una cooperativa de productores y una industria, para lo cual se realizan entrevistas a los diferentes actores involucrados en el tema.

Se encontró que la formación de alianzas estratégicas facilita alcanzar resultados que de forma individual no se obtendrían.

**TABLA DE CONTENIDO**

PÁGINA DE APROBACIÓN .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
METODOLOGIA .....	1
1. INTRODUCCION .....	4
2 ALIANZAS ESTRATEGICAS	
2.1 CONCEPTO .....	7
2.2 SURGIMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	8
2.2.1 ¿Cómo se forjan las Alianzas Estratégicas? .....	9
2.2.2 Las Alianzas Estratégicas entre empresas en un escenario de creciente globalización .....	12
2.3 GESTIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	14
2.3.1 TAREAS CLAVES DE LA GESTIÓN DE LAS ALIANZAS .....	15
2.3.1.1 Comprensión general de las Alianzas .....	15
2.3.1.2 Proteger y aumentar las competencias esenciales .....	16
2.3.1.3 Cambiar el modo de pensar de los altos mandos .....	16
2.3.1.4 Gastar en recursos adicionales .....	17
2.3.1.5 Necesidad de coordinar las funciones .....	17
3. CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL .....	21
3.1 PRINCIPALES OBJETIVOS Y MOTIVACIONES QUE ORIGINAN LA CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL .....	21

3.2 MODALIDADES DE CONCENTRACIÓN .....	23
3.2.1 Formas básicas desde el punto de vista económico, aspectos patrimoniales .....	23
3.2.2 Formas de concentración mediante la participación en el capital de otra sociedad .....	26
3.2.3 Formas que alteran la estructura jurídica interna de la sociedad.....	27
3.2.4 Formas de acuerdos de cooperación.....	28
4. LAS COOPERATIVAS Y LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS .....	33
4.1 ANTECEDENTES.....	33
4.1.1 La Cooperación.....	36
4.1.2 El Cooperativismo en Uruguay.....	39
4.2 FORMAS COOPERATIVAS .....	41
4.3 INTERCOOPERACIÓN EN URUGUAY.....	42
4.4 INTEGRACIÓN REGIONAL DE LAS COOPERATIVAS.....	46
4.4.1 Situación en el MERCOSUR.....	47
5. CASO PRÁCTICO: MADANOL S.A.....	50
5.1 PLANES DE NEGOCIOS.....	50
5.1.1 Introducción.....	50
5.1.2 Objetivo de los Planes de Negocios.....	51
5.1.3 Beneficiarios .....	52
5.1.4 Requisitos.....	53
5.1.5 Financiamiento.....	54
5.1.6 Seguimiento.....	55

5.2 PLANES DE NEGOCIOS DE INDUSTRIALIZACIÓN	
DEL TOMATE.....	56
5.2.1 Descripción de la operación del Plan.....	56
5.2.2 Convocatorias realizadas.....	60
5.2.3 Análisis de las campañas promovidas por el MGAP.....	63
5.2.4 Perspectivas futuras.....	67
5.3 ASOCIACIÓN COOPRONEC – VULCANIA S.A.....	69
5.3.1 Antecedentes.....	69
5.3.2 Estructura del Modelo.....	71
5.3.3 COOPRONEC.....	72
5.3.4 VULCANIA S.A.....	77
5.3.5 MADANOL S.A.....	78
5.3.5.1 Consultorías.....	79
5.3.5.2 Como se llega a Madanol S.A.....	94
5.3.5.3 Debilidades.....	100
5.3.5.4 Recomendaciones.....	104
5.3.5.5 Aspectos claves.....	106
6. CONCLUSIONES.....	107
7. BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS – Entrevistas Realizadas	

**LISTA DE ABREVIATURAS**

COPRONEC	Cooperativa de Productores del Noreste de Canelones
DIGEGRA	Dirección Nacional de la Granja
MGAP	Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca
CND	Corporación Nacional para el Desarrollo
CUDECOOP	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
NIC	Norma Internacional de Contabilidad
GIE	Grupos de interés económicos
PACC	Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
DIPRODE	Dirección de Proyectos de Desarrollo
PACPYMES	Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa
DINAPYME	Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ONG	Organizaciones no gubernamentales
CAF	Cooperativas Agrarias Federadas
FUCVAM	Federación Unificadora de Cooperativas de Viviendas por Ayuda Mutua



FECovi	Federación de Cooperativa de Vivienda de Ahorro Previo
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
GMC	Grupo Mercado Común
DFA	Dairy Farmers of America
LOL	Land O`Lakes
OIT	Organización Internacional del Trabajo
RECM	Reunión Especializadas en Cooperativas del Mercosur
BROU	Banco de la República Oriental del Uruguay
FRFG	Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja
IVA	Impuesto al Valor Agregado
BSE	Banco de Seguros del Estado
BCU	Banco Central del Uruguay
P.U.R.	Proyecto Uruguay Rural
I.M.C.	Intendencia Municipal de Canelones
JUNAGRA	Junta Nacional de la Granja
APAC	Asociación de Productores Agrícolas de Canelones

## **METODOLOGIA**

Comenzamos planteando nuestra hipótesis de trabajo, la cual es la siguiente:

Las asociaciones estratégicas, tomando las diferentes formas en qué se pueden dar, más concretamente en el cooperativismo, ¿generan valor para los involucrados?

Al comenzar la investigación realizamos una revisión bibliográfica, la que consistió en ver los antecedentes de las alianzas estratégicas en el tiempo, su implicancia en un escenario globalizado y su gestión. Luego seguimos estudiando las diferentes formas de concentración empresarial en Uruguay.

Seguimos nuestro relevamiento bibliográfico analizando las cooperativas, sus antecedentes, en nuestro país y en la región.

Luego realizamos el trabajo de campo el cual consistió en estudiar el Proyecto llamado Plan de Negocios de Industrialización del Tomate, más concretamente la asociación COPRONEC – VULCANIA S.A. llamado MADANOL S.A.

Para esto realizamos entrevistas a los representantes de las diferentes instituciones involucradas en el proyecto. Las cuales fueron: Dirección Nacional de la Granja (DIGEGRA), Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), FUNDASOL, VULCANIA S.A., Cooperativa de Productores del Noreste de Canelones (COPRONEC).

Con dichas entrevistas tratamos de conocer el o los objetivos del Proyecto, sus ventajas, debilidades, oportunidades y amenazas, su desarrollo y resultados obtenidos.

Comenzamos definiendo las Alianzas Estratégicas, estudiando sus antecedentes, como se insertan en un escenario globalizado. Luego analizamos la gestión de las mismas.

Continuamos con el análisis de la Concentración Empresarial, en cuanto a principales objetivos, motivaciones y las diferentes modalidades.

Seguimos estudiando el cooperativismo e intercooperación en Uruguay y en los países de la región.

Llegando al trabajo de campo llamado MADANOL S.A., previo hicimos el estudio del marco en el cual se gestó que fueron los llamados Planes de Negocios impulsados por MGAP, en particular, el Plan de Negocios de Industrialización del Tomate.

Luego, estudiamos los antecedentes de cada uno de los actores (Vulcania S.A. y COPRONEC), para llegar así a la asociación de los mismos, donde analizamos las dificultades a las cuales se enfrentaron y las posibles recomendaciones que le realizaron los técnicos involucrados.

A la luz de los resultados obtenidos, sobretodo de las entrevistas realizadas, planteamos nuestra conclusión.

## **1. INTRODUCCION**

El movimiento cooperativo uruguayo ha estado presente en nuestro país desde hace ya más de 100 años, desde el inicio de las primeras cooperativas a fines del siglo XIX hacia su mayor afianzamiento en el año 1920. Involucrando en la actualidad a más del 25 % de la población de nuestro país.

Las cooperativas son reconocidas como una de las formas que adopta la organización y gestión empresarial, históricamente han sido creadas con el fin de contribuir a la evolución social y económica de un territorio, mediante la asociación y ayuda mutua.

Estas entidades ocupan un espacio significativo en la economía del país, siendo en la actualidad más de mil, brindando servicios de salud, financieros, de transporte, de vivienda, de productos agrarios entre otros.

En la actualidad la expansión globalizadora, el crecimiento de la competitividad y la tendencia de los mercados mundiales al sistema capitalista han incentivado cambios organizacionales y estratégicos en las cooperativas a nivel nacional e internacional, planteándoles el desafío de no dejar de lado los principios institucionales para participar en dichos mercados.

Articulando sus valores como la ayuda mutua, responsabilidad, el compromiso con la comunidad y otros principios cooperativos con los principios comerciales

como ser eficiencia, oferta y demanda, beneficios, productividad y competitividad.

Para ello se han analizado y puesto en práctica aspectos relevantes para el desarrollo futuro del sistema cooperativo uruguayo a saber: la formación de asociaciones estratégicas, la inter cooperación, fusiones, adquisiciones y planes de negocios con la participación de cooperativas y entidades no cooperativas.

Es decir, la formación de alianzas que ayuden a la formación de grupos con intereses económicos comunes que garanticen a las cooperativas los beneficios de las oportunidades a nivel nacional e internacional afianzando su posición en el mercado.

Dentro de este contexto las cooperativas deberán realizar una estrategia donde se concilie el valor de la cooperación y la necesidad de las organizaciones actuales de adquirir nuevas dosis de competitividad, es así que encontramos al asociacionismo cooperativo uruguayo dentro de los cuales se encuentra por ejemplo CUDECOOP (inaugurado en el 2000) investigando los resultados de estas asociaciones y posibles alianzas futuras para que el sistema cooperativo pueda seguir vigente como forma de organización comercial.

El resultado de las mencionadas asociaciones y alianzas será positivo en tanto se pueda ganar y mantener la eficiencia, competitividad, acceso a nuevos mercados, minimización de costos, acceso a nueva tecnología, entre otros.

Consideramos importante comenzar por definir a las Alianzas Estratégicas, la gestión de ellas y las diferentes modalidades que adoptan para lograr un mejor entendimiento de por qué las personas (físicas o jurídicas) deciden formarlas.

## **2- ALIANZAS ESTRATEGICAS**

### **2.1 CONCEPTO**

Según los profesores M. Yoshino y U. Rangan, (1996), una alianza estratégica pone en relación facetas específicas de los negocios de dos o más empresas, y dado que existen diversas interpretaciones del término se considera que una alianza estratégica es aquella que posee simultáneamente estas tres características necesarias y suficientes:

- Las dos o más empresas que se unen para tratar de alcanzar una serie de objetivos acordados siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas; tal vez sea esta la característica que más distingue a las alianzas y la que hace que resulten tan difíciles de gestionar.
- Las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más áreas estratégicas clave, por ejemplo, tecnología, productos, etc.

En nuestro caso objeto de estudio como veremos más adelante encontramos que estas características en mayor o menor medida se cumplen.



## **2.2- SURGIMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

De acuerdo a los autores arriba mencionados, las alianzas no son específicas de determinados sectores, estas se pueden dar en sectores totalmente diferentes llegando a obtener resultados satisfactorios.

Plantean como ejemplo la asociación de Ford Motor Company y Motorola Inc. a comienzos del siglo XX, que se unieron para competir en un nuevo entorno global.

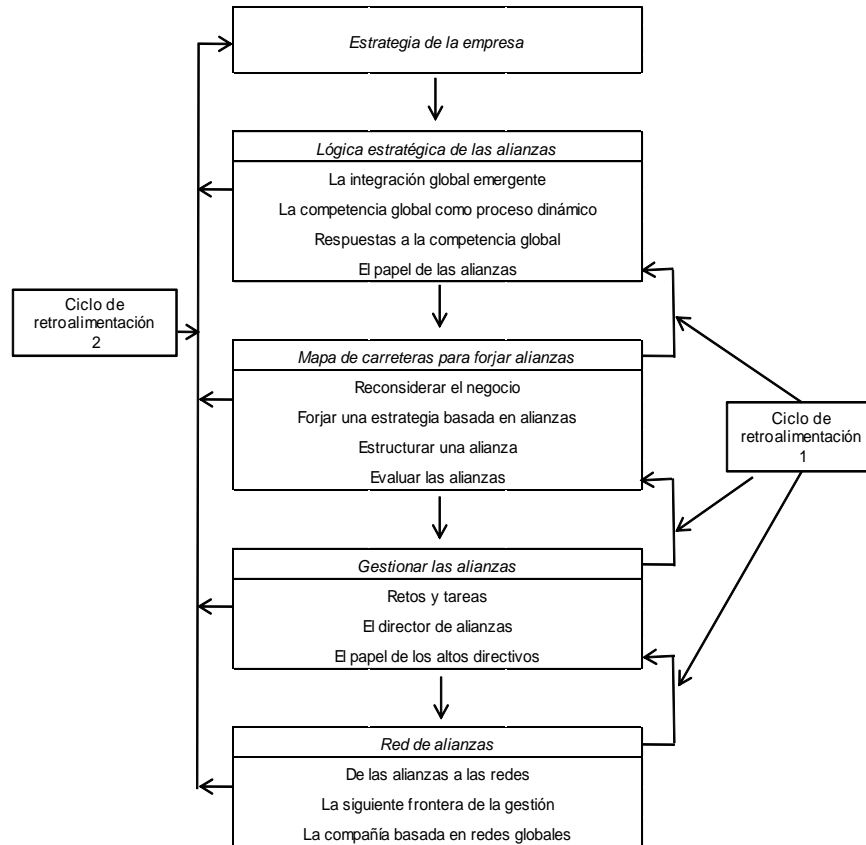
En nuestro caso práctico pudimos observar, salvando las distancias, como dos actores totalmente diferentes en cuanto a cultura, ramos de actividad, relacionamiento con el medio y formas de trabajar, toman la decisión de asociarse para generar una ventaja competitiva.

Como podemos ver en la figura 1 el punto de partida de una estrategia basada en alianzas es la estrategia de la empresa. Una empresa no puede decidir qué tipos de alianzas debe formar y qué papel van a desempeñar éstas en su estrategia más general hasta que no ha elaborado su estrategia global.

También describen dos series de ciclos de retroalimentación. El primero se refiere al efecto inmediato que produce cada paso del enfoque de la alianza en el paso anterior.

El segundo ciclo de retroalimentación se refiere a la influencia que ejerce la manera en que se forjan, se estructuran y se gestionan las alianzas a lo largo del tiempo en la concepción y si es necesario, en la revisión de la propia estrategia global de la compañía.

Figura 1: Evolución de las estrategias basadas en alianzas



Fuente: Las Alianzas Estratégicas- Un Enfoque Empresarial a la Globalización (Michael Y. Yoshino – U. Srinivasa Rangan) España.

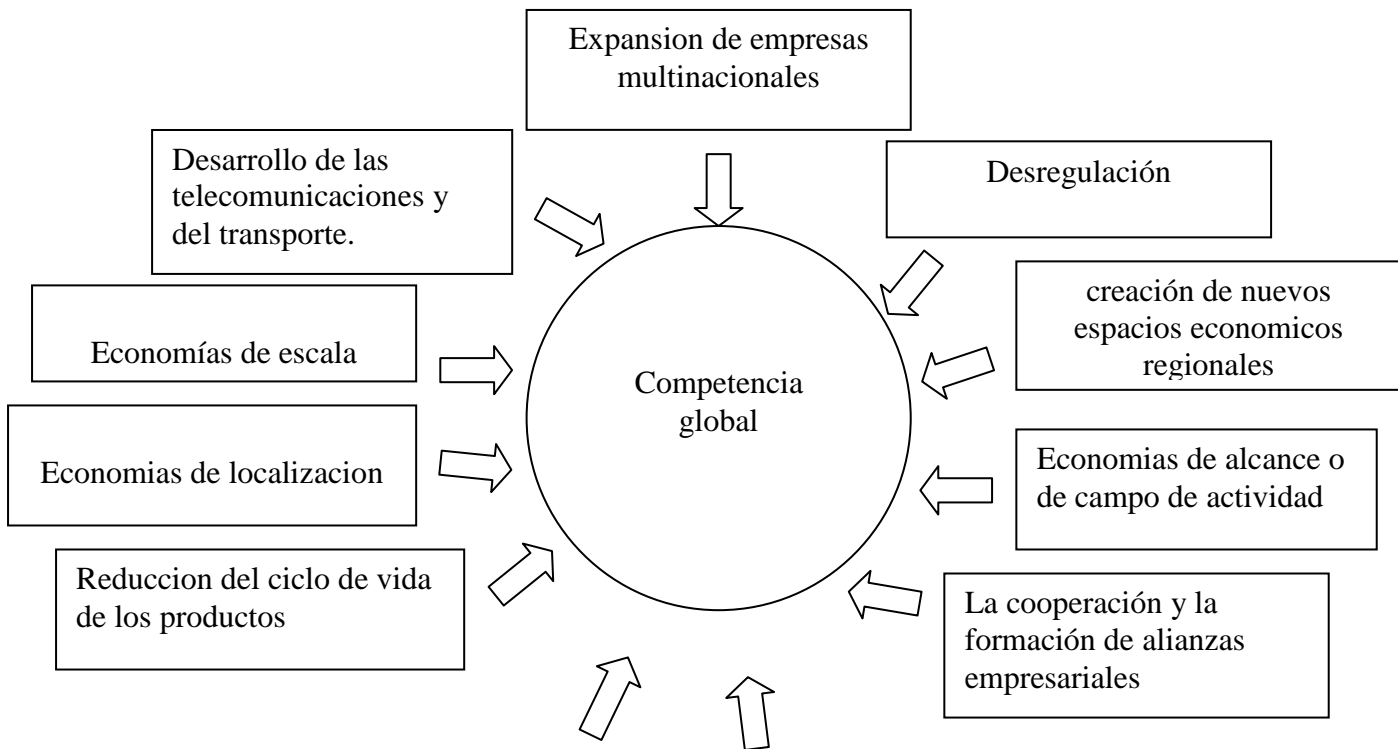
### 2.2.1 ¿Cómo se forjan las Alianzas Estratégicas?

Yoshino y Rangan, (1996) señalan que la posibilidad de formar alianzas estratégicas surge cuando las empresas obligadas por las presiones y las amenazas de las competidoras comienzan a reconsiderar el negocio en el que se encuentran.

Asimismo, el Profesor Michael Porter, (1993) señala que la competencia moderna se basa en la lucha que se define a través de disminuir los costos (ventaja por

menores costos) o por la diferenciación del producto (ventajas por diferenciación), pero la realidad demuestra que no basta con seguir una de estas estrategias. Hoy las empresas deben ofrecer sus productos utilizando nuevas estrategias que complementen las tradicionales. (Albini y Marazzano, 2000)

Según Bueno Campo y Ortega, (1994), las principales causas que han terminado por imponer una competencia global son:



(Albini y Marazzano, 2000)

Luego al llegar a la conclusión de que es deseable formar una alianza, la empresa debe preguntarse más concretamente que papel quiere que desempeñe una alianza

en su plan global, esta decisión influirá en su elección de los tipos o tipo de alianza.

A medida que crece la empresa vemos como la estrategia afecta a la organización interna. Por lo cual los autores concluyen que las alianzas están estrechamente relacionadas con las estrategias competitivas de las empresas.

Si bien son un arma competitiva muy poderosa, también es cierto que la tarea de gestionarlas es compleja. Dicha tarea es tan medular que de ella depende el éxito o fracaso de la estrategia y de la perpetuidad en el tiempo de la misma. (Yoshino y Rangan, 1996)

Esta afirmación la pudimos constatar en la realidad ya que en las entrevistas realizadas a los diferentes actores vinculados al proyecto Madanol S.A. surgió como común denominador varios problemas en la gestión.

Como conclusión ¿se debe renunciar a esta arma competitiva potencialmente poderosa porque es difícil gestionarla? No.

Los directivos no deberían dejarse intimidar por la complejidad de la gestión de las alianzas, sino esforzarse por reconocer sus retos claves y encontrar nuevas e imaginativas formas de hacerles frente. Comprender las alianzas es el primer paso de la tarea de diseñar mecanismos administrativos y respuestas organizativas para abordarlas. (Yoshino y Rangan, 1996)

Pero vemos versiones encontradas a cerca del éxito de las estrategias como instrumento de gestión ya que por ejemplo el reconocido profesor Michael Porter ha sostenido que las alianzas son recursos transitorios y que conllevan elevados costos. (Porter, 1991, citado por Yoshino y Rangan, 1996)

### **2.2.2 Las Alianzas Estratégicas entre empresas en un escenario de creciente globalización**

Hoy en día, para obtener mayor porción del mercado las empresas deben ser eficaces mejorando la calidad, el precio y la presentación de los productos y con ello disminuir el poder de la competencia, pues en la actualidad no hay lugar para ineficiencias. Crecer es la única forma que tienen los individuos de mantenerse vivos y perdurar, es el mercado el que modela la forma de trabajo y en él los espacios se defienden ferozmente. (Albini y Marazzano, 2000)

En opinión de Michael E. Porter (Stoner, Freedman y Gilbert, 1996) la capacidad de una organización para competir en un mercado está determinada por los recursos de la organización así como por las llamadas cinco “fuerzas” del entorno:

- Rivalidad entre los competidores existentes
- Amenazas de nuevos entrantes
- Amenazas de productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de los compradores

- Poder de negociación de los proveedores (Harvard Business Review, 2008)

Actualmente las empresas deben abocarse en una senda de continuas innovaciones para avanzar al mismo ritmo que sus rivales o mejor aún, para sobrepasarlos.

Las alianzas son un camino para llevar adelante ciertos objetivos que solitariamente no se pueden alcanzar, como emprender un nuevo negocio o proyecto o ampliar los ya existentes.

Como consecuencia de esto se produce pérdida de soberanía en la toma de decisiones, ya que toda asociación implica compartir resoluciones, esfuerzos, ganancias y pérdidas. (Albini y Marazzano, 2000)

En nuestro caso se observó por un lado a un industrial que vio la oportunidad de adquirir una nueva tecnología para innovar en el proceso de envasado, lo que permitiría convertirse en el único industrial en el país que realizara dicho proceso.

Por otro lado, había una cooperativa de productores que veían la posibilidad de asegurar la colocación de su producción y avanzar en la cadena de valor.

Al asociarse lograrían generar un nuevo producto nacional como es la pasta de tomate envasada aséptica y de ésta forma sustituir importaciones.

La complejidad y las dificultades de la gestión de las alianzas se derivan de su propia naturaleza. Una alianza establece una relación de colaboración entre dos o

más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia y su propia cultura. (Albini y Marazzano, 2000)

Como dijimos anteriormente la tarea de gestionar las alianzas o asociaciones es la más compleja por lo cual creemos necesario hacer mención de las tareas claves para dicha gestión.

### **2.3- GESTION DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Las alianzas normalmente se conciben y se negocian en las instancias superiores de una organización y su gestión diaria se deja a los directivos y supervisores de los niveles inferiores. (Yoshino y Rangan, 1996)

Es difícil crear una relación de confianza entre las organizaciones socias. Es importante averiguar por qué el posible futuro socio tiene interés en formar una alianza y saber si tiene otros motivos distintos de la mera contribución al éxito de la alianza. (Yoshino y Rangan, 1996)

De acuerdo a lo expresado por los profesores (Yoshino y Rangan, 1996), la forma de pensar de los directivos influye directamente en la gestión de las alianzas ya que resulta vital para ellos tener el control de la organización, pero al hablar de alianzas este control debe ser compartido.

Adicionalmente, cuando se desagrega la cadena de valor de una empresa y se transfieren las actividades de valor total o parcialmente a otra, la coordinación interfuncional, que antes era interna y se daba por sentado, traspasa las fronteras

organizativas y debe considerarse expresamente. La coordinación interfuncional interorganizativa es posible con la combinación correcta de sistemas y medidas. Lo cual es esencial para el éxito de la alianza ya que se pueden suscitar problemas de tal magnitud que hace imposible la fluidez de las relaciones y la segura ruptura de la alianza. (Yoshino y Rangan, 1996)

Como se verá más adelante en la asociación estudiada surgieron desacuerdos por no tener claro el concepto de control y gestión compartida.

### **2.3.1 Tareas clave de la Gestión de las Alianzas**

Dicha gestión implica comprender clara y estratégicamente: 1) la naturaleza, el alcance, la importancia y la senda evolutiva probable de una alianza; 2) los aspectos relacionados con la protección y el aumento de las competencias esenciales de una empresa; 3) la necesidad de cambiar el modo de pensar de los directivos designados para ocuparse de la alianza; 4) las necesidades de recursos; 5) la necesidad de garantizar la coordinación interfuncional. (Yoshino y Rangan, 1996).

#### **2.3.1.1 Comprensión General de las Alianzas**

Lo que sucede en la gran mayoría de las empresas es que los directivos o los altos mandos no comprenden de una manera clara y general, el alcance y la posible senda de evolución de las alianzas.



Además es necesario que todos los niveles de la organización estén concienciados no solo los directivos para que las alianzas tengan oportunidad de tener éxito. (Yoshino y Rangan, 1996).

### **2.3.1.2 Proteger y Aumentar las Competencias Esenciales**

Hay dos elementos fundamentales de la gestión de una alianza y son la necesidad de proteger la competencia esencial de una empresa y la oportunidad de aumentar las competencias esenciales utilizando eficazmente la alianza. (Yoshino y Rangan, 1996).

### **2.3.1.3 Cambiar el Modo de Pensar de los Altos Mandos**

Quizás nada es más importante para el éxito de una alianza que la actitud de los directivos relacionados con ella.

Muchas veces lo que sucede es que los directivos ven en las alianzas una amenaza para su empleo, por lo tanto hay que hacerles ver que son una manera distinta de organizar un negocio, y ver como ellos encajan en la nueva situación. (Yoshino y Rangan, 1996).

#### **2.3.1.4 Gastar en Recursos Adicionales**

Las alianzas suelen aumentar las necesidades adicionales de gasto, entre ellos se encuentran los recursos adicionales relacionados con la puesta en marcha de la alianza. (Yoshino y Rangan, 1996).

#### **2.3.1.5 Necesidad de Coordinar las Funciones**

Pocas son las empresas que valoran debidamente las necesidades que plantea la coordinación interfuncional como consecuencia de las alianzas que van desde las rutinarias hasta las estratégicas.

También es importante considerar las relaciones entre los grupos funcionales y las divisiones de negocio.

Hay investigaciones que sugieren que las empresas que utilizan más eficazmente las alianzas tienden a asignar la responsabilidad de su gestión a un determinado directivo o grupo.

La tarea más importante en la gestión de una alianza es crear el clima correcto. La alianza no irá a ningún lado si los directivos no tienen una buena sintonía con sus interlocutores de la empresa socia. Se requiere para esto un esfuerzo constante, pero una vez que se ha conseguido se convierte en un importante activo.

Otra forma de crear un clima de confianza interorganizativo es familiarizarse con la estrategia, la organización y la cultura del socio. (Yoshino y Rangan, 1996)

También ese valor se ve reflejado en una adecuada gestión de la información, ya que está presente en cualquier sitio, entonces las empresas deberán poder capturar, conservar, reformular y utilizar la información. La realización de esta tarea en forma correcta se transforma en una ventaja competitiva distinta.

Es responsabilidad del director de la alianza que se produzca una circulación, intercambio, procesamiento y utilización de información de manera adecuada.

¿Qué se puede hacer para controlar y centralizar la circulación de información?

Canalizar la información a través de una persona u oficina designada para ello parece una opción ya que controlarían el contenido y el momento en que se transmite.

Es evidente la necesidad de mantener informados e involucrados a todos los estratos de las organizaciones que participan de la asociación. (Yoshino y Rangan, 1996)

En nuestra investigación nos encontramos con que no había un sistema diseñado de información. Cada uno de los actores realizaba informes de forma aislada no estando integrados. Fue uno de los puntos en qué más se hizo énfasis por parte de los entrevistados. Por ejemplo la Ing. Agr. Laura Gonzalez nos comentaba que cuando se pedía informes sobre la actividad de la empresa, se terminaba contando con información errónea y como consecuencia de ello se tomaban decisiones incorrectas.

Del estudio del proyecto Madanol S.A. y de las entrevistas que se realizaron se resaltaba como primer punto que se quería formar una asociación donde la toma de decisiones fuera por consenso. Dónde un socio no era más que el otro no importando los aportes de capital realizados en el emprendimiento. En caso de discrepancias se tenía previsto que las tomara un tercero. Para esto fue importante la participación del sector público al formar el modelo jurídico que contemplaba estas componentes, surgiendo una sociedad anónima con acciones sindicadas entre las partes.

Por otro lado, también lo que manifestaban todos los actores involucrados, era la posibilidad de ser más competitivos en el mercado interno.

Para poder poner en marcha el proyecto se requería realizar una importante inversión. Lo que se consiguió con la ayuda del sector público y privado. El sector público realizó un gran apoyo económico que facilitó la compra de una tecnología que es única en el país. El sector privado, más concretamente Vulcania S.A., también realizó su aporte, cediendo espacio físico, el cuál fue reconvertido para poder albergar a la nueva maquinaria.

A medida que Madanol S.A. comenzó a funcionar se buscó formular un proyecto de fortalecimiento institucional a través de la figura de un gerente o coordinador que lograra trabajar coordinadamente para evitar problemas causados por manejo incorrecto de la información, ya que ésta muchas veces no estaba en tiempo y forma.

A su vez, partiendo de la base que ambos socios tienen culturas y formas de trabajo totalmente diferentes, es imprescindible que se forme un clima

organizacional adecuado, generando sentimiento de pertenencia y compromiso con el proyecto.

### **3- CONCENTRACION EMPRESARIAL**

Como se ha venido mencionando las sociedades y empresas se agrupan para poder concurrir eficazmente en el mercado, facilitar su aprovisionamiento, invertir en investigación y desarrollo, adquirir tecnología, comercializar productos, concertar exportaciones, obtener financiación adecuada, etc. Logrando con esto un mayor desenvolvimiento y competitividad en el mundo de los negocios. (Albini y Marazzano, 2000)

#### **3.1.- PRINCIPALES OBJETIVOS Y MOTIVACIONES QUE ORIGINAN LA CONCENTRACION EMPRESARIAL**

Las motivaciones que dan lugar a que se produzca el fenómeno de la concentración de empresas pueden ser de variada índole. Van desde aspectos psicológicos individuales, puramente subjetivos, hasta las más diversas razones de tipo económicas. (Albini y Marazzano, 2000)

Para obtener una posición competitiva en los negocios las empresas se combinan no solo para disminuir la competencia sino para mejorar la competitividad, en sentido amplio, a través del uso más eficiente de los recursos de la empresa (reducción de costos, mejora de la calidad, introducción de algún cambio tecnológico). (Albini y Marazzano, 2000)

Según las cinco fuerzas definidas por el Prof. Michael E. Porter (Stoner, Freedman y Gilbert, 1996) revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo y deben ser analizadas al momento de desarrollar una estrategia, es entonces que algunas organizaciones consideran la concentración como forma de tener acceso al mercado exterior lo cual muchas veces es posible logrando la unión con otras empresas, esto se incrementa cuando hablamos de empresas pequeñas (Poder de negociación de los compradores-clientes).

A lo anterior, se le suma la necesidad de asegurarse el abastecimiento de materia prima o insumos intermedios. Con la integración vertical, se asegura el abastecimiento en el mercado proveedor o en el mercado de consumo, lo que muchas veces trae como consecuencia obtener el liderazgo en costos (Poder de negociación que tienen los proveedores).

Por otro lado, se busca la obtención de economías de escala en producción o comercialización. (Amenaza de productos y servicios sustitutos).

También se ve la posibilidad de incorporar tecnología e innovación de productos a través de la articulación con otras organizaciones alcanzando así una dimensión óptima que permita la racionalización de la producción. (Albini y Marazzano, 2000) (Rivalidad entre los competidores existentes)

El fundamento de la asociación estudiada se ve reflejado en los puntos anteriores, ya que de una forma u otra se buscaba justamente disminuir la competencia, penetrar en el mercado interno, asegurarse el abastecimiento de materia prima,

liderazgo en costos, precio y calidad, para ello se incorporaba tecnología, siendo beneficioso la importante política de apoyo a este tipo de emprendimientos por parte del Estado.

### **3.2- MODALIDADES DE CONCENTRACION**

Antes de definir qué tipo de concentración es Madanol S.A. creemos conveniente hacer un breve repaso de las diferentes modalidades de concentración.

#### **3.2.1- Formas Básicas desde el Punto de Vista Económico, Aspectos Patrimoniales**

Esta forma de clasificación puede ser llamada clásica. Al describir estas formas de concentración hacemos mención al vínculo económico entre las empresas integradas y no al ámbito particular que asume un grupo de empresas o de sociedades como un todo.

##### a) Integración horizontal

Esta concentración se configura con la integración de dos o más empresas dedicadas al mismo o similar tipo de producción de bienes y servicios.



Este tipo de concentración tiende hacia el monopolio, es su objetivo expansivo tener una porción mayor del mercado. Aparte de esta finalidad, la creación de una integración horizontal puede querer alcanzar una posición óptima en la curva de costos o pretender colocarse en condiciones adecuadas para participar de la competencia internacional. (Albini y Marazzano, 2000)

b) Integración vertical

Este tipo de operaciones se produce cuando una empresa se integra con otra cuya producción de bienes y servicios se encuentra en una etapa anterior o posterior del proceso productivo.

Este mecanismo sirve para una política de insumos caros y precios finales bajos inalcanzables para los competidores y como barrera de entrada para nuevos productores al mercado. (Albini y Marazzano, 2000)

c) Conglomerado

Este tipo de integración se produce entre empresas que se dedican a ramas de actividades económicamente independientes entre sí.

Según Mendez Lazarte, (2006) un conglomerado o cluster es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas, tienen formas de cooperación vertical y horizontal entre los diferentes agentes

económicos que participan por ejemplo en el abastecimiento, distribución o prestación de servicios.

Son una alternativa para las micro y pequeñas empresas generando ventajas como son la generación de empleo directo e indirecto y la dinamización de la economía de una zona geográfica.

Generalmente los conglomerados comienzan a surgir cuando una empresa tiene excedente de capital para invertir y se agotan las posibilidades de realizar otro tipo de integración. Puede haber otros motivos para la configuración de conglomerados, como puede ser una razón de diversificación de riesgos para no exponer en exceso el patrimonio en un solo tipo de actividad o en un área geográfica determinada. (Albini y Marazzano, 2000)

A nivel nacional se realizaron programas que tienen como finalidad aumentar la competitividad de las empresas, desarrollando la capacidad institucional y cooperativa entre los diferentes actores públicos y privados.

Dichos programas son El Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) y El Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (PACPYMES)

El PACC tiene como política la coordinación y cooperación sin dejar de competir de manera de innovar y acceder a mercados internacionales. Para esto dispone de fondos públicos para apoyar las estrategias. (Harmes y Sobrero, 2008).

El PACPYME “busca dinamizar la competitividad de la economía uruguaya a través del fortalecimiento de mecanismos de clusterización, capacidad exportadora e internacionalización de las empresas”. ([www.pacpymes.com.uy](http://www.pacpymes.com.uy)).

### **3.2.2 Formas de Concentración Mediante la Participación en el Capital de Otra Sociedad**

Se pueden establecer diferentes categorías según el grado de participación.

Una primera categoría consiste en una participación pequeña o poco relevante que no da lugar a denominación alguna. Sin embargo no se excluye la idea de control. Según la NIC 28 hay inversión no significativa cuando la participación de la empresa adquirente es inferior al 20%. (Albini y Marazzano, 2000)

Una segunda categoría corresponde a un control minoritario con participaciones que son menores al 50%. De acuerdo a la NIC 28, si un inversionista posee el 20% o más de los derechos de voto de una compañía en la que invierte, se supone que tiene influencia significativa.

La tercer categoría corresponde a participaciones mayoritarias y a las casi totales o tendientes al 100%. La NIC 27 establece que se presume que hay control cuando existe posesión de más de la mitad del derecho a voto de otra empresa. (Albini y Marazzano, 2000)

### **3.2.3 Formas que Alteran la Estructura Jurídica Interna de la Sociedad**

#### a) Fusión.

Cuando la concentración va acompañada de la unificación del centro de poder en un único sujeto de derecho estamos frente al instituto de la fusión.

Una fusión consiste en un acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, que previamente se disuelven comprometiéndose a juntar sus patrimonios, ya sea subsistiendo una de ellas o con el nacimiento de una nueva sociedad.

Los socios de todas las sociedades involucradas serán socios de la nueva sociedad sin que esto implique la liquidación de las sociedades existentes. A través de la fusión lo que se persigue en todos los casos es que ambas empresas valoradas conjuntamente tomen un valor superior a que si operasen de forma totalmente independiente. (Albini y Marazzano, 2000)

#### b) Escisión

Fowler Newton establece que hay escisión, cuando una sociedad segrega parte de su patrimonio y lo destina a crear una nueva sociedad, incorporándolo a otra sociedad ya existente o a un nuevo ente fundado con otra sociedad.

Caracteriza a la escisión, la transmisión, no del patrimonio íntegro de una sociedad, sino de cuotas partes de este. (Albini y Marazzano, 2000)

### **3.2.4 – Formas de Acuerdo de Cooperación**

Como su nombre lo indica, estos acuerdos se basan en el principio de colaboración entre iguales y no en la prominencia de alguno o algunos de los intervinientes respecto de los otros.

Se estaría en presencia de un acuerdo cuando dos o más empresas independientes se unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, estableciendo un cierto grado de interrelación con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas. (Albini y Marazzano, 2000)

#### a) Grupos de interés económico (GIE).

Estos grupos son regulados como contratos de colaboración. Están formados por personas físicas o jurídicas con el fin de facilitar, desarrollar y mejorar los resultados de los agrupados. Cada uno de ellos desenvuelve su propia actividad económica, civil y comercial, de la cual obtiene resultados para sí.

El patrimonio del GIE se formara, entonces, con las contribuciones que a título de préstamo, donaciones u otros, efectúen los agrupados. El aporte no es un requisito esencial, puede existir o no.

Ninguno de los agrupados busca ejercer el dominio de los demás sino desarrollar su actividad económica. (Albini y Marazzano, 2000)

b) Consorcios.

Son agrupaciones de personas físicas o jurídicas que se constituyen con un plazo determinado. Sus objetivos son muy variados y pueden ser la realización de una obra, la prestación de determinados servicios o el suministro de ciertos bienes.

Uno de los motivos que da origen a la concreción de estos contratos, es la posibilidad de compartir riesgos y costos asociados a una actividad. Por esta razón, las operaciones que implican un importante volumen de recursos financieros y una mayor incertidumbre respecto a sus resultados futuros, son los más proclives a la cooperación.

Dentro del consorcio, cada participante es responsable ante un tercero de la parte que está a su cargo. No hay una actividad en común, el consorcio organiza la actividad de cada uno de los contratantes. (Albini y Marazzano, 2000)

c) Joint Venture.

Los principales elementos de un Joint Venture podrían resumirse en los siguientes:

- un negocio determinado o único,
- el derecho de un control mutuo o el derecho de opinar en la administración,
- un aporte conjunto y una comunidad de intereses en dichos bienes,
- la expectativa de obtener un lucro,
- el derecho conjunto de participar en las utilidades.

Es una asociación de personas físicas o jurídicas que acuerdan participar en un proyecto común, generalmente específico, para una actividad común, combinando sus respectivos recursos, sin formar ni crear una nueva empresa en sentido legal. El acuerdo también establece una comunidad de intereses y un mutuo derecho de representación dentro del ámbito del proyecto, sobre el cual, cada integrante ejercerá algún grado de control. (Albini y Marazzano, 2000)

Podemos decir que ésta figura aparece cuando el único o al menos el más rápido medio de lograr los objetivos de negocios requiere el concurso de otro participe, para lograr sinergias, combinar fuerzas, habilidad, la tecnología y el know how de cada uno de ellos, con los beneficios mutuos de correr con los costos de inversión y los riesgos. (Albini y Marazzano, 2000)

d) Acuerdos de distribución.

Mediante este tipo de cooperación una de las empresas pone a disposición sus canales de distribución y sus establecimientos de ventas. De esta forma la contraparte dispone de una infraestructura ya instalada, lo que permite disminuir sus costos de ingreso a nuevos mercados. (Albini y Marazzano, 2000)

e) Utilización conjunta de recursos complementarios.

Estos acuerdos de cooperación comprenden los casos en los cuales las empresas acuerdan la utilización conjunta de recursos complementarios para desarrollar nuevos productos, intercambiar tecnología o recursos humanos, realizar inversiones conjuntas, comercializar productos, etc. Este tipo de vínculo se da, en general, entre empresas de similar tamaño o poder de negociación. (Albini y Marazzano, 2000)

f) Subcontratación avanzada.

Se trata de acuerdos, en los cuales se subcontratan procesos de transformación intermedios o de abastecimiento de insumos intermedios o materia prima. La relación entre las firmas comprende:

- asistencia técnica a la firma proveedora.
- nuevas tecnologías o suministros de información.



- concesión de garantías y de financiamiento.
- asistencia en el entrenamiento en los niveles gerenciales. (Albini y Marazzano, 2000)

g) Subcontratación tradicional.

Este tipo de vínculo solo da lugar a una relación estable como proveedor para abastecer de un determinado insumo o proceso. A excepción de especificaciones de calidad y coordinación en plazos de entrega es una relación de cooperación muy cercana a una forma transaccional de mercado. (Albini y Marazzano, 2000)

Analizando estas definiciones llegamos a la conclusión que en el caso MADANOL S.A. la forma de concentración que se creó tiene características de un Joint Venture con matices de una Utilización Conjunta de Recursos Complementarios, ya que tenemos dos organizaciones (COPRONEC y VULCANIA S.A.) que se asocian para realizar un negocio determinado (producción concentrado de tomate aséptico), realizan aportes en forma conjunta, ambos tienen intereses sobre los mismos, ejerciendo su derecho de gestionar y controlar el negocio, con la expectativa de participar en las utilidades. Asimismo, una de las partes suministra la materia prima y la otra suministra su infraestructura, know how y el proceso industrial complementándose entre sí e incorporando nueva tecnología, realizando para ello una inversión conjunta.

#### **4- LAS COOPERATIVAS Y LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Veremos a continuación como los conceptos “Cooperativas” y “Alianzas Estratégicas” se articulan. En nuestro caso de estudio esto se puede apreciar ya que la iniciativa de asociación partió de un conjunto de pequeño productores agrícolas de un amplio abanico de rubros y que explotaban huertas menores a 3 hectáreas.

Asimismo, pertenecían a una zona compleja desde el punto de vista socio económico, muy castigada por la consecución de eventos climáticos desfavorables, población empobrecida, con escaso acceso a tecnología, carencia de recursos hídricos, carencia de capital de trabajo, entre otros.

Todo este contexto influyó para que buscaran asociarse entre sí para conformar COPRONEC y poder lograr beneficios que individualmente les estaba siendo difícil de conseguir y evitar así desaparecer de la cadena productiva.

Un paso posterior fue cuando la cooperativa ve la posibilidad de seguir avanzando en la cadena industrial, asociándose con un industrial (Vulcania S.A.)

##### **4.1. ANTECEDENTES**

Las consecuencias de la globalización y de un sistema altamente competitivo obligan a pensar en nuevas formas de producción económica vinculadas a principios y valores solidarios de cooperación.

Es así que podemos ver el valor de *asociatividad* no solo como herramienta que asegura el aprovechamiento sinérgico de las aptitudes empresariales de los socios procurando el éxito, sino como un modelo que viabiliza la complementación eficaz de la cooperación y la competitividad en los negocios. (Albini y Marazzano, 2000)

Vivimos en un escenario temporal e histórico dominado por la perspectiva del cambio y las transformaciones, en este contexto se ha visto incentivada la referencia al concepto de “economía social” para significar las nuevas posibilidades de integrar sectores sociales desplazados , como nuevos actores en la nueva economía de la globalización. (Herrera y Pimienta ,1997)

En España, Francia, Italia y Canadá se observaron crecientes niveles de atención a la problemática del desempleo y en particular a la recuperación y preservación de unidades productivas por los trabajadores y el desarrollo de empresas asociativas en especial cooperativas orientadas a la autogestión comunitaria de servicios públicos, cooperativas y/o consorcios agropecuarios, entre otros. (Herrera y Pimienta ,1997)

Entonces el concepto de economía social debería orientarnos hacia una estrategia de integración productiva de aquellos sectores más afectados por la reconversión del sistema laboral, promoviendo su reinserción a través de herramientas de capacitación y formación profesional.

En este contexto se le asigna roles institucionales diferenciados al Estado y al mercado, el Estado se define por su necesidad de intervenir en garantía del bien público.

El mercado por su parte es reconocido en su rol de asignador de recursos, constituyendo un espacio de concurrencia donde puedan maximizarse las capacidades y habilidades individuales. (Herrera y Pimienta ,1997)

Entonces bajo éste nombre de economía social podemos ubicar a aquellas empresas de autogestión, de trabajo asociado, de autoempleo colectivo donde los trabajadores son quienes controlan la sociedad a la cual pertenecen. (Herrera y Pimienta ,1997)

Desde el año 2002 como consecuencia de la importante recesión que se estaba produciendo en materia laboral y productiva se vio incrementada de forma significativa la presencia en la economía del país de estas empresas o asociaciones que conservaban el espíritu de solidaridad y colaboración entre ellas. (Herrera y Pimienta ,1997)

En el proyecto de estudio los organismos estatales jugaron un rol importante en cuanto a la financiación, puesta en marcha y con una fuerte política de subsidios.

#### **4.1.1. La Cooperación**

Todo lo referido a la economía social encuentra sentido cuando lo asociamos al concepto de cooperación, ya que este es un valor que orienta al comportamiento humano y le imprime el sentido social. Así se alcanzan logros comunes y se promueve el desarrollo conjunto, practicando la idea de la solidaridad.

En el marco de las profundas transformaciones ocurridas en las últimas décadas con respecto al mundo del trabajo, es de destacar el surgimiento y desarrollo de nuevas fórmulas de trabajo asociativo, sobre todo generada desde los sectores populares para hacer frente al fenómeno del desempleo y exclusión social. (Herrera y Pimienta ,1997)

Con este propósito se formaron y desarrollaron las cooperativas en nuestro país, especialmente en el sector agrario. Emergen para alcanzar escala económica y ventajas competitivas, para organizar la oferta de pequeños productores y la demanda de los consumidores, para acceder al financiamiento, al equipamiento para la producción, a la tecnología, etc.

Surgen así numerosas experiencias de organización del trabajo, de la producción y comercialización por parte de los sectores populares, a través de la conformación de nuevas cooperativas de producción, grupos asociativos, empresas recuperadas, redes de comercialización o consumo, entre otras. (Herrera y Pimienta ,1997)

En todo grupo cooperativo debe existir la base sociocultural que otorga el sentido de identidad, así como un proyecto de realizaciones y de proyección de objetivos que devuelve al grupo su sentido de pertenencia. Es así que la idea de empresa, de emprendimiento, donde se invierten voluntades y recursos, se asumen riesgos y se esperan dividendos resulta indisociable del proyecto cooperativo, de la empresa cooperativa. (Herrera y Pimienta ,1997)

Entonces entre los principios generales que definen esta empresa cooperativa se encuentran los siguientes:

- Asociación voluntaria.
- Gestión democrática.
- Independencia de los gobiernos. (Herrera y Pimienta ,1997)

La capacitación adquiere un valor estratégico, por lo que surgen el establecimiento de departamentos de capacitación, contacto con centros de investigación, convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales, entre otros son instrumentos que pasaron a utilizar a favor de la formación continua en las empresas cooperativas. (Herrera y Pimienta ,1997)

De acuerdo con lo expresado por uno de los entrevistados, este tipo de asociaciones requieren previamente un proceso de capacitación, definición de roles, delineamiento de estrategias, entre otros. Si falta alguno de estos aspectos,

es muy probable que surjan conflictos en la gestión de la alianza. Lo que veremos más adelante.

Otro factor importante es considerar las expectativas de los clientes y usuarios del mercado pues debido a la fluida circulación de información pueden ser captados por otros competidores. Esto significa que es necesario desplegar una relación de proximidad y de complementación con los intereses de los clientes, una de las características principales del cooperativismo. (Herrera y Pimienta ,1997)

En nuestro trabajo, los actores emprendedores del proyecto, vieron una tendencia mundial en el consumo de alimentos de muchos grupos de consumidores que asignan gran importancia a los atributos de fresco, sano y natural, características que tienen las hortalizas. Asimismo cada día crece la preocupación por las propiedades alimenticias de los productos y los beneficios para la salud.

El proceso industrial que elabora productos con estas características se realizaba con una tecnología inexistente en Uruguay, es así que ven la oportunidad de sustituir importaciones si lograban implantar dicha tecnología y al mismo tiempo captar clientes ya que se haría un producto natural y uruguayo.

#### **4.1.2. El Cooperativismo en Uruguay**

Creemos importante hacer una breve referencia de cómo surgió el movimiento cooperativista en Uruguay ya que este tiene sus raíces en los movimientos sociales en particular gremios, sindicatos, diversas organizaciones sociales, etc.

Además es relevante resaltar el hecho de que COPRONEC surgió como búsqueda de una solución a la situación que atravesaban los productores independientemente considerados y para mejorar el contexto en el que se encontraban, es decir, es un movimiento que surge de los estratos más pobres de su región.

Desde el año 1870 se pueden identificar antecedentes cooperativos y es en 1920 que surgen con mayor firmeza las cooperativas propiamente dichas. En el año 1940 se legisla específicamente en el sector cooperativo, y es a partir del año 1984 que se avanza hacia la articulación de tercer grado<sup>1</sup> del Movimiento Cooperativo Uruguayo, se crea la Mesa Nacional Inter cooperativa y en 1985 se acuerda constituir una confederación, con lo cual en junio de 1988 se crea la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) que representa a la mayoría del cooperativismo nacional y es hoy por excelencia el organismo de referencia tanto nacional e internacional del cooperativismo uruguayo. (Bertullo et al., 2004)

---

<sup>1</sup> Las cooperativas se diferencian en distintos grados según quienes las integren. Es así que tenemos las de primer grado cuyos asociados son personas físicas o jurídicas de cualquier tipo. Las de segundo grado son integradas por las de primer grado formando Federaciones. Por último tenemos las cooperativas de tercer grado que nuclean federaciones de cooperativas de diferentes sectores de actividad.



El desarrollo de este concepto comienza a operar con mayor rigurosidad en el año 1995, en el año 2000 la grave crisis social de fines de los noventa da lugar a un nuevo resurgir de las economías solidarias, que repercute en el nacimiento y consolidación de un primer espacio de coordinación de ONGS y pequeños emprendimientos populares. (Bertullo, Isola, Castro y Silveira, 2004)

Teniendo una visión temporal más actual podemos ver que en épocas de crisis, como lo fue la del año 2002, marcada por una importante recesión productiva, con aumento del desempleo, aumento como consecuencia de ello de la pobreza y los problemas sociales, este tipo de asociaciones (las cooperativas) fueron y siguen siendo instrumentos claves ya que por medio de ellas empresas que se hundían en ese caos podían retomar su actividad o asociarse con otras bajo esta modalidad para continuar operando.

De esta manera también se comenzaron a ver la formación de Alianzas ya sea entre empresas o entre cooperativas o entre empresas y cooperativas las que persiguen fines comunes como lo son ganar en eficiencia, competitividad, acceso a nuevos mercados, minimizar costos, entre otros.

Un ejemplo de lo mencionado fue la Asociación entre COPRONEC y VULCANIA S.A.

## **4.2.- FORMAS COOPERATIVAS**

Existen varias modalidades:

- 1- Producción o Trabajo Asociado, en general se trata de trabajadores organizados en torno de la gestión colectiva de la producción de bienes o servicios.
- 2- Las Cooperativas de Consumo, son aquellas que ajustadas a los principios generales cooperativos, tienen por fin específico proveer a los asociados de los bienes de consumo que estos requieran.
- 3- Las de Ahorro y Crédito, tienen como objetivo permitir y facilitar el ahorro de sus socios y clientes utilizando el crédito y otros servicios financieros.
- 4- Las Cooperativas de Vivienda, buscan proveer de alojamiento y servicios conexos a sus asociados por diversos medios que incluyen el esfuerzo propio, la ayuda mutua, el contrato con terceros, entre otros.
- 5- Por último tenemos las Cooperativas Agrarias, desarrollan la prestación de servicios diversos vinculados a propiciar aspectos de la producción agropecuaria.

Dentro de este grupo agrario cabe mencionar a las Sociedades de Fomento Rural, que si bien derivan de un marco jurídico no cooperativo, su carácter asociativo ha hecho que se consideren como uno de sus miembros naturales. (Bertullo et al., 2004)

Existen varias organizaciones de segundo y tercer grado que cabe mencionar y son:

Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) y la Comisión Nacional de Fomento Rural, ambas de 2° grado y con actividad gremial en el agro.

Además dentro de las de 2° grado está Central Lanera Uruguay; Central Cooperativa de Granos; Central Apícola Cooperativa, etc.

### **4.3- LA INTERCOOPERACIÓN EN URUGUAY**

Al hacer mención al tema de las Alianzas y de las Asociaciones Estratégicas planteamos como alternativa la cooperación o la asociación entre cooperativas y entre empresas y cooperativas.

Pero ¿hasta dónde se dan este tipo de asociaciones en Uruguay?

Tomando como referencia la investigación realizada por el curso de Cooperativismo y Asociativismo del Servicio Central de Extensión de la unidad de Estudios Cooperativos, se puede ver en qué medida y de qué modo se llega a cumplir el principio de intercooperación entre una muestra de cooperativas de trabajo. (Fulquet, Lacaño, Gonzalez, Tomás, Cuitiño y Fernández, 2009)

Existen experiencias concretas que demuestran que la intercooperación, genera beneficios económicos mayores a las cooperativas, así como mejor posicionamiento en el mercado.

También hay antecedentes de cooperación entre cooperativas y empresas obteniendo de ello buenos resultados. (Fulquet et al., 2009)

En la investigación citada se especificaron 3 formas de intercooperación:

Intercooperación Horizontal, que es la unión de entidades dedicadas a la misma actividad y al mismo sector para, por ejemplo, contratar de forma conjunta servicios determinados o realizar inversiones; Intercooperación Vertical, que se produce cuando las empresas que realizan distintas actividades para el mismo sector unen sus líneas de trabajo de modo que hacen producción, transformación, distribución, etc.; y por último está el tipo de Intercooperación Intersectorial que es cuando se unen diferentes sectores para por ejemplo el uso compartido de instalaciones. (Fulquet et al., 2009)

Como resultado de la investigación (Fulquet et al., 2009) se vio que entre las cooperativas investigadas no se visualiza una intercooperación sistemática e independientemente de que se encuentren en el mismo espacio físico, sí algunas intercooperan con cooperativas y empresas que se encuentran fuera de su espacio físico. (Fulquet et al., 2009)

Como conclusión de este análisis se desprende que existen dos estados en los cuales se tiende a la intercooperación. Cuando las cooperativas se encuentran en una situación de sostenibilidad y perspectivas futuras de crecimiento, tienden a aflorar en mayor medida espacios e intenciones de intercooperación. Por otro

lado, en situaciones de vulnerabilidad extrema, donde es imprescindible un apoyo externo, la búsqueda de cooperación se vuelve también importante. (Fulquet et al., 2009)

Cuando las cooperativas se encuentran en una situación intermedia, donde logran estabilidad con las operaciones diarias que realizan, difícilmente se considera a la intercooperación como procesos de alianza estratégica dentro del movimiento cooperativo. (Fulquet et al., 2009)

Extrapolando lo anterior a nuestro caso Madanol S.A. justamente se verifica el hecho de que se recurrió a la intercooperación (Cooperativa-Industria) en un contexto de crisis del sector agrícola.

En el transcurso de nuestra investigación encontramos ejemplos a nivel internacional de formación de Alianzas, consolidación mediante fusiones y adquisiciones, acuerdos de intercooperación, en el sector lácteo de EE.UU, Europa y Nueva Zelanda.

En los EEUU se destaca la formación de Dairy Farmers of America (DFA) en 1998, a partir de la fusión entre cuatro cooperativas regionales, y dos adquisiciones significativas efectuadas por Land O'Lakes (LOL) a fines de la década de 1990. Como resultado de estas consolidaciones, tanto DFA como LOL pasaron a recoger y comercializar leche en todo el territorio norteamericano.

En Nueva Zelanda, toda la leche producida en el país es captada por tres cooperativas: Fonterra, Tatura y Westland. Fonterra es la tercera mayor cooperativa de lácteos del mundo, así mismo Fonterra fue formada en 2001 por la fusión de dos cooperativas grandes con la New Zealand Dairy Board. (Ing. Agr. Fabio Chaddad, 2009)

Observando en la Unión Europea, las dos cooperativas que dominaban el mercado de lácteos en Holanda (Campina Melkunie y Friesland), hicieron una fusión en 2008 y hoy operan como FrieslandCampina.

A partir de la consolidación dentro de cada país, las cooperativas pasan a internacionalizarse y a buscar cooperados en otros países de la UE. . (Ing. Agr. Fabio Chaddad, 2009)

Las cooperativas lácteas han utilizado bastante las alianzas estratégicas como medio de expansión global y acceso a nuevos mercados.

Entonces en éstos ejemplos que se tomaron en el sector lácteo, vimos cooperativas de productores de leche de distintos países que comparten o que tienen en común varios cambios estructurales y estratégicos que se asocian con su crecimiento y éxito. (Ing. Agr. Fabio Chaddad , 2009)

#### **4.4.- INTEGRACIÓN REGIONAL EN LAS COOPERATIVAS**

En línea con lo anterior quisimos buscar antecedentes de intercooperación a nivel de la región más específicamente en el Mercosur.

Los procesos asociativos entre cooperativas de una región o bloque pueden favorecer el desarrollo y funcionamiento cooperativo, al generar economías de escala en los rubros comprometidos. El progreso del Mercosur ha puesto de relieve la capacidad de muchas cooperativas de los países involucrados que ya están tejiendo sus redes asociativas.

De acuerdo con lo expresado por (Herrera y Pimienta ,1997) en el marco Mercosur se han establecido mecanismos de actuación en lo referente a la capacitación de recursos humanos, en lo estrictamente comercial y en lo relativo a proyectos de asociacionismo cooperativo. Ha sido posible intercambiar información de los respectivos países en lo atinente a la situación económica y viabilidad del sector cooperativo, en las distintas áreas de producción y comercialización, así como también promover programas de asistencia técnica intercooperativa.

Según se establece en el documento *Iniciativas Asociativas y Cooperativas en el Mercosur* (2008), en los cuatro países que dieron origen al Mercosur Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, existen cooperativas que desarrollan una amplia gama de actividades en casi todos los sectores.

Las características particulares de estas asociaciones dentro de cada país difieren según los sectores. Las más tradicionales han sido las relacionadas con actividades del sector agropecuario.

El Mercosur no cuenta con una política común de bloque para las cooperativas, no obstante se han realizado acciones para lograr dicho objetivo, como la creación de un organismo consultivo dentro del esquema del bloque, denominado Reunión Especializada en Cooperativas del MERCOSUR (RECM) cuya finalidad es analizar y desarrollar proyectos en esta área, especialmente en lo referente a la armonización de aspectos legislativos, la complementación de actividades productivas, la armonización de políticas públicas entre otras. (Iniciativas Asociativas y Cooperativas, 2008)

La creación de este organismo ha generado expectativas de avances en la articulación intercooperativa entre países, y ha enfatizado el reconocimiento del valor de las cooperativas como agentes de desarrollo.

#### **4.4.1. La Situación en el MERCOSUR**

El documento de trabajo sobre El Proyecto de Investigación de Impactos de la Integración Regional del Mercosur sobre el Sector Cooperativo (2006) establece que al mismo tiempo que el mundo se globaliza se regionaliza. La apertura de mercados trae nuevas amenazas y obliga a empresas a concentrarse sobre sus fuerzas principales y a resguardar sus principales mercados.

El cooperativismo favorece el potenciamiento de las capacidades y recursos humanos, de la fuerza de trabajo a través de la capacitación y el ejercicio laboral,



de las fuerzas tecnológicas a través de los distintos mecanismos de información y comunicación, de las capacidades organizativas empresariales y de gestión, a través de la participación y la autogestión. (Razeto, 1986, citado por Impactos de la Integración, 2006)

En este sentido, y específicamente para el ámbito del Mercosur ampliado, las cooperativas comprenden la forma empresarial más extendida.

Las cooperativas han estado atentas al proceso. El nuevo escenario planteado ha representado para muchas experiencias cooperativas la presencia de riesgos y oportunidades. Las estrategias cooperativas deben atender y dar respuesta a las tres dimensiones de la globalización: la apertura y desregulación, la integración regional y los nuevos modelos de gestión. (Impactos de la Integración, 2006)

En el estudio realizado no hemos encontrado experiencias de intercooperación a nivel de la región, lo que puede explicarse por las dimensiones económicas de las cooperativas que todavía no les permite traspasar fronteras.

Una vez introducidos los conceptos de alianzas estratégicas, concentración empresarial, cooperación e intercooperación, continuamos con la presentación del caso de estudio Madanol S.A.

Dicha industria surgió de la articulación de una Cooperativa y una Empresa Industrial familiar, en el marco de los programas impulsados por el Ministerio de

Ganadería Agricultura y Pesca para fomentar e integrar horizontalmente la cadena agroindustrial granjera.

## **5- CASO PRÁCTICO: MADANOL S.A.**

### **5.1.- PLANES DE NEGOCIOS**

#### **5.1.1. Introducción (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)**

Como consecuencia de la crisis que se avecinaba y los eventos climáticos desfavorables que afectaron la infraestructura y el capital de giro de los productores granjeros en marzo de 2002, el Gobierno tomó medidas para atenuar dicha situación.

El 30 de mayo de 2002 se publicó la Ley 17.503 en la cual se crea el Fondo de Fomento de la Granja (ex Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja).

Dicho Fondo tiene como objetivo:

- La promoción de los seguros granjeros
- El apoyo a los proyectos de fomento e integración horizontal de la cadena agroindustrial granjera
- La cancelación o amortización de deudas que los productores granjeros tuvieran pendientes con el BROU o con el Fideicomiso (de ese banco)  
(Tambler y Aldabe, 2005)

Con respecto al apoyo a los proyectos de fomento e integración horizontal de la cadena agroindustrial granjera, surgieron los llamados Planes de Negocios Agroindustriales.

Con estos **Planes de Negocios** que implican la participación de industriales, agentes comercializadores de productos procesados (distribuidores) y productores, se pretende incentivar la articulación de posibles negocios entre distintos agentes, generándose así un proceso de generación de capacidades y relacionamiento, imprescindibles para incursionar con éxito en la estabilidad y consolidación en las cadenas agroindustriales.

Constituyen una planificación de toda la operativa productivo – industrial, a partir de la identificación de un agente industrializador o comercializador que conoce perfectamente las características de su demanda, y de productores abastecedores de la materia prima, que planifican y generan la producción procurando satisfacer esa demanda, en cantidad, calidad, oportunidad y continuidad. Para hacer esto posible además de los aspectos productivos y comerciales, resulta fundamental la planificación de elementos de organización de los participantes; de logística (envases, packing, fletes, comunicaciones) así como el aseguramiento de la calidad y los mecanismos de control respectivos. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)

### **5.1.2 Objetivo de los Planes de Negocios**

Los Planes de Negocios tienen por objetivo el “adecuar el manejo de los negocios factibles, considerando todos los alcances (tecnológicos, comerciales, logísticos, calidad económico financiera, organizacional, etc.); cambiando la tradicional visión ofertista, por concepciones que se basan en la dinámica de la demanda como elemento esencial para ajustar los procesos productivos que busquen

satisfacer la misma. El resultado es generar habilidades y nuevas formas de planificación y ejecución de operación productivo - comerciales en los productores y en los industriales”. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)

## **INTEGRANTES**

- ***Patrocinantes***: son los que proponen los planes, podrán ser industrias procesadoras u organizaciones de productores,
- ***Productores granjeros***: son pequeños productores familiares agrupados generalmente por localidad. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)

### **5.1.3. Beneficiarios**

El Patrocinante es la figura que organiza y coordina los distintos componentes de la asociación vertical, en particular la asistencia técnica a efectos de desarrollar un Plan de Negocios y es quien administra la ayuda financiera del Plan.

Asimismo, actúa como representante de la asociación con otros agentes ante la comisión técnica.

La otra parte beneficiada, los productores granjeros, estos para acceder al apoyo del

MGAP deberán reunir a la fecha de presentación del Plan condiciones de capacidad organizacional y un nivel tecnológico que a criterio del Patrocinante

otorguen garantías suficientes para alcanzar el éxito en el emprendimiento. Se entiende por tal la capacidad para cumplir en tiempo y forma las actividades programadas incluyendo la entrega de la materia prima a la industria de acuerdo a las condiciones pactadas. Cada productor y su predio, podrán participar exclusivamente en un solo plan de tomate apoyado por el MGAP. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)

#### **5.1.4. Requisitos de Presentación y Criterios de Elegibilidad.**

Se debe proporcionar información que permita demostrar la potencial colocación de la producción industrial, y los compromisos contractuales individuales que asumirán (Patrocinante, industriales y productores).

Serán aspectos decisivos en la calificación y selección de los Planes los siguientes aspectos:

- a) Descripción de la demanda (cuantificación, estacionalidad, requisitos específicos de los productos a elaborar, etc.); planificación de la producción ; factores de diferenciación y marketing del producto, procedimientos de aseguramiento de la calidad;
- b) La organización integral de la operativa (producción, distribución, aseguramiento de la calidad y comercialización ) definida para satisfacer la demanda;
- c) Criterios de selección de productores participantes;
- d) Compromiso documentado de los productores e industriales participantes;

- e) Situación de las industrias que participen(se debe acreditar en forma fehaciente el cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales y su capacidad de hacer frente a los compromisos asumidos);
- f) Justificación de la viabilidad técnica, económica, y financiera del Plan para el ejercicio 2010/2011. Definir costos de producción agrícola e industrial, demostrando la competitividad de la producción, identificar las posibles restricciones u obstáculos claves para el logro de dichas metas y la forma en que se piensa encarar dichos problemas en el Plan.
- g) Calendario de actividades productivas relevantes para el éxito del Plan.
- h) Estructura de financiamiento del Plan por fuentes. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)

#### **5.1.5. Financiamiento.**

Habrán distintos estímulos o apoyos entre ellos están:

- 1) Estimulo a los productores

Apoyos no retornables, destinados a la fase agraria de hasta un máximo de \$ 18.000 por hectárea, dependiendo de la característica del proyecto presentado y de las metas planteadas. Estos \$ 18.000 se podrán distribuir en:

- 1.1. Apoyos no retornables de hasta \$ 13.000/ha para realizar las prácticas agrícolas establecidas en el llamado (sistematización de predios, rotaciones, abonos orgánicos, producción de plantas,

incorporación de nuevas variedades, etc.) Este apoyo se le da al patrocinante, por el total de sus productores.

- 1.2. Apoyos no retornables para la adquisición y/o mejoras en infraestructura de producción, cintas de riego, cajones, bins, pulverizadora, mejora de fuentes de agua y aplicación del riego etc. Hasta alcanzar los \$ 18.000/ha mencionados en el punto 1.
- 1.3. Apoyos retornables. Las solicitudes de apoyo a adquisiciones mencionadas en el punto 1.2 que superen el máximo de \$ 18.000/ha de carácter no retornable, podrán financiarse en carácter de retornable bajo condiciones a estudiar en función de la propuesta. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)

#### **5.1.6. Seguimiento**

El seguimiento de la ejecución de los Planes de Negocio estará a cargo de un equipo técnico que el MGAP designara para tales efectos, el que velara por el cumplimiento de las metas y ante eventuales incumplimientos por parte de los beneficiarios podrá sugerir a la Comisión Técnica la finalización anticipada del Plan. (Bases Planes de Negocio 2010/2011- MGAP)



## **5.2 PLANES DE NEGOCIOS DE INDUSTRIALIZACION DEL TOMATE**

Hasta ahora hemos visto como surgen los planes de negocios y como es su implementación, ahora lo que queremos analizar es específicamente los planes de Negocios para la industrialización del tomate, por lo tanto veremos cómo surgió el llamado “Plan Tomate” y cuál fue su justificación.

### **5.2.1 Descripción de la Operación del Plan.**

Peixoto, Carlos A. ( 2010) menciona que con la sanción de la Ley 17.503 la cuál estableció la aplicación del Impuesto al Valor Agregado a frutas, hortalizas y flores, incluyendo las importadas y con la devaluación de la moneda a mediados del 2002, las condiciones de competitividad para muchos productos agroindustriales mejoraron significativamente. El nuevo valor del dólar sumado a la posibilidad de descontar el IVA de compras de materia prima, sin costos para el productor, determino un mayor atractivo para la producción nacional de algunos productores granjeros industrializados. Uno de los productos con mayor potencial a priori era el tomate industria, ya que el consumo interno era de unas 30 mil toneladas anuales de producto equivalente en fresco, y en el año 2002 se habían procesado solamente 1,5 mil toneladas de producción nacional. Adicionalmente la Ley 17.503 establecía la posibilidad de apoyar proyectos agroindustriales de integración.

Aunque habitualmente no se menciona entre los factores que posibilitaron el “renacimiento” de la industria nacional del tomate, también se debe tener en cuenta que el Decreto N° 321/001, de fecha 14 de agosto de 2001, había modificado el Reglamento Bromatológico Nacional, incluyendo en la lista de productos bajo la denominación genérica “Conservas del Tomate” al tomate triturado y agregando a la lista positiva de aditivos alimentarios una serie de ítems con función de conservador para ser usado en las conservas de tomate ( ácido benzoico, ácido sórbico, etc.). El Reglamento Bromatológico Nacional vigente hasta esa fecha no autorizaba el uso de conservantes para el tomate, lo que tampoco está autorizado actualmente en países vecinos como Argentina, Brasil o Chile. (Peixoto, 2010)

Con ese marco de referencia, el MGAP decidió implementar algunas acciones de apoyo a proyectos agroindustriales de integración, realizando un llamado a interesados en presentar Planes de Negocios para la producción e industrialización de tomate industria. El objetivo era promover la articulación entre los oferentes y los demandantes de materia prima, sobre la base de un acuerdo que contemplase aspectos tecnológicos, comerciales, logísticos, de calidad, organizacionales, etc., en un proceso de capacitación y relacionamiento, imprescindible para incursionar con éxito en el fortalecimiento de las cadenas agroindustriales bajo un enfoque de competitividad. El resultado esperado era generar habilidades y nuevas formas de planificación y ejecución de operaciones productivo-comerciales en los productores y en los industriales. (Peixoto, 2010)

Entre los requisitos exigidos inicialmente estaba por ejemplo la obligatoriedad de que los productores tuvieran fuentes de agua y equipo de riego para aplicar a los cultivos, para maximizar las posibilidades de éxito en la producción de tomate con alta productividad y bajo costo unitario.

El apoyo del MGAP se canalizaba a través del financiamiento no reembolsable por el logro de metas de productividad que surgieran de la innovación productiva con la incorporación de cambios tecnológicos. Además en las primeras temporadas el MGAP apoyó el accionar de un equipo técnico gerencial de la industria en todos los planes, que apuntalara la transferencia de tecnología hacia los productores participantes. (Peixoto, 2010)

En síntesis, el Plan Tomate Industria estableció una definición básica de responsabilidades en los Planes de Negocios para los diferentes agentes intervinientes:

- Patrocinante: (Industria y/o Organización de Productores): responsable de la planificación y supervisión de la producción, y del manejo de fondos;
- Productores: debían realizar su producción en base a la tecnología brindada por los equipos técnicos de los patrocinantes y entregar en fabrica los volúmenes y cantidades acordadas;
- MGAP: responsable de aportar los recursos financieros para mejorar rendimiento y calidad a través de la mejora tecnológica y colaborar con el abastecimiento a fabrica.

Cada año el MGAP ha realizado una convocatoria a presentar Planes de Negocios; los destinatarios son las industrias, agentes comerciales, grupos y organizaciones de productores, que se presentan como patrocinantes de los proyectos.

Luego de la Convocatoria los proyectos seguían el siguiente procedimiento:

- La presentación preliminar, donde se evaluaba a priori la factibilidad de la propuesta;
- La presentación definitiva, en los formularios oficiales correspondientes;
- La evaluación técnica inicial por técnicos de la DIGEGRA y su aprobación por la dirección;
- La evaluación y aprobación por parte del Comité Técnico (CT) especialmente constituido de acuerdo a la Ley y su Decreto Reglamentario;
- La aprobación por el Consejo Directivo de la DIGEGRA;
- La aprobación por Resolución Ministerial del MGAP;
- La gestión de pagos por el FRFG;
- El seguimiento y evaluación de los planes por parte de la DIGEGRA.

(Peixoto, 2010)

### **5.2.2. Convocatorias Realizadas**

#### ***i. Primera convocatoria: campaña 2002-2003***

- Al primer llamado se presentaron nueve propuestas y se firmaron ocho convenios: cinco de industrias que se integraron con grupos de productores, uno de una gremial de productores para abastecer a una industria, otra de una Sociedad de Fomento Rural para abastecer a otra industria, y un agente comercial que se asocio con un grupo de productores y proceso a facón. Los planes de Negocios involucraban en general a pequeños productores familiares dedicados a la horticultura, con un promedio de casi una hectárea de cultivo por productor, que encontraban en estos planes la posibilidad de trabajar sobre la base de un rubro con comercialización asegurada y con suministro de insumos y de asistencia técnica desde la industria.
- El principal producto elaborado fue el tomate triturado, realizado por prácticamente todas las empresas, y que implica solamente la molienda del fruto que viene de la chacra. En segundo lugar se proponía producir tomate tamizado, con mayor costo de producción, pero ese producto ya competía no tan favorablemente con el que se produce utilizando concentrado importado de Chile, España, y Argentina en ese momento.
- El apoyo del MGAP se canalizó a través del cofinanciamiento de los costos de los servicios y/o insumos específicos, siempre que implicaran una innovación a través de la incorporación de cambios tecnológicos

orientados a la mejora de la competitividad. Los recursos aportados esa zafra fueron de U\$S 92.000.

- En la evolución de la campaña se concluyó que, si bien hubieron efectos climáticos adversos (granizo y exceso de agua), hubieron problemas de responsabilidad de los agentes involucrados: 1) atrasos en las siembras, que determinó la extensión de las cosechas y con ello mayores problemas sanitarios, exceso de agua y derivación de la producción al mercado del tomate fresco; 2) inadecuada selección de los productores; 3) débil asistencia y supervisión técnica desde la industria (contribuyó a que los productores derivaran producto al mercado en fresco); 4) carencia de tecnología agrícola apropiada, puntos de vista divergentes respecto de los aspectos técnicos y el potencial del cultivo, y 5) ausencia de servicios industriales complementarios, especialmente financiamiento; en los casos que si hubo aportes el grado de cumplimiento en las entregas fue notoriamente mayor. (Peixoto, 2010)

## ***ii. Segunda convocatoria: campaña 2003-2004***

Para los Planes de Negocio de la campaña 2003/2004 se consideraron los siguientes elementos:

- 1) Se establecieron límites a los montos de subsidios a otorgar por productor y por patrocinante.

- 2) El subsidio directo, orientado a resolver limitantes tecnológicas, y una buena parte del mismo condicionado al logro de ciertas productividades por hectárea
- 3) Los subsidios, condicionados a la existencia de un seguro contra granizo
- 4) El subsidio de la asistencia técnica desde la industria, condicionado al logro de ciertas metas de productividad y a la efectiva remisión de la mercadería.

En esta campaña se presentaron ocho empresas, de las cuales seis lo hacían por segunda vez, alcanzándose muy buenos resultados en productividad y remisión a la industria. Esto como consecuencia del ajuste de algunas exigencias, de que los patrocinantes asumieron mayores compromisos, se seleccionaron mejor los productores, se estableció una fecha tope para el trasplante y el clima fue bueno para el rubro.

Se pasó así de abastecer el 10% del consumo local al 27% de abastecimiento del mercado con materia prima nacional. En términos de importaciones, estas disminuyeron en casi 1.000 toneladas en dos años, con un ahorro de divisas de 500.000 dólares en el 2004 con relación al 2002. (Peixoto, 2010)

### ***iii. Tercera convocatoria: campaña 2004-2005***

En la tercera convocatoria hubieron problemas los cuales tuvieron su origen en el clima: el exceso de lluvias determinó un atraso en las siembras; hubo luego sequía en una amplia zona del Sur, y temporales que afectaron la calidad de los frutos a partir de febrero. Los altos precios del producto en el Mercado Modelo

ocasionaron algunos desvíos hacia el consumo en fresco de parte de la producción del Plan.

Por otro lado los atrasos en el pago de subsidios habrían contribuido también en parte a desestimular el cumplimiento de los compromisos de entrega del tomate a planta por parte de los productores. (Peixoto, 2010)

***iv. Cuarta convocatoria: campaña 2005-2006***

Para la cuarta convocatoria, las perspectivas para la industrialización del tomate no eran las mejores cuando se hizo la convocatoria en 2005, ya que el antecedente del año anterior no era muy bueno para muchos productores y los precios debían ajustarse a la baja. Sin embargo hubo una respuesta bastante satisfactoria debido al alza de los apoyos del FRFG y al esfuerzo realizado por la industria y los productores. (Peixoto, 2010)

***v. Quinta convocatoria: campaña 2006-2007***

El Plan Tomate de ese año tuvo un aumento respecto a la campaña anterior de caso el 100% en el número de participantes y de casi el 60% en el área cultivada. Sin embargo los rendimientos cayeron bastante respecto a al campaña anterior. Cabe señalar que el número de productores y el área cultivada de la campaña 2006/2007 fueron los mayores de las siete campañas realizadas hasta el presente. (Peixoto, 2010)



**vi. Sexta convocatoria: campaña 2007-2008**

A partir del año 2007 se cambió el mecanismo utilizado, realizándose una única convocatoria en enero en la cual se dejó establecido que los patrocinantes podían presentar sus Planes de Negocios en cualquier momento del año, teniendo la precaución de hacerlo por lo menos con tres meses de anticipación del inicio de operaciones.

Luego de ajustes que se realizaron en el Reglamento Técnico en las sucesivas campañas, para participar en el Plan Tomate Industria los productores debían de cumplir con las siguientes condiciones:

- ✓ Asegurar el cultivo mediante un convenio entre MGAP y BSE.
- ✓ Llevar cuaderno de campo.
- ✓ Seguir normas de producción integradas.
- ✓ Respetar el reglamento técnico.
- ✓ Respetar el período de trasplante establecido técnicamente.
- ✓ Obtener un número mínimo de plantas establecidas por hectárea.
- ✓ Concurrir a las jornadas de capacitación.
- ✓ Cumplir los planes de Explotación.
- ✓ Obtener el Carné de Aplicador de Pesticidas.

En ésta zafra participaron 210 productores, cultivando 225 hectáreas con buenas condiciones climáticas y pocos problemas sanitarios, se alcanzó el mayor rendimiento promedio del período que fue de 41,6 toneladas por hectárea y el volumen procesado por la industria fue también el mayor siendo de 9.360 toneladas un 40% más que en el año anterior. (Peixoto, 2010)

**vii. Séptima convocatoria: campaña 2008-2009**

En ésta campaña no hubo aumento ni de los productores ni del área cultivada. La intensa sequía ocurrida en el país durante todo el ciclo del tomate ocasionó importante caída en los rendimientos y en la producción. (Peixoto, 2010)

**5.2.3. Análisis de las Campañas Promovidas por el MGAP**

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución de las principales variables del Plan Tomate Industria en las siete campañas promovidas por el MGAP.

**Tabla 1: Plan Tomate Industria: Evolución de las Principales Variables**

	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Área (hás)	156	241	218	164	261	225	231
N° de Productores	149	200	182	116	229	210	212
N° de Patrocinantes	5	7	6	9	11	10	10
Rendim. Promedio (Kg/há)	17.300	30.200	27.500	33.400	25.590	41.600	25.670
Producción Industrializada (ton.)	2.700	7.300	6.000	5.480	6.670	9.360	5.930
Aportes del FRFG (Dólares)	92.019	123.400	76.667	138.584	184.660	262.785	246.900
Aporte por ton. (U\$S)	34,08	16,90	12,78	25,29	27,69	28,08	41,63
Aporte por há.(U\$S)	590	512	352	845	708	1.168	1.069

Fuente: OPYPA, Anuarios 2003 a 2008, y DIGEGRA

Como se observa en dicho cuadro no ha habido un aumento sustancial de los productores involucrados ni del área total. En promedio en las últimas tres campañas se procesó la producción de 239 hectáreas, pertenecientes a 217 productores.

En cuanto a la evolución de los rendimientos, dejando de lado la primera campaña el promedio de rendimiento de las otras seis fue de 30,7 toneladas, en la campaña 2007/2008 se logró el rendimiento más elevado, pero en la última campaña se obtuvo uno de los más bajos, lo que confirma la marcada variabilidad de los rendimientos que se observa en el período analizado, reflejo de la marcada inestabilidad del clima del país. (Peixoto, 2010)

Entonces el Plan Tomate Industria, a pesar del esfuerzo realizado para brindar asistencia técnica a los productores participantes y para promover el cambio tecnológico, no ha conseguido hasta ahora transformar ese esfuerzo en un aumento sostenido de los rendimientos medios.

Y esto es de suma importancia para el futuro del plan, ya que si los rendimientos no aumentan no será posible bajar los costos de producción por unidad de producto.

Si se miran los subsidios vemos que disminuyeron en las primeras 2 zafras, pero luego se fueron incrementando, con lo cual también se observa que éste no ha estimulado el crecimiento de la producción a nivel del productor, ni de los rendimientos por hectárea, ni de los participantes, ni de la producción remitida a la industria, ni haber consolidado una cadena agroindustrial sólida.

En relación a esto último cabe destacar que al llegar a la campaña 2008-2009 los industriales no tenían interés de procesar mayores volúmenes de tomate nacional que los que estaban procesando, con lo cual se puede concluir que existía un

“techo” en la demanda interna que se habría alcanzado con los niveles de producción de ese momento. (Peixoto, 2010)

#### **5.2.4. Perspectivas Futuras**

En los últimos años han surgido inquietudes a nivel de DIGEGRA respecto al futuro y a la orientación a dar al Plan Tomate Industria. Concretamente se ha planteado la interrogante de si será posible construir una competitividad tal que permitiera sustituir más importaciones con producción nacional de lo que se ha logrado hasta ahora con el Plan Tomate Industria.

En paralelo, la Intendencia de Canelones, junto con el MGAP, promovieron en el año 2008 la realización de consultorías para explorar las posibilidades de desarrollar más la cadena agroindustrial del tomate en el Departamento, fortaleciendo su competitividad. Dichas consultorías analizaron las fases agraria, industrial y comercial de la cadena.

A continuación se presenta el precio recibido por el productor desde la campaña 2004/2005 y lo que se espera para la campaña actual, en pesos por kilogramo y en dólares por tonelada. Se tiene en cuenta el precio pagado por la industria, más el IVA, más el apoyo del MGAP a los productores del Plan Tomate Industria, que se ha mantenido constante en \$ 0,60 por kilogramo. Se observa en el cuadro la cotización del dólar ha disminuido en forma sostenida, excepto en enero de 2009, lo que contribuye a un aumento en el precio expresado en dólares por tonelada. (Peixoto, 2010)

**Tabla 2: Plan Tomate Industria: Precio recibido por el productor**

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
	<i>(en Pesos por Kilogramo)</i>						
Precio pagado por la industria	1.95	2.11	1.91	2.1	2.9	2.9	3.5
Precio + IVA	2.4	2.6	2.35	2.58	3.54	3.54	4.27
Apoyo MGAP	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
<b>Precio recibido por el productor</b>	<b>3.0</b>	<b>3.2</b>	<b>2.95</b>	<b>3.18</b>	<b>4.14</b>	<b>4.14</b>	<b>4.87</b>
	<i>(en Dólares por Tonelada)</i>						
Cotización del dólar Enero <sup>2</sup>	29.435	24.7	24.2	24.25	21.02	22.7	19.6
Precio pagado por la industria	66.25	85.43	78.93	86.6	137.96	127.75	178.57
Precio + IVA	81.49	105.08	97.08	106.52	168.31	155.86	217.86
Apoyo MGAP	20.38	24.29	24.79	24.74	28.54	26.43	30.61
<b>Precio recibido por el productor</b>	<b>101.87</b>	<b>129.37</b>	<b>121.87</b>	<b>131.26</b>	<b>196.85</b>	<b>182.29</b>	<b>248.47</b>

Fuente: Análisis del Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FAO), Carlos A. Peixoto, Febrero 2010

La evolución creciente del precio recibido por el productor, y particularmente los niveles alcanzados en las últimas zafas, hacen prácticamente imposible que la industria del tomate pueda procesar en forma competitiva productos con mayor valor agregado en base a la materia prima nacional.

Además se sabe que el precio que reciben los productores en países con una industria de tomate desarrollada se ubica en torno de los 100 dólares por tonelada.

Con precios en dólares como los que recibieron los productores en los primeros años del Plan Tomate Industria era posible competir con concentrados de tomate importados, pero con los precios de las últimas campañas eso resulta imposible.

Entonces si se le pagara al productor uruguayo 100 dólares por tonelada, sería necesario obtener un rendimiento medio superior a las 70 toneladas por hectárea

<sup>2</sup> Cotización del BCU del último día de enero

para igualar el ingreso bruto que hoy reciben los productores del Plan Tomate Industria con un rendimiento medio de 30 toneladas. La gran variabilidad en los rendimientos medios a lo largo de las siete campañas llevadas a cabo, consecuencia directa de las características del clima en el Uruguay, permiten suponer que solo los productores más capitalizados o que cuenten con mayores recursos estarían en condiciones de afrontar los riesgos climáticos y de mercado y emprender una producción más tecnificada y de mayores costos que les permita alcanzar rendimientos de 70-80 toneladas por hectárea. (Peixoto, 2010)

### **5.3. ASOCIACION COPRONEC – VULCANIA S.A.**

#### **5.3.1 Antecedentes**

Como hemos visto anteriormente los planes de negocios de tomate industria se iniciaron en el año 2002/2003, buscando mejorar la situación socioeconómica de los productores, integrarlos a la industria y lograr una mejora continua en productividad de manera de obtener un producto competitivo.

Según lo comentado por el entrevistado Daniel Ponce de León se sabe que los principales productos industriales que se hacen en el país son el tomate triturado y el tamizado los que no cuentan con competencia internacional ya que o bien no pueden ser importados o es muy costoso. Por otro lado se vio que la industria importaba concentrado de tomate para satisfacer su demanda anual.

Es así que en la zafra 2009-2010 se implementó un emprendimiento conjunto entre una empresa industrial (Vulcania S.A.) y una cooperativa de productores

(COPRONEC), para producir tomate concentrado de alta calidad con el objetivo de sustituir importaciones. Como consecuencia de ello el producto final debería ser competitivo en precio y calidad con el producto importado.

La planta de elaboración de concentrado de tomate de Madanol S.A. surge de la asociación entre la Cooperativa de Productores del Noreste de Canelones (COPRONEC) y la empresa Vulcania S.A. propiedad de la familia Pitzer tradicionales industriales fabricantes de salsas y extractos de tomate.

Para que dicha asociación se concretara se conto con el apoyo de varios Organismos Públicos como son:

Proyecto Uruguay Rural (P.U.R.)

Corporación Nacional para el Desarrollo (C.N.D.)

Dirección Nacional de la Granja (DIGEGRA)

Intendencia Municipal de Canelones (I.M.C.)

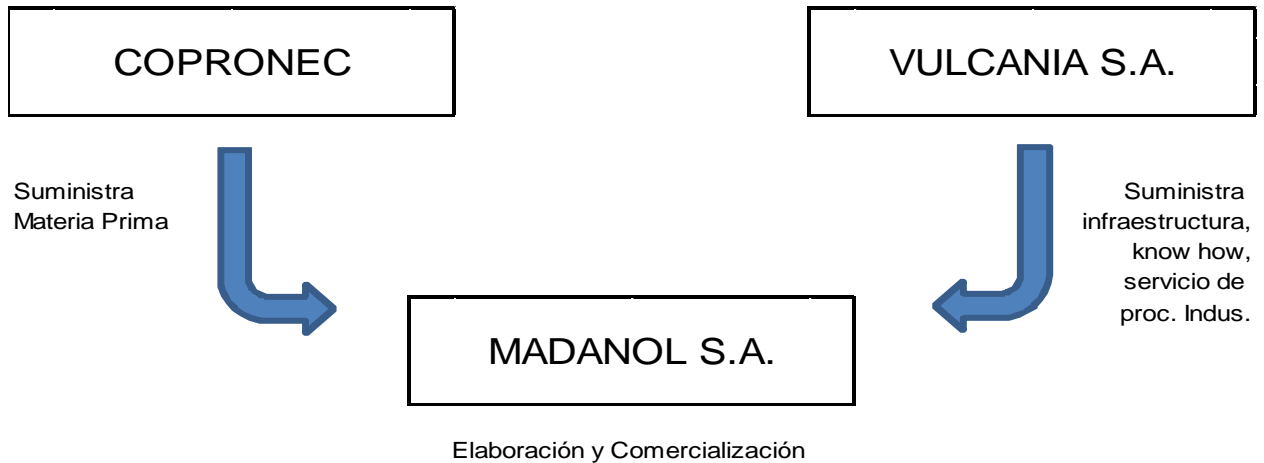
Banco de la República del Uruguay (BROU)

Ministerio de Industria Energía y Minería (M.I.E.M.)

Instituto Nacional de Colonización

Comisión Nacional de Fomento Rural

### 5.3.2. Estructura del Modelo



Observando la estructura del modelo, y tomando en cuenta lo analizado anteriormente, vemos que dicha asociación tiene características de un Joint Venture y de una Utilización Conjunta de Recursos Complementarios, ya que tenemos dos organizaciones que se asocian para realizar un negocio determinado, realizan aportes en forma conjunta, ambos tienen intereses sobre los mismos, ejerciendo su derecho de gestionar y controlar el negocio, con la expectativa de participar en las utilidades. Asimismo, una de las partes suministra la materia prima y la otra suministra su infraestructura, know how y el proceso industrial complementándose entre sí e incorporando nueva tecnología, realizando para ello una inversión conjunta.



Presentados los actores del Modelo Asociativo creímos conveniente hacer una reseña de la situación en que se encontraban cada uno de ellos antes de integrar dicho emprendimiento y así fundamentar el por qué de ésta asociación.

### **5.3.3. Cooperativa de Productores del Noreste de Canelones (COPRONEC)**

Como siguió mencionando el entrevistado dicha cooperativa se formó en 2005 nucleando a productores del Noreste de Canelones que participaron ese año en el Plan Tomate. Esta zona ha sido históricamente compleja desde el punto de vista de su desarrollo socioeconómico, comprende los alrededores de Migués, Tapia, Arenales, San Jacinto, Montes, Tala e introduciéndose en algunos parajes cercanos a la ciudad de Minas.

En ésta región se incluyen realidades muy distintas dentro de sus límites, es una microrregión de fuerte vocación agropecuaria con el menor desarrollo relativo del país, población empobrecida, con fuerte emigración sobre todo de la población joven. Cuenta con pequeños predios hortícolas de explotación familiar.

Asimismo la zona cuenta con una severa degradación del recurso suelo, heterogeneidad de sistema de producción y amplio abanico de rubros y huertas menores a 3 hectáreas. Se encuentran carencia de riego, poca disponibilidad de agua y poca racionalidad de ella.

También presentan dificultades para acceder al crédito y carecen de capital para realizar inversiones. Otro problema es que no cuentan con maquinaria agrícola apropiada para trabajar la tierra de forma adecuada y en muchos casos la que poseen se encuentra obsoleta.

En el ámbito cultural y dado todo este contexto se identifica una escasa mentalidad empresarial y dado el envejecimiento de la población hay resistencia a los cambios sobre todo tecnológicos y desmotivación obstaculizando la implementación de nuevos proyectos.

Las familias rurales de esta región dependían fuertemente del cultivo de la remolacha azucarera para RAUSA y del tomate industria, lo cual implicó que la zona fuera fuertemente dependiente de la dinámica agroindustrial.

A finales de los 80 como consecuencia de la crisis económico-financiera RAUSA cerró sus puertas y con ello produjo un gran declive económico con un impacto negativo en la población, como desempleo, migración, pobreza y deterioro de la calidad de vida de la gente. Es en esa época que se comenzó a importar concentrado de tomate para la realización de salsa.

El fuerte de la zona era el tomate industria, donde los productores familiares lo trituraban con cascara y semilla, destinándose la mayor parte al tamizado. A principio de los 90 surge una reglamentación bromatológica la cual prohibía comercializar el tomate que no fuese tamizado (sin cáscara ni semilla). Esto deprimió la actividad de los productores ya que para quienes procesaban les resultaba más fácil y económico comprarlo afuera. Sumado a esto se daba la particularidad de que el precio internacional era más barato.

En nuestro país se consume entre 35 y 40 millones de kilos por año, y se importan entre 30 y 35 millones de kilos de tomate fresco en el mismo período lo que hace que sea un recurso estratégico.

Se visualizaba la posibilidad de sustituir importaciones por producción nacional ya que se contaba con varias hectáreas y familias dispuestas a trabajarlas y a la vez se conseguía que la gente no se fuera del medio rural.

Bajo este contexto en el año 2005 se promueve el desarrollo del medio rural y la agricultura familiar, comienza a gestarse lo que hoy conocemos como el Plan Tomate. Fue así que comenzaron a reunirse los productores de la zona para ganar en poder de negociación y obtener ventajas que derivarían de la asociación en sí misma. Al mismo tiempo comenzaron a funcionar nuevamente las sociedades de fomento que se habían disuelto.

Como los productores de la zona no calificaban para integrar los Planes de Producción de Tomate e Industria de la JUNAGRA por no cumplir con una de las condiciones necesarias que era tener riego, pasan a integrar lo que se llama Plan Piloto de Tomate del Noreste de Canelones. Para poder llevar adelante el proyecto contaron con el apoyo financiero y técnico del Proyecto Uruguay Rural, MGAP, Comisión Nacional de Fomento Rural, la Intendencia Municipal de Canelones y el Instituto Nacional de Colonización.

El objetivo de este plan era generar trabajo y posibilidad de mejorar los ingresos de los productores familiares que se encontraban al margen de las cadenas productivas y fuera de vínculos estratégicos de comercialización de su producción.

Su primer objetivo fue conseguir una fábrica dónde procesar su producto, una de las fábricas consultadas fue Vulcania S.A. y por otro lado contactaron otra fábrica en Estación Atlántida y decidieron arrendar esta segunda planta.

Con respecto al producto, existía un distribuidor que en principio absorbería una parte importante del tomate. En el mes de enero de 2005, en plena zafra se les comunica que el distribuidor con el cual habían tenido contacto se fundió, tampoco podían contar con la fábrica de Estación Atlántida ya que decidieron no alquilarla.

En tanto la industria Vulcania S.A. les comunica que a través del sistema Bag in box el precio sería más accesible ya que el cotizado en primera instancia era muy elevado. Se concreta el negocio con Vulcania S.A. y se comienza a trabajar en la primera zafra. Así nace COPRONEC, bajo la forma asociativa de una cooperativa como instrumento para promover la asociatividad.

Durante la primera zafra (2005-2006) participaron 54 productores plantando 35 hectáreas y cosechándose 640 toneladas, obteniendo un promedio de 20.000 kilos por hectárea. Una parte de la producción se vendió a un distribuidor, el resto como concentrado a Vulcania S.A. y a Barraca Deambrosi y se lanzó una marca propia que se denominó “Del Productor”.

Continuando con el proceso y al hacer el balance de la primera zafra se plantea la inquietud de dar un paso más viendo que en el país se importaba tomate encontrando un nicho interesante, “la cooperativa ve la necesidad de independizarse de la industria y pasar a tener un proyecto industrial propio basado fundamentalmente en la producción de emvasado aséptico para poder sustituir importaciones de este producto.” (Perrachon, Vadell, 2009)

Para la segunda zafra (2006-2007) logran ser aceptados por parte de JUNAGRA para participar en el Plan Tomate de ese año, debido a que los requisitos para

integrar el proyecto fueron menos estrictos. De esta forma COPRONEC pasa a actuar como patrocinante del mencionado plan.

A su vez comienza el proceso de formulación y búsqueda de apoyos institucionales para el proyecto industrial. Es así que participan en el mismo Corporación Nacional para el Desarrollo, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, Intendencia Municipal de Canelones, Laboratorio Tecnológico del Uruguay, Comisión Nacional de Fomento Rural.

Asimismo, siendo consientes de que la zafra del tomate dura solo cuatro meses, es que deciden participar del Plan de Cebolla, como cultivo complementario al tomate, pero el destino de este producto sería la exportación.

El resultado de esta zafra fue que participaron 78 productores familiares, plantaron 65 hectáreas de tomate y produciendo 1.137 toneladas. Por otro lado se mejoró el uso fertilizante, se hicieron tajamares y se compraron algunos equipos de riego.

Otra innovación fue que el precio final del tomate estuvo conformado por un lado por el precio negociado por los productores con la industria y por otro con el subsidio del MGAP.

Para la tercera zafra (2007-2008) COPRONEC constituye un sólido referente para la zona y comienza gestarse la unión con la industria Vulcania S.A. creando una sociedad anónima llamada Madanol S.A.

Presentada uno de los actores, continuamos con Vulcania S.A.

#### **5.3.4. Vulcania S.A.**

Es una empresa industrial, ubicada en la Ruta 8 Gral. Lavalleja Km. 25.500 – Canelones, propiedad de la familia Pitzer tradicionales fabricantes de salsas y extracto de tomate, nuestro entrevistado Hernán Pitzer nos cuenta que hace más de cien años que se dedican al proceso de tomate siendo su bisabuelo quien trajo los primeros concentradores de vacío al país.

Siendo su especialidad hacer concentrado de tomate ya que es su producto más importante, con una significativa tradición en el ramo.

Dicha empresa se encontraba participando en los planes de negocios desde sus comienzos: 2003-2004 donde participaron como industria asociada junto con una gremial de productores (APAC) que abastecería a la industria. Siendo esta última el patrocinante en esa instancia.

Como empresa familiar que son emprendieron este proyecto con muchas interrogantes, pero encontraban una oportunidad ya que la tendencia mundial era el consumo de productos sin conservantes o de forma más natural. A raíz de esto los productos se envasan en forma aséptica (sin conservantes).

Por lo tanto de integrar este proyecto serían pioneros en el país ya que lo que se produce se realiza concentrado y con conservantes.

Otro factor importante era que iban a fabricar pasta de tomate a un precio competitivo, y asegurándose la calidad del producto lo cual es muy importante por su posicionamiento en el mercado.

*“...eran tres meses del año en los que íbamos a tener trabajo y para mi gente, para nuestros empleados, había motivación ya que generarían horas extras y eso para ellos hace la diferencia...”Hernán Pitzer.*

De acuerdo con lo mencionado líneas arriba, se vio la posibilidad de asociarse con COPRONEC para realizar el emprendimiento de tener maquinas que envasaran en aséptico y cuyo tamaño fuese lo suficientemente grande como para poder abastecer a la industria.

Dichos actores ya tenían generado un vínculo dado que en la zafra 2004-2005 COPRONEC contrata a través de la modalidad de façon a Vulcania S.A. para procesar su tomate siendo también claves a la hora de la comercialización, ya que para COPRONEC fue difícil entrar en el mercado.

Con estos antecedentes es así que nace el proyecto:

### **5.3.5. Madanol S.A.**

Previo a que se consolidara el proyecto en si Corporación Nacional para el Desarrollo contrata al Cr. Omar Sueiro y al Cr. Miguel Muró quienes llevaron adelante un estudio para analizar la viabilidad del proyecto llamado “Integración de la Cadena Productiva del Tomate”. Concluyendo que era importante la asociatividad a nivel productor y por otro lado estaba el interés de una Industria del Tomate de llegar a un acuerdo para realizar inversiones en tecnología de última generación cuyo impacto en innovación y progreso sería muy alto.

Por otro lado la Intendencia Municipal de Canelones declaró el proyecto de interés municipal y financió la realización de tres consultorías coordinadas por el Ing. Miguel Reyes, con el objetivo de ver la viabilidad de la asociación.

Las consultorías fueron realizadas durante el año 2008 por:

- Ing. Agr. Julio Brin en la Fase Comercial
- Ing. Agr. José Ubilla en la Fase Agraria
- Ing. Gerardo Castro en la Fase Industrial

#### **5.3.5.1. Consultorías**

##### **Consultoría Fase Comercial:** *(Brin Julio, 2008)*

El objetivo de esta fue estudiar cuales eran los principales productos que abastecían el mercado interno. Comprender la oferta de productos industrializados del tomate, competitivos con la producción nacional.

Explicitar el estado actual de la demanda uruguaya por productos industriales derivados del tomate y sus tendencias esperadas.

La consultoría se enfocó desde el punto de vista de cadena integrada verticalmente dado que la demanda del producto en estudio es derivada de la demanda de productos industrializados de tomate, de primera y segunda transformación.

Otro de los objetivos fue el de analizar la posibilidad de que el mercado pueda ser abastecido con oferta domestica. (Brin, 2008)

La tendencia mundial es que los hábitos alimenticios de los consumidores han cambiado notoriamente debido al desarrollo de las comidas rápidas, el tomate es la hortaliza de mayor demanda en países occidentales. Asimismo, se le asigna



gran importancia a consumir alimentos frescos, sanos y naturales, características que se encuentran en el tomate. (Brin, 2008)

Con respecto a las importaciones de este producto encontraron a la Unión Europea como el principal importador, seguido de Estados Unidos, representando el 80 % del total.

En cuanto a las exportaciones de pasta de tomate los principales exportadores eran China, Italia, Grecia, Turquía, Estados Unidos y Chile en el hemisferio sur.

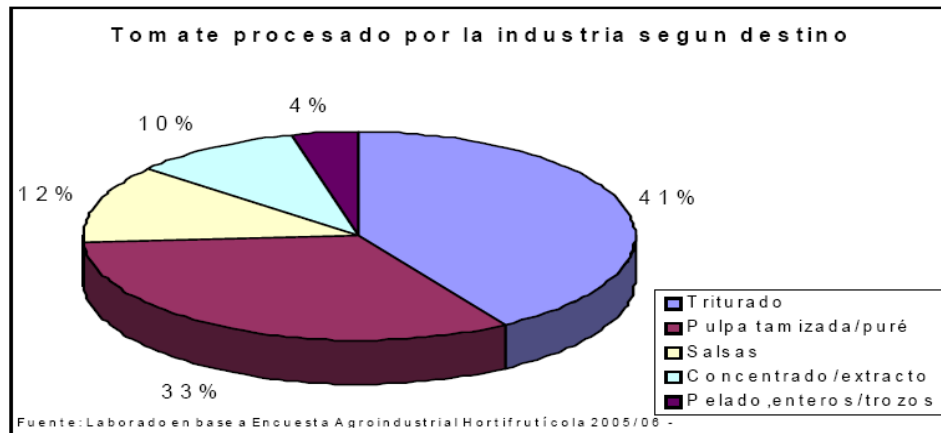
La pasta de tomate es un commodity utilizado para la reelaboración, tiene un bajo grado de diferenciación y precios variables. (Brin, 2008)

En lo que respecta a América del Sur se toma como referencia la producción de la zafra 2005 en la cual Brasil es el mayor productor del continente con el 54,9 % del volumen total y el área sembrada total fue de 144.628 hectáreas donde Brasil posee la mayor superficie de 60.530 hectáreas.

Uruguay se situaba en el décimo lugar con 1.380 hectáreas, pero es el cuarto en productividad.

Los principales productos derivados del procesamiento del tomate son: pasta / puré, ketchup, jugos y entero / trozos. (Brin, 2008)

**Gráfica 1: Tomate procesado por la industria según destino**



Fuente: Informe final de Consultoría: Fortalecimiento de la Cadena Agroindustrial de Tomate

De acuerdo a lo manifestado para la consultoría por la Ing. Agr. Isabel Tamburi (DIGEGRA- MGAP) existían en el país alrededor de 20 agroindustrias procesadoras del tomate. (Brin, 2008)

Fue notorio el incremento en el volumen industrializado en 2004 lo que correspondió al inicio de los planes de negocio.

Con respecto al tomate concentrado, éste es el principal producto que se importa y luego es reprocesado en el país. (Brin, 2008)

**Tabla 3: Producto procesado importado por la industria**

Importado	Volumen industrializado	
	ton	%
Tomate concentrado	2.206	91

Fuente: DIEA-DIGEGRA. En base a encuesta Agroindustrial Hortifrutícola 2005/2006

Esta preferencia por importar el producto se da por la calidad (ausencia de conservantes), operativa y conveniencia de precio.

Se observó que cinco empresas controlaban la importación de tomate concentrado y que en los ciclos en que la producción doméstica es mínima, la primera aumenta. (Brin, 2008)

Al realizar la consultoría se visualizó que Uruguay venía aumentando su consumo de productos industrializados de tomate y tenía un crecimiento en su demanda aparente, como lo muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Demanda Aparente en miles de kilos**

<b>Año</b>	<b>Demanda aparente en miles de kilos</b>
2005	31633, 2
2006	35754, 4
2007	44849, 7

Fuente: Ing. Agr. Julio Brin- Informe final de Consultoría: Fortalecimiento de la Cadena Agroindustrial de Tomate

Según el escenario planteado, para lograr el crecimiento de la cadena agroindustrial de tomate en el Departamento de Canelones y del país en general se deberían plantear acciones no excluyentes que se integren en una Estrategia General para dicho producto.

Se pueden distinguir cuatro grupos de productos elaborados en base a tomate en los cuales competir:

- Pasta: calidad conocida y fuerte competencia en base a precio, lo que obliga a presionar costos industriales y de distribución a la baja esto se logra con una producción en base a escala.

- Tradicionales (enteros pelados, en trozos): caracterizados por un precio firme y un tipo de competencia monopolista, dónde los usuarios los diferencian por calidad, posicionamiento de marcas, etc.
- Otros productos destinados a nichos diferenciados:
  - Destinados a mercados altamente selectivos para consumidores de altos ingresos como por ejemplo tomate con aceite de oliva extra-virgen. Estos tendrían alta rentabilidad, generando una ventaja competitiva que permita el posicionamiento de la marca/producto.
  - Destinados a la industria nutracéutica y/o farmacéutica: serían aquellos alimentos poseedores de un efecto beneficioso sobre la salud humana. (Brin, 2008)

Posibles estrategias de la Cadena del Tomate Industria en el Uruguay:

Uno de los puntos interesantes sería sustituir importaciones de productos de tomate en forma progresiva. Teniendo en cuenta la significación que tiene dentro las importaciones la pasta de tomate, se convierte en candidato dentro del esquema de sustitución. (Brin, 2008)

Es razonable que la sustitución de dicho producto debía operarse en calidades iguales o al menos similar, lo cual constituía un problema a superar en función del estado del parte industrial uruguayo.

Luego de lograr competir con los productos importados, se debería analizar la posibilidad de competir hacia mercados del exterior con productos uruguayos.

Un paso más sería trabajar en la realización de productos diferenciados para determinados segmentos del mercado (alto ingreso). (Brin, 2008)

**Recomendaciones:**

Para ser atractivo el producto debe ser competitivo en precio y calidad.

Debe asegurarse al potencial cliente el abastecimiento.

Habría que realizar un relevamiento de las necesidades de los posibles clientes antes de llevar adelante el proyecto.

El factor tecnológico industrial es fundamental para el éxito del proyecto así como mejorar los rendimientos a nivel agrícola para una disminución del precio unitario de la materia prima.

También es sumamente importante el aspecto logístico en cuanto a los tiempos en los cuales se va a remitir el tomate a la planta, coordinar fletes, envases, entre otros.

Es también clave adoptar una resolución sobre la figura empresaria que tendrá el control y ejercerá el mando de las operaciones a realizar hasta la obtención del producto final y la modalidad en que dicho mando será legitimado para el reconocimiento por parte de todos los actores de la cadena involucrados. (Brin, 2008)

En línea con lo anterior, encontramos que adoptaron la forma jurídica de una sociedad anónima con acciones sindicadas entre las partes. Donde la toma de

decisiones se realiza por consenso de ambas partes y en el caso de discrepancias actúa un tercero.

**Consultoría Fase Industrial:** *(Ing. Gerardo Castro, 2008)*

El objetivo de dicha consultoría fue el de analizar en forma global el parque industrial instalado en Uruguay para el procesamiento del tomate.

Las plantas industriales instaladas hoy se pueden clasificar en las que procesan tomate fresco para elaborar sus productos y las que solamente se dedican a diluir el concentrado.

Se sabe que la mayoría de los productos que se encuentran en el mercado son importados, o se elaboran a partir de materia prima importada.

Los mayores importadores de tomate concentrado son: Barraca Deambrosis, Conaporle, Ghelfa y Gibur. (Castro, 2008)

En materia local las industrias que pueden elaborar tomate a partir de materia prima nacional son: Cobirel S.A., Sontemar S.A., Alimentos Deambrosis, Vulcania S.A. , Gibur S.A. , Lifibel S.A., Pancini Industrial, Sauce S.A. y Ghelfa S.A.

Si bien luego la consultoría realizó el estudio de situación de cada una de las industrias mencionadas en el párrafo anterior, consideramos exponer solo lo que analizaron sobre Vulcania S.A ya que es la industria base del proyecto en estudio. (Castro, 2008)

### ANALISIS DE VULCANIA S.A.

Esta se caracteriza por tener un acceso fácil a la zona y al predio.

También posee una zona de carga y descarga pavimentada amplia de fácil circulación y cuenta con autoelevadores. Los camiones pueden moverse con facilidad.

El horario de producción de la planta es de lunes a viernes de 7 a 16:30 horas.

Los productos que elabora son:

Tomate tamizado a partir de tomate fresco

Tomate tamizado a partir de concentrado 26° Brix

Tomate concentrado 15° Brix

Tomate concentrado 26° Brix

Por otro lado ven que se podría elaborar:

Tomate triturado

Salsa pizzera

Concentrado 30 brix en aséptico.

La capacidad de producción instalada es de:

20 toneladas por día, para el tomate tamizado a partir de tomate fresco teniendo como limitante la recepción del mismo.

20 toneladas por día de tomate tamizado a partir de concentrado teniendo también como limitante la recepción del mismo.

20 toneladas por día expresado como tomate fresco para el tomate concentrado 15° Brix.

20 toneladas por día expresado como tomate fresco para el tomate concentrado 26° Brix.

Cuando hablan de que la limitante es la recepción se refieren a que la capacidad de la misma es de 2500 kg/h.

Además la fábrica cuenta con líneas independientes para:

Triturado y tamizado a partir de tomate fresco.

Tamizado a partir de concentrado.

En lo que a equipos se refiere cuenta con una línea de recibo compuesta por lavadora, cinta de selección, triturador, pasteurizador, tamizadora despulpadora, tamizadora refinadora conectada a tanques intermedios de depósito de los cuales se alimenta el concentrador, siendo este antiguo y por lo tanto poco eficiente.

Posee cuatro pailas de dilución independientes donde se puede efectuar la dilución de concentrado o procesar tamizado.

Para el envasado tienen tres envasadoras diferentes.

Con respecto al abastecimiento de agua este lo realizan a través de cuatro perforaciones, 2 de 12000 litros/h y 2 de 4000 litros/h.

Posee además dos generadores de vapor y tres compresores de aire.

Entonces bajo estas condiciones la fábrica podría procesar 1500 toneladas por zafra de tomate fresco. En ese momento cuando se realizó la consultoría se vio que la capacidad de los equipos era la limitante de crecimiento.

Algunas conclusiones de esta consultoría fueron:

Según las capacidades instaladas de las diferentes fábricas se podría llegar a recibir 384 ton/día, trabajando 20 horas diarias.



En caso de seguir trabajando en sus horarios habituales se podría alcanzar una capacidad de 230 ton/día.

Entonces en ese escenario habría una capacidad ociosa de 154 ton/día. (Castro, 2008)

El consultor dice que por lo tanto hay dos desafíos importantes que son:

- 1) Sacar mayor aprovechamiento de las instalaciones industriales.
- 2) Lograr alianzas estratégicas a los efectos de complementar los equipos.

También se vio como una oportunidad la de sustituir importaciones, y que había ambiente favorable por parte del gobierno apoyando las inversiones.

Otras conclusiones fueron que gran parte del concentrado que se importa no se diluye y envasa en envase aséptico y termina en productos que utilizan conservantes.

La inversión en un equipo de envasado aséptico no es demasiado alta y la tecnología es ampliamente conocida.

Existen equipos estándar o bien equipos usados en Europa que se encuentran disponibles con lo que de realizar una inversión de esa índole el tiempo sería muy corto. (Castro, 2008)

Es aquí donde vemos el valor o la utilidad de formar alianzas estratégicas, pues son un instrumento para disminuir costos, diferenciación del producto, acceder a

tecnología inexistente en el país, y llevar adelante objetivos que solitariamente no podrían alcanzar.

La asociación entre COPRONEC y VULVANIA S.A. para instalar un concentrador de tomate para 30° Brix en aséptico cambiaría el escenario de la siguiente manera:

Se sustituiría parcialmente las importaciones de concentrado de tomate.

Desaparecería para varias fábricas el tomate que le remitía COPRONEC, pero permitirá la incorporación de nuevos agricultores para el abastecimiento de estas fábricas.

Mejora la situación tanto de la industria como de los productores, ya que la industria se asegura su abastecimiento y los productores la colocación de su producción. (Castro, 2008)

### **Recomendaciones**

El costo de la materia prima debería ser inferior al actual y por lo tanto se debería realizar por parte del Estado una regulación entre el precio internacional como referencia y el costo de producción nacional a los efectos de que el subsidio sea justo para el industrial y para el productor.

Sería lógico que se creara una empresa independiente que hiciera frente al proyecto. Se deberá fomentar el sector agrícola, buscando que mejoren los rendimientos por hectárea de manera de que mejoren los costos. (Castro, 2008)

De esta forma surgió Madanol S.A. como parte de las recomendaciones realizadas por los técnicos que estudiaron el proyecto inicial.

**Consultoría Fase Agraria:** (Ing.Agr. José Ubilla, 2008)

El objetivo de dicha consultoría fue conocer la situación de la producción de tomate industria, sus perspectivas de desarrollo y crecimiento y los instrumentos para realizarlo. (Ubilla, 2008)

Instituciones del Estado y de la Comisión Nacional de Fomento Rural se encontraban trabajando en el fortalecimiento de los procesos de organización de los productores familiares en Canelones, siendo parte del apoyo proporcionarles técnicos de campo y formar equipos multidisciplinarios con Ingenieros Agrónomos, Veterinarios, Sociólogos y/o Trabajadores Sociales. Además se daba la reapertura de Sociedades de Fomento Rural que se encontraban sin actividad hasta ese momento. (Ubilla, 2008)

Por otra parte en el año 2005 se fundó COPRONEC que participaba en varios Planes de Negocios.

En lo que respecta a los predios Canelones concentra entre el 30% y el 40% de las explotaciones de tamaño inferior a 20 hectáreas y más de la quinta parte de las exportaciones de tamaño entre 20 y 50 hectáreas del país. (Ubilla, 2008)

Si se observa la explotación del suelo los vacunos de carne y la horticultura son las fuentes de ingresos principales de las explotaciones a ellas le siguen la

viticultura, fruticultura, vacunos de leche, aves y cerdos. El Noreste de Canelones se caracteriza por la ganadería de carne y la horticultura, siendo la producción hortofrutícola una de las actividades claves de la agropecuaria canaria.

Se encontró que había un número de hectáreas sin explotar en varios establecimientos lo que sería una oportunidad para aumentar la productividad de los suelos dentro de un análisis estratégico. (Ubilla, 2008)

Dado que la actividad hortofrutícola es clave en el departamento a mediano plazo sería un posible destino la exportación de frutas pero no se visualizaba un procesamiento industrial que le diera dinamismo al sector.

En Canelones se pueden diferenciar 3 zonas productoras de tomate:

- 1) Noreste con centro en Migueles, Tala, Arenales, Tapia y San Jacinto.
- 2) Alrededores de Sauce y Pando.
- 3) Santa Lucía – Cerrillos.

Del análisis del aspecto económico del departamento este ocupa el último lugar de generación de riqueza del país, la población trabaja fuera del departamento obteniendo mejores ingresos y no genera recursos para Canelones porque gasta solo una parte de los mismos ahí. (Ubilla, 2008)

Evaluando algunos de los recursos agroecológicos se encontró una gran diversidad de suelos que van desde livianos arenosos a pesados y arcillosos. Debido al mal uso intensivo los suelos se encuentran muy erosionados y empobrecidos. Presentaban graves niveles de erosión como consecuencia de

largos períodos de monocultivos (remolacha) principalmente en el Noreste. (Ubilla, 2008)

No se vio ninguna limitante de producción en los tipos de suelos existentes ya que el tomate se puede cultivar en diferentes suelos. Para lograr altos rendimientos con tomate de calidad a la hora de seleccionar los predios a cultivar debería definirse el manejo del suelo previamente ya que se hace un uso intensivo del mismo, viéndose como positivo el uso de abonos orgánicos, abonos verdes y cama de pollo.

En cuanto al recurso agua este es limitado en la zona productora de tomate en Canelones ya que carecen de pozos perforados que tengan caudales importantes. Dado dicha escasez es importante que se utilice adecuada y eficientemente ya que la calidad y el rendimiento de los tomates para procesamiento depende del buen manejo del recurso.

El sistema de riego recomendable para utilizar en este tipo de cultivo sería la modalidad por goteo, porque utiliza eficientemente el agua, logra ser un riego más cuidadoso y exacto en los suelos más pesados y minimizando defectos en la preparación del terreno.

Con respecto al clima este parece ser adecuado para el cultivo de tomate ya que las temperaturas están muy próximas al rango óptimo que es de 13 a 24° C.

Para obtener altos rendimientos se puede cultivar en un periodo de 6 meses y medio o 195 días. (Ubilla, 2008)

Los períodos de lluvia son irregulares a lo largo del año lo que no impide el cultivo de tomate si se utilizan variedades que tengan buena resistencia a la lluvia y buena conservación del fruto en planta.

Los aportes de los programas públicos han sido:

- 1) MGAP: Para rendimientos entre 20 y 50 toneladas el apoyo fue de \$0,6/Kg.
- 2) Uruguay Rural: A partir de 2006 comenzó a apoyar a la producción de tomate industria a través de 3 componentes:
  - Asistencia Técnica: Apoya con equipos de técnicos a varias organizaciones con colaboración de otras instituciones.
  - Fortalecimiento Institucional: Aporta la parte mobiliaria, computadoras, software. Así como personal administrativo en el caso de Copronec.
  - Financiamiento: Hay 3 modalidades; Microcrédito, micro capitalización y Fondo Rotativo.
- 3) Intendencia Municipal de Canelones: Suministra el gasoil para los trabajos de preparación de tierra y para las fuentes de agua. También aporta un técnico para la asistencia técnica. (Ubilla, 2008)

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Desde que se desarrollaron los planes de Negocios la producción de tomate industria tuvo un marcado aumento.

En este escenario no era viable la producción e industrialización de tomate en Uruguay sin el apoyo estatal (MGAP).

Los niveles de rendimientos, medidos en tonelada por hectárea son bajos comparados con los rendimientos de los países productores por ejemplo Chile, España y Estados Unidos.

El precio que pagan las industrias Uruguayas por la materia prima es mayor que el que paga las industrias extranjeras de referencia.

No se han encontrado limitantes agroecológicas para lograr rendimientos y calidad a niveles internacionales.

Debido al atraso tecnológico que tiene el tomate industria en nuestro país se obtienen bajos rendimientos los que inciden en el precio del tomate.

Se recomienda instrumentar un sistema de transferencia nacional que permita la difusión y adopción por el productor de las tecnologías disponibles.

Se debe lograr una integración entre producción e industrialización que permita compatibilizar la capacidad industrial con el abastecimiento de materia prima para ello es necesario una organización y planificación conjunta. (Ubilla, 2008)

#### **5.3.5.2. Como se llega a Madanol S.A.**

De acuerdo a lo manifestado por el Ing. Agr. Alejandro García Otegui Gerente del Área de Desarrollo Productivo de C.N.D., tanto COPRONEC como VULCANIA S.A. se presentaron ante dicho organismo planteando su necesidad de diseñar un modelo organizacional para dejar formalizado su voluntad de asociarse.

*“En ese terreno se tomo la experiencia que había a nivel de cooperativas, y crear una Sociedad Anónima con acciones sindicadas entre las partes, con un modelo de toma de decisiones por consenso... Desde el punto de vista accionario la sindicación de acciones permite que las decisiones tengan que tomarse por consenso o las toma un tercero si no hay acuerdo entre las partes.”*

De ésta forma nace la persona jurídica Madanol S.A., y se pasa a resolver uno de las limitantes que existía para llevar a cabo el proyecto que era la carencia de garantías. Pues Vulcania S.A. recibe una asistencia financiera del B.R.O.U. y COPRONEC apoyo de fondos conseguidos por el Ministerio de Ganadería, aporte de los productores que se tradujo en la firma de vales, y un crédito del B.R.O.U.

Dicha sociedad se encarga de recepcionar y comprar tomate a los productores de Copronec, procesarlo y generar pasta de tomate concentrado a 32 grados Brix envasada aséptica.

Dicha inversión expresada en números fue:

U\$\$ 350.000 subsidiado por Junagra.

U\$\$ 150.000 en vales que los productores firmaron con C.N.D.

U\$\$ 390.000 Crédito otorgado por el B.R.O.U a Copronec.

U\$\$ 350.000 Crédito otorgado a Vulcania S.A. por el B.R.O.U

La participación accionaria en dicha sociedad es 55% del capital integrado de Copronec y 45% es de Vulcania S.A., pero las decisiones son tomadas como si fueran socios en partes iguales.

Es así que vemos el apoyo brindado al proyecto por uno de los organismos intervinientes.



Uno de los elementos positivos que destacaron la mayoría de los entrevistados fue que el proyecto era una alternativa para generar producción nacional para sustituir importaciones, sabiendo que en el comienzo dicha producción no sería competitiva con el producto internacional pero era posible serlo. Además se tenía la posibilidad de incorporar nueva tecnología inexistente en Uruguay, como es el envasado concentrado y aséptico, la cual permite procesar tomate y otros frutos realizándole pequeñas inversiones adicionales.

Esta tecnología permite competir en el mercado internacional colocando excedentes eventuales.

Según lo mencionado por el Ing. Agr. Julio Brin, había un tema decisivo que era para que resultara tentador al sector importador de productos de tomate sustituir importaciones había que ofrecer calidad y precio similares al producto que se importaba. Para generar estos productos una limitante era que en Uruguay no había tecnología para ello. Había que pensar en invertir en maquinaria capaz de realizar el proceso en forma global, sobre todo en la parte final que es el envasado aséptico.

Es así que se contactaron con una industria proveedora ubicada en Mendoza, Argentina que ofrecía un equipo acorde a lo que se necesitaba y a los recursos con que se disponía

Por otro lado, desde el Ministerio de Ganadería, más concretamente desde la Dirección General de la Granja (DIGEGRA), veían que el proyecto generaba una oportunidad de sustituir importaciones integrando a los productores con una

industria lo cual lo hacía atractivo, pero desde DIGEGRA no hubo una promoción a este proyecto ya que consideraban que tenía problemas de formulación.

Lo que nos comentó la entrevistada es que previo a tener los resultados de las consultorías, el proyecto se puso en marcha pues recibió apoyo de otros ámbitos por lo que DIGEGRA se adhirió.

Otro de los entrevistados representante del MGAP que participó en los inicios cuando se formuló la Ley 17.503 que creó el Fondo de Fomento de la Granja, nos comentó que desde el Ministerio consideraban que era difícil competir con el producto importado ya que el concentrado de tomate es un producto que tiene un costo bajo de materia prima pero muy alto en el resto de los componentes del mismo por ejemplo en Uruguay el costo de la energía eléctrica y mano de obra es muy alto.

La intención del Ministerio de Ganadería fue seguir trabajando sobre la base de producción de tomate de colocación segura, es decir, producir para una planta, en donde se conociera la demanda y no dar un paso más hacia la industrialización de dicho tomate.

No obstante al desarrollarse el proyecto el MGAP brindó apoyos orientados al financiamiento inicial, subsidios al precio del producto final, además de otros apoyos que continuó dando a lo largo del desarrollo del emprendimiento.

Recién a mediados del año 2009 se pone en funcionamiento la planta. Si bien Madanol S.A. estaba configurada como una asociación, el retraso se produce como consecuencia de no disponibilidad de los fondos destinados a la compra de la máquina concentradora antes que comenzara la zafra.

La máquina se instaló a fines de 2009, cuando la cosecha ya había comenzado. Debido a que la planta no se encontraba 100% funcionando, hubo un excedente de producción.

Se adiciona a lo anterior los siguientes problemas:

Al ponerse en funcionamiento la máquina, se detecta que tenía problemas de diseño, si bien se obtuvo un producto concentrado, no se logró el envasado aséptico, lo cual era la novedad de este proyecto. En la siguiente zafra, se realizó emvasado aséptico pero según lo que nos manifestaron no cumplió con la calidad y cantidad esperada.

Esto va de la mano con que se acrecentaban las necesidades de fondos para solucionar estos problemas y estos seguían llegando en forma tardía.

Como comentábamos líneas arriba, el concentrado de tomate aséptico es un producto que a nivel internacional tiene bajo valor, por lo que para competir con el mismo, considerando los altos costos en Uruguay para producirlo, y ser rentable, se debía pagar el tomate de manera residual a los productores, lo que no es atractivo para ellos sobre la base de rendimientos que obtenían.

Como establecen Tamber y Mila (2011), a pesar del avance tecnológico logrado por los productores, en su mayoría aun no han llegado al rendimiento de equilibrio sin ningún tipo de apoyo, el que se encuentra en 63 toneladas de tomate por hectárea.

En el siguiente cuadro se presenta una paridad de importación de tomate concentrado buscando obtener el precio que se podría pagar la materia prima (tomate fresco), a efectos de competir con el producto importado.

Algunos de los supuestos realizados fueron los siguientes:

- El producto se trae de Chile (no paga arancel)
- Costo de producción del tomate \$/KG = 4,01 (2009/2010, elaboración OPYPA en base a MGAP – DIGEGRA) (Anuario de OPYPA, 2011)
- El precio CIF es de setiembre de 2011
- Los costos industriales y financieros son estimados sobre la base de la experiencia nacional
- El tipo de cambio es de 20,40 \$/U\$S
- No se considera el IVA pagado en la importación, ya que se recupera una vez que se comercializa el producto
- El rendimiento de la planta es aproximadamente de 0.149 (para obtener un kilo de concentrado se requieren 6,72 kilos de tomate fresco).

**Tabla 5: PARIDAD DE IMPORTACIÓN**

Concepto	Pasta U\$S/ton.	Tomate \$/kilo
Precio CIF Montevideo	1.130	
Costos introducción	81	
Flete frontera-fábrica	30	
Precio en fábrica (s/IVA)	1.241	
Costo industrial	398	
Costo financiero	181	
<b>Precio de la materia prima</b>	<b>662</b>	<b>2,01</b>

Fuente: ANUARIO OPYPA 2011

El resultado muestra, que para competir con el producto importado, la industria nacional podría pagar \$ 2,01 más el IVA (\$ 0,44), por el kilo de tomate fresco. Como el productor posee un crédito de IVA (Ley 17.504) el precio final que

recibiría sería de 2,45 \$/kg, cuando el costo habría sido de \$ 4,01. Esto indica, dado los costos y rendimientos de producción que la industrialización de tomate con la finalidad de producir concentrado, no sería viable económicamente sin recibir algún subsidio. (Tambler y Mila, 2011)

Con respecto al subsidio, la idea no era que fueran eternos sino que los mismos fueran retirados de forma gradual para que los productores no dependieran de él en forma ilimitada.

Por otro lado desde DIGEGRA nos manifestaban la necesidad de encontrar mecanismos para reducir costos, con lo cual los apoyos van dirigidos a componentes que logren bajar costos a nivel de producción primaria y de esa manera mejorar la competitividad a lo largo de la cadena.

Sumado a esto cuando se formuló el proyecto se utilizaron tipos de cambios diferentes a los del momento en que este se puso en marcha, lo que sucedió fue que el dólar se depreció con respecto al peso, haciendo más atractivo la importación del concentrado.

### **5.3.5.3. Debilidades**

Desde la óptica de la mayoría de los entrevistados el proyecto tuvo problemas en su gestión, si bien se pensó en una figura gerencial, por malos entendidos o desacuerdos entre los involucrados no se llegó a concretar.

Una de las dificultades en la implementación del proyecto y a pesar de la buena voluntad de las partes, no se llegó a consolidar la asociación porque quedó en la

mera forma jurídica dado que no es la simple suma de las partes que hacen el total sino que había que generar toda una nueva estructura de gestión y de pensamiento para lograr sinergias positivas.

Con un gerente se lograría tener un intermediario entre las partes que sea capaz de recepcionar inquietudes, analizar situaciones, visualizar oportunidades, limar asperezas, en definitiva ser nexos entre todos los involucrados, con lo cual se podría haber evitado los malos entendidos, la falta de comunicación y las desinteligencias que se produjeron.

Dicha persona debería ser capaz de trasladar hacia abajo las directivas y a su vez supervisar que las tareas se cumplan tal cual lo estipulado, en definitiva ser responsable de la gestión del proceso.

A su vez debe tener la capacidad de detectar problemas y emitir señales en tiempo y forma para solucionarlos. Esto es un problema que en general tienen todas las organizaciones, el reconocer un problema y poner en marcha mecanismos de planes de contingencias.

La falta de gerenciamiento hace que carezcan de un plan estratégico y se trabaje más en el corto plazo, perdiendo la posibilidad de analizar la producción o el proceso de otros productos dado que no es rentable ni lógico que la planta con el costo y tecnología que posee Madanol S.A. se encuentre trabajando en el mejor de los casos tres meses en el año.

La mencionada carencia de capacidad de gestión hace que se estén perdiendo oportunidades de complementar el concentrado de tomate con el concentrado de otros productos que podrían ser competitivos a nivel internacional.

Algunos de los entrevistados nos comentaban que se podría completar el año de producción mediante inversiones de menor porte que permitan adaptar la maquinaria existente para procesar productos como membrillo, manzana, uva, o cítricos. Generándose así otro problema que es la carencia de capital.

También desde DIGEGRA se visualizaba la necesidad de apoyar a la cooperativa de productores para que analizaran sus oportunidades y debilidades de manera de generar una estructura organizacional que respondiera a las necesidades de la cooperativa en función de su mayor proyecto que era Madanol S.A.

Es así que se contrató los servicios de consultoría de Fundasol.

De acuerdo a la entrevista de uno de los participantes de dicha consultoría fueron contratado por DIGEGRA para visualizar cual era la situación real de los distintos actores que estaban en la cadena, es decir, productores como empresa industrial y ver donde podían estar las principales dificultades y si esas dificultades podían genera algún tipo de modificación. Interesaba ver cuál era la situación actual, cual podía ser la tendencia futura y en ese marco la actividad que se realizó fue un diagnostico tanto a nivel del ámbito productivo como comercial e industrial, a partir del mismo visualizar las principales líneas estratégicas que podrían trabajarse para desarrollar la cadena como tal.

En definitiva servía para ver dónde se estaba parado y qué se tenía que modificar, mejorar los vínculos y mejorar la gestión propiamente dicha.

Según nos expresó el Cr. Bianchimano es fundamental unificar criterios tanto del punto de vista productivo como comercial, el asociativismo es crucial para el pequeño productor por sí mismo, también para las pequeñas empresas, si se quiere

aumentar de escala, aumentar niveles de ingreso, mayor productividad y acceso a avances tecnológicos.

Es importante que alguien los coordine, los monitoree, los asesore, los apoye pero tienen que tener ellos la voluntad de asociarse, en estos procesos tienen que involucrarse desde el principio para no visualizar el proyecto como ajeno.

Al realizar dicho trabajo, uno de los problemas que se encontró fue una clara ausencia de concepción de grupo, lo cual es común en todo proceso asociativo.

Otro de los problemas fue que había inconvenientes en cuanto a la comunicación entre ellos, factor fundamental para poder convivir y desarrollarse, comunicación del punto de vista de estar permanentemente al tanto de lo que sucede, cuáles son las dificultades y las posibles oportunidades.

También se encontraron algunas deficiencias en materia de gestión. Debería haber formación para atender no solo a la parte de producción sino también a la parte de comercialización y organización de las actividades.

Por otro lado, otro elemento que fue resaltado en la entrevista es que cuando se realiza un Plan de Negocios como tal, este debería tener una actualización y ajuste permanente. Es más analizarlo contrastándolo con la situación actual y analizar más estrictamente su viabilidad. Coincidiendo con lo expresado por otros entrevistados concluye que una inversión como la que se hizo no se puede pensar solamente para un producto, lo ideal sería tener un portafolio de productos donde se puedan diversificar los riesgos y coyunturas económicas.



Para implementar la visión grupal es necesario desarrollar mecanismos de aprendizaje que permita trasladar conocimientos, necesidades, procesos a todos los involucrados para que tengan una visión grupal.

Asimismo nos manifestó que este tipo de asociación es fundamental para generar valor, pero se debe partir generando conocimiento y formando a los participantes del proyecto porque si no se trabaja la base del mismo, el objetivo no se puede cumplir. Ligado a esto, vemos que para comenzar es necesario un apoyo financiero pero solo debería ser el puntapié de lanzamiento y luego con el conocimiento previamente adquirido, los involucrados prescindirían del mismo.

#### **5.3.5.4. Recomendaciones**

Como consecuencia de lo visto, el entrevistado nos manifestó que se debe tratar de generar una gerencia profesional que articule las distintas variables y fases de desarrollo del emprendimiento. Con relación a esto se recomienda incorporar elementos de gestión porque la realidad demuestra que los emprendimientos que lo hacen crecen y los que lo omiten quedan rezagados.

Dicha opinión fue compartida por la mayoría de los entrevistados.

Por otro lado el Ing. Agr. García Otegui cree que el proyecto debió tener una asistencia para su gerenciamiento cuasi con un nivel de intervención pública de la canalización de recursos, ya que quedó escaso en los mismos dado los problemas de organización y la falta de gerenciamiento lo que también afectó el relacionamiento entre las partes.

Además el Cr. Bianquimano nos expresó que los proyectos no pueden surgir desde el punto de vista de la necesidad de la oferta, tienen que surgir de la necesidad de la demanda, primer elemento a tener en cuenta y a partir de ella visualizar qué elementos se tienen, cuáles no y se debe capacitar generando información y conocimiento para lograr el objetivo.

Por parte de Digepra la Ing. Agr. Gonzalez nos comentó que una de las lecciones aprendidas fue que previamente se deben generar condiciones de capacitación antes de promoverse la asociación productores-industria. Tanto capacitar a los productores como a los industriales de forma que puedan negociar hablando un mismo idioma.

Es importante que se reconozca al proyecto como del grupo y que lo asimilen y lo incorporen. Ya que desde el momento que es grupal pasa a tener vida propia y como vida propia que tiene debe tener su estrategia de desarrollo y de consolidación en el mercado independientemente del giro que tengan sus actores. Tiene que convivir en un mercado competitivo y por lo tanto tienen que hacerse un espacio en el mismo.

Según el Ing. Agr. García Otegui asociarse implica la posibilidad de participar de un circuito económico donde se pueda tener costos más bajo para algunos insumos y mejores condiciones comerciales lo que no quiere decir mejor precio. Dado el tamaño del mercado uruguayo se debería construir una empresa para el mundo exterior es decir producir para exportar, lo que implica volúmenes, escala y marca. En definitiva armar un volumen importante que me dé escala y me permita pagar los costos.

Lo fundamental es generar una cultura, un aprendizaje para fomentar el asociativismo ya que si se visualizan algunos de los fracasos de las cooperativas la mayoría viene dado por no tener muy claro el significado del cooperativismo como tal.

Por último el entrevistado nos expresó que las asociaciones deberían surgir como oportunidades de mercado, pues debido a la globalización y al tamaño del mismo, se hace necesaria la unión con otras organizaciones de manera de lograr ventajas.

#### **5.3.5.5. Aspectos Claves**

Nos parece relevante resaltar los conceptos que a lo largo del análisis del caso fueron medulares:

- ✓ GERENCIAMIENTO Y GESTION
- ✓ CAPACITACION Y GENERACIÓN DE CAPACIDADES
- ✓ SENTIMIENTO DE PERTENENCIA
- ✓ DESARROLLO DE ESTRATEGIA
- ✓ GENERAR CULTURA ASOCIATIVA
- ✓ ASOCIARSE PARA LOGRAR VENTAJAS
- ✓ APALANCAMIENTO
- ✓ DIVERSIFICACIÓN DE RIESGOS

## **6. CONCLUSIONES**

Como vimos a lo largo del trabajo, con los Planes de Negocios de Industrialización del Tomate se buscaba la articulación de los distintos agentes de la cadena agroindustrial, promover la competitividad, sustituir el producto importado mediante la creación de un producto competitivo en calidad y precio, mejorar rendimientos a nivel de los productores, con lo cual se debía lograr una alta productividad y bajar los costos unitarios de producción.

Se buscaba involucrar a pequeños productores familiares que estaban marginados de la producción.

Para esto se contó con el apoyo de varias instituciones entre ellas MGAP, CND, MIEM, IMC, Uruguay Rural, Instituto de Colonización, BROU, Comisión Nacional de Fomento Rural, entre otros.

A pesar de todos los apoyos brindados la mayoría de los productores de tomate no han podido llegar al rendimiento de equilibrio.

Por otro lado, la asociación de COPRONEC con Vulcania S.A., introdujo en el país una innovación tecnológica muy importante, ya que se incorporó una planta de concentrado aséptico única en el país, la cual puede ser utilizada mediante pequeños ajustes para procesar una amplia gama de productos que pueden abastecer tanto el mercado interno como externo. Validando de esta forma la hipótesis del trabajo.

A medida que fueron pasando las zafras se encontraron con varias dificultades como por ejemplo: la planta tuvo problemas de diseño, lo cual provocó que no

podiera funcionar según lo planeado, problemas de comunicación entre los actores, de gerenciamiento, de financiamiento dado por un lado por falta de capital y por otro fondos que no llegaron en tiempo y forma.

Todo esto generó un quiebre en las relaciones entre los asociados y la intervención más activa de los organismos de los cuales surgieron los apoyos. Lo que hace que actualmente el proyecto se encuentre estancado. Surge así como un aspecto clave la necesidad de contar con una instancia de preparación, capacitación, generar cultura asociativa previa a la puesta en marcha de este tipo de articulaciones.

Es importante a la hora de integrarse y generar un proyecto, tener claro cuál es el negocio, que posición en el mercado se quiere ocupar, qué objetivo se persigue, el conocimiento entre las partes, canales de comunicación claros, contar con un plan de financiamiento y tener planes de contingencia ante eventuales problemas, generar sentimiento de pertenencia, de forma que se delimiten los roles para evitar malos entendidos o rupturas futuras ante eventuales dificultades. Sumado a lo anterior, resulta clave un buen gerenciamiento del proyecto, ya sea por alguna de las partes o por un tercero. Por lo tanto, no importa la forma jurídica de los involucrados, ni del proyecto asociativo, importa ver la forma que se quiere construir y que va a definir cuál es el instrumento de organización más idóneo.

Más allá de la problemática expresada, a través de esta asociación se logró disminuir las asimetrías que existían entre industriales y productores familiares aislados, permitiéndoles a dichos productores mejoras en cuanto a tecnología de cultivo, condiciones de producción, acceder a técnicas de utilización de los suelos,

uso responsable de pesticidas cuidando así el medio ambiente, acceso a riego y otros conocimientos que antes no poseían y que pueden ser utilizados en el cultivo de otros productos de la granja.

Este proyecto le dio un dinamismo a una zona que se encontraba marginada ya que tenía grandes problemas de pobreza, migración de la población más joven hacia la ciudad, suelos erosionados, estancamiento productivo, entre otros. Aquí encontramos otro punto relevante para validar nuestra hipótesis.

A lo largo del proyecto encontramos un componente importante que fue la política de subsidios pagados a los productores, sobre todo el correspondiente a la asociación estudiada, que se encontraba en el entorno del 75% del precio que la industria abonaba por el tomate.

Dicho subsidio tenía como objetivo ser un incentivo o un estímulo para el mejoramiento de la competitividad y del crecimiento de la producción. Lo que no se ha logrado porque lo que generó fue una dependencia del mismo ya que representa una porción importante de los ingresos de los productores.

Es importante que se tomen medidas para obtener una producción a costos competitivos ya que en julio de 2015 de acuerdo a Ley 17.503 finaliza la financiación con fondos del Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG).

Por último, cabe destacar que no hay antecedentes en lo que refiere a emprendimientos de este tipo, en cuanto a apoyo e involucramiento de organismos del Estado.

Las asociaciones en general son importantes para lograr ventajas competitivas, economías de escala, acceso a mercados, a tecnología, financiamiento, es decir, lograr objetivos que no se alcanzarían en forma individual. En el caso Madanol S.A. no falló la integración en sí, lo que falló fue la falta de formación previa y de preparación de las partes para llevar adelante dicha articulación.

A raíz de esto resaltamos la importancia de articular el plan estratégico con la alianza. Ya que ambas están estrechamente relacionadas, y por lo tanto del éxito de una depende el éxito de la otra.

## **7.- BIBLIOGRAFIA**

Yoshino, M. y Rangan, U. (1996). *Las Alianzas Estratégicas – Un Enfoque Empresarial a la Globalización*. Barcelona.

Albini, E. y Marazzano, S. (2000). Trabajo de Investigación Monográfico: *La Concentración Empresarial en Empresas Uruguayas como consecuencia de la Globalización de la Economía Mundial*. Montevideo.

Cleri, C.A. (1996). *Estrategias de Alianzas en un Escenario de Creciente Globalización*. Argentina: Macchi.

Porter, M. (1993). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México.

Bueno Campo y Ortega (1994). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. España: McGraw-Hill.

Rodríguez, N. (1989). *Agrupaciones Societarias*. Uruguay.

Manovil, R. (1998). *Grupo de Sociedades*. Argentina.



Méndez Lasarte, C. (2006). *Conglomerados Comerciales*. [en línea] Disponible en: < <http://conglomeradocomercial.blogspot.com/>> [Acceso el 20 de enero de 2012].

Harmes, U. y Sobrero, P. (2008). *Evaluación de lo Actuado y Propuesta de Mejora- Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC)*. [en línea] Disponible en : <[http://www.apt.opp.gub.uy/pacc/Inicio/Documentos\\_PACC/Informe\\_consultoria\\_Mesopartner\\_PACC.pdf](http://www.apt.opp.gub.uy/pacc/Inicio/Documentos_PACC/Informe_consultoria_Mesopartner_PACC.pdf)> [Acceso el 23 de enero de 2012].

Diprode – OPP, Anexo Unico: El programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. [en Línea] Disponible en : <<http://www.diprode.opp.gub.uy/principal/estaticas/anexounico.pdf>> [Acceso el 23 de enero de 2012].

PACPYMES, [en línea] Disponible en: < [www.pacpymes.gub.uy](http://www.pacpymes.gub.uy)> [Acceso el 23 de enero de 2012].

Herrera, J.C. y Pimienta, N. (1997). *La Nueva Empresa Cooperativa*. Buenos Aires. Macchi.

Bertullo, J., Isola, G., Castro, D. y Silveira, M. (2004). *El Cooperativismo en Uruguay*. Montevideo. FCU

Fulquet, C., Lacaño, C., Gonzalez, F. , Tomás, G. , Cuitiño, N. y Fernández, N. (2009). *La Intercooperación: ¿Principio o Realidad?*

Chaddad, F. (2009). *El Sector Lechero Uruguayo en el Contexto Internacional*. Anuario 2009 OPYPA.

*Iniciativas Asociativas y Cooperativas en el Mercosur, primer y segundo seminario internacional PROCOAS*. (2008).

*Proyecto de Investigación: Impactos de la Integración Regional del Mercosur sobre el sector cooperativo*. (2006). Procesos Asociativos: Unidad de Estudios Cooperativos. Montevideo.

Tambler, A. y Aldabe, R. (2005). *Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja*. Anuario 2005 OPYPA.

Bases Planes de Negocios (2010-2011). MGAP.[ en línea] Disponible en: <[www.mgap.gub.uy](http://www.mgap.gub.uy)> [Acceso el 2 de agosto de 2011].

Peixoto, C. (2010). *Análisis del Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja*. FAO. Montevideo.

Perrachón, J. y Vadell, A. (2009). *COPRONEC: Una experiencia de cadena Agroindustrial promoviendo la justicia social en el campo*. Anuario 2009 OPYPA.

Brin, J. (2008). *Fortalecimiento de la Cadena Agroindustrial de Tomate en el Noreste de Canelones*. Informe Final de Consultoría.

Castro, G. (2008). *Informe Final de Fase Industrial*.

Ubilla, J. (2008). *Fortalecimiento de la Cadena Agroindustrial de Tomate en Uruguay con Énfasis en el Departamento de Canelones*. Informe final de Consultoría.

Tambler, A. y Milla F. (2011). *Diez años del plan de negocios tomate industria*. Anuario 2011 OPYPA.

Norma Internacional de Contabilidad N° 28: *Inversiones en Asociadas*.

Norma Internacional de Contabilidad N° 27: *Estados Financieros Consolidados y Separados*.

Stoner, J., Friedman, R. y Gilbert JR, D. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México, Prentice Hall.

Harvard Business Review América Latina (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Por Michael E. Porter.

## **ANEXOS ENTREVISTAS REALIZADAS**

ENTREVISTA REALIZADA A ING. AGR. JULIO BRIN, CONSULTOR QUE DESDE LOS INICIOS ESTUVO VINCULADO AL PROYECTO MADANOL S.A.

- 1)- ¿Qué actores han resultado significativos en la puesta en marcha del plan tomate? ¿Qué rol ha jugado cada uno? ¿Qué se ha aportado desde los organismos del gobierno nacional y departamental a la construcción del proyecto? En particular la CND que ha aportado (articulación, capacitación, fondos)
- 2)- ¿Cuáles han sido los motivos para promover esta experiencia?
- 3)- ¿Cuáles han resultado las mayores dificultades para implementar el proyecto?
- 4)- ¿Cuáles han sido los aspectos que han contribuido a que el proyecto se concretara?
- 5)- ¿Cómo visualiza esta forma de articulación entre el sector público - privado, nacional - departamental, cooperativista y familiar? ¿Qué ventajas presenta? ¿Qué dificultades? ¿Entiende que el contar con una matriz para la articulación de este tipo de actividades facilita la relación entre los actores?
- 6)- ¿Qué diferencias encuentra entre este tipo de acuerdos y los que tradicionalmente han llevado adelante las cooperativas?
- 7)- ¿Cómo visualiza el futuro del proyecto? ¿Qué aspectos resulta clave fortalecer? ¿Quién lo puede hacer?
- 8)- ¿Se podría contar con algún documento que pueda citar como referencia sobre el proyecto ya sea antes de la puesta en marcha como lo que se ha generado con posterioridad?

9)- ¿A quienes le parece central entrevistar para continuar construyendo el análisis sobre la experiencia?

ENTREVISTA REALIZADA AL ING. AGR. ADRIÁN TAMBLER, TÉCNICO EN OPYPA – MGAP. PARTICIPÓ EN LA REDACCIÓN DE LA LEY 17.503, INTEGRANTE DE LA MESA DE LA CADENA DEL TOMATE.

1) Hemos leído en el artículo del anuario 2011 de OPYPA, si bien comprendemos que su posición respecto a la viabilidad del Plan de Industrialización de Tomate no ha sido positiva:

¿Qué factores entiende como críticos para que no resulte viable el plan?

¿Encuentra algún factor positivo en la puesta en marcha del emprendimiento?

¿Qué aspectos deberían ser tenidos en cuenta en el futuro para la implementación de planes de este tipo?

Una vez puesto en marcha el proyecto ¿Cuáles de las hipótesis iniciales se han verificado? ¿Cuáles no han sido comprobadas?

¿Qué elementos son rescatables?

¿Qué acciones no se deberían repetir?

2) ¿Qué aportó en particular el MGAP para que se lleve a cabo el plan tomate? (articulación, capacitación, fondos, etc.) ¿Cuáles son las condiciones para que este tipo de instrumentos que otorga el MGAP sean utilizados en forma positiva?

3) Según lo expresado en el anuario 2011 de OPYPA, del cual nos recomendó la lectura: después de 10 años de implementado el Plan de Industrialización del Tomate, ¿por qué le parece que sigue habiendo una brecha entre el costo para el productor y el precio que recibe de la industria? ¿Por qué se sigue subsidiando y



no se ha encontrado las herramientas necesarias para revertir la situación?

¿Cuánto tiempo más puede continuar esta situación?

4) ¿Cómo visualiza el futuro del proyecto?

Factores a fortalecer y qué factores necesitan ser revisados.

5) ¿Desde el MGAP se están tomando medidas o formulando algún plan contingente para hacer viable el plan de negocios? y ¿De algún otro organismo público?

6) ¿La asociación entre productores y la industria no dio el resultado que se esperaba?

7) ¿Qué ve como positivo de la asociación entre la industria y los productores?

(caso Vulcania-COPRONEC).

8) Si considera las experiencias tradicionales de articulación (Centrales, Federaciones) utilizadas por el movimiento cooperativista y las modalidades actuales:

¿Qué diferencias encuentra?

¿Qué valor tienen para las cooperativas las nuevas formas de asociación estratégica?

¿Piensa que se pueden instrumentar otro tipo de acuerdos? ¿Cuáles? ¿De qué forma?

ENTREVISTA A HERNÁN PITZER, DIRECTIVO DE LA INDUSTRIA  
VULCANIA S.A.

- 1) ¿Cómo surgió la integración Vulcania S.A. - COPRONEC? ¿Cuáles fueron los motivos para integrar esta experiencia? ¿Cómo fue la selección de los productores?
- 2) ¿Qué ventajas tuvieron? (En cuanto a costos, disponibilidad de materia prima, tecnología, (máquina), mercados etc.)
- 3) En el caso que hayan desventajas, ¿cuáles fueron o son? y ¿qué medidas se toman para corregirlas?
- 4) ¿Cómo fue la experiencia de articularse Ustedes como industria con los productores? ¿Existieron trabas o resistencias por parte de los productores?  
¿Cómo vieron la participación de los organismos públicos en la implementación del proyecto?
- 5) ¿Cuáles han sido las mayores dificultades para implementar el proyecto?
- 6) ¿Qué participación tiene cada parte en Madanol S.A.? ¿Cómo se determinó esa participación?
- 7) ¿Cómo visualizan el funcionamiento del proyecto? ¿Hay algo para corregir?  
¿Por parte de quién?
- 8) ¿Considera positiva la experiencia de asociación?
- 9) ¿Cómo visualizan el proyecto en el futuro? pues en el año 2015 se termina el subsidio a los productores.

ENTREVISTA A LA ING. AGR. LAURA GONZÁLEZ, DIRECTORA  
TÉCNICA DE DIGEGRA.

1) ¿Qué aportó en particular DIGEGRA para que se lleve a cabo el plan tomate?

(articulación, capacitación, fondos, etc.) y en particular para la asociación

Vulcania – COPRONEC, ¿Cómo ven el proyecto?

2) ¿Cuáles fueron los motivos para promover la experiencia? ¿Qué aspectos o

factores contribuyeron a que el proyecto se concretara?

3) ¿Cuáles fueron las mayores dificultades para implementar el proyecto? ¿Qué se

hizo para contrarrestarlas?

4) ¿Cuál es la opinión como organismo sobre las políticas de subsidios que se

están llevando adelante? ¿Consideran que era lo adecuado para este plan en

concreto? ¿Consideran que se puede cambiar por alguna otra política?

(Instrumentar otro mecanismo)

5) ¿Utiliza algún mecanismo de control DIGEGRA para verificar el uso de los

subsidios? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron utilizados con Madanol y que

resultados obtuvieron?

6) ¿Consideran positiva la asociación de la cooperativa de productores con la

industria? ¿Qué aspectos se pueden destacar? (ventajas, oportunidades,

debilidades y amenazas)

7) ¿Qué valor tiene esta forma de asociación con respecto a las otras modalidades

tradicionales de articulación?

8) ¿La asociación dio el resultado que esperaban?

9) ¿Cómo visualiza el futuro del proyecto? ¿Qué hay que corregir, por parte de quién? ¿Se están tomando medidas o formulando algún plan contingente para hacer viable el plan a largo plazo ya que en el 2015 se terminaría el subsidio?

ENTREVISTA AL SR. DANIEL PONCE DE LEÓN, EX PRESIDENTE DE COPRONEC.

- 1) Antes de entrar a la Asociación en sí ¿cuáles fueron los antecedentes de COPRONEC?
- 2) ¿Cómo es el vínculo de COPRONEC con las Sociedades de Fomento Rural de la zona?
- 3) ¿Cuál es la actividad actual de la cooperativa?
- 4) ¿Cómo surgió la integración Copronec-Vulcania?
- 5) ¿Cuáles fueron los motivos para integrar esta experiencia?
- 6) ¿Qué ventajas y desventajas encontraron en la asociación?  
En el caso de que hayan desventajas ¿que medidas tomaron para corregirlas?
- 7) ¿Cómo vieron la participación de Organismos Públicos en la implementación del proyecto?
- 8) ¿Cuáles han sido las mayores dificultades para implementar el proyecto?
- 9) ¿Consideran positiva la experiencia de la Asociación?
- 10) ¿Cómo funciona Madanol durante el año (en periodo en que no hay zafra)?
- 11) Estamos en conocimiento que en la última zafra los productores no entregaron tomate a Madanol y por lo tanto esta no lo procesó, ¿a qué se destinó la máquina?
- 12) ¿Como visualiza el proyecto en el futuro? Específicamente en la próxima zafra.

ENTREVISTA AL ING.AGR. ALEJANDRO GARCÍA OTEGUI, GERENTE DEL ÁREA DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO.

- 1) ¿Cuál fue el aporte de la CND para que la integración Vulcania - COPRONEC se llevara a cabo? ¿Por qué la CND realizó dicho aporte? ¿Qué fue lo que vieron como positivo para apoyarlo y cuáles eran las dificultades?
- 2) ¿Existen ejemplos similares apoyados por la CND? ¿Cuáles son las condiciones para que este tipo de proyectos sean utilizados en forma positiva?
- 3) ¿Cómo ven hoy al proyecto? ¿Hay algo para corregir? ¿Por parte de quién?
- 4) ¿Consideran que la asociación: cooperativa de productores - industria es viable dado que ambos tienen formas de trabajar diferentes, relacionamiento con el medio, culturas diferentes, etc.? en general y a la luz de los resultados vistos en el caso particular de Madanol.
- 5) ¿Consideran que previo a la asociación habría que realizar un trabajo previo como de preparación para ambas partes para que no surjan después los problemas que se presentaron en el caso Madanol?
- 6) ¿Cómo se visualiza el futuro del proyecto? ¿Cuáles son los aspectos a fortalecer?
- 7) ¿Por parte de la CND se está pensando en implementar algún tipo de instrumento para que el proyecto sea viable?
- 8) ¿Qué reflexión le merece la experiencia?

9) Dada su experiencia y su trabajo con cooperativas durante años ¿Cuál es su visión entre las formas actuales de integración como asociaciones entre industrias y productores, conglomerados, etc. y las formas tradicionales como eran por ejemplo las cooperativas de 2° grado?

10) En los diversos tipos de asociaciones, ¿Qué ventajas o dificultades se encuentran?

ENTREVISTA AL CR. ANTONIO BIANCHIMANO, ASESOR EMPRESARIAL DE FUNDASOL.

Ustedes realizaron un trabajo para Madanol, nosotras venimos haciendo esta monografía en tal sentido nos interesa conocer vuestra visión sobre el caso.

- 1) ¿En qué consistió la Consultoría? ¿Quién planteo la necesidad de dicho apoyo?
- 2) ¿Qué actores estaban interesados en profundizar en estos temas? ¿Qué compromiso encontraron por parte de los diversos actores?
- 3) ¿Qué fue lo que encontraron al realizar la consultoría? ¿Cómo se posicionaron los diversos actores? ¿Quiénes apoyaron la realización del trabajo? ¿Quiénes lo obstaculizaron? ¿Qué tipo de obstáculos encontraron? ¿Por parte de quién?
- 4) ¿Qué opinión les merece el proyecto (MADANOL)? ventajas, desventajas, oportunidades y debilidades. Sobre todo desde el enfoque de la integración de una cooperativa de pequeños productores y una empresa familiar.
- 5) ¿Han trabajado en algún proyecto que contenga estas similares?
- 6) ¿Cómo visualiza la realización de acuerdos de interoperación? En base a su experiencia, ¿Cuándo es posible este tipo de acuerdos? ¿Tienen que existir ciertas condiciones de base para avanzar en este tipo de acuerdos?
- 7) Al realizar la consultoría, ¿a qué conclusiones llegaron? ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales llegaron a dichas conclusiones?
- 8) De la experiencia que tienen elaborando y evaluando proyectos empresariales: ¿consideran que la asociación COPRONEC- VULCANIA es viable? ¿Por qué si o por qué no?



- 9) ¿Cómo ven hoy al proyecto? ¿Hay algo para corregir? ¿Por parte de quién?
- 10) ¿Cómo visualizan el futuro del proyecto? ¿Qué aspectos habría que fortalecer?
- 11) ¿Que recomendaciones haría para poder implementar con éxito este tipo de estrategia? (asociación de una cooperativa con industria)
- 12) ¿Que opinan de este tipo de asociaciones si las comparamos con las formas tradicionales de articulación?

ENTREVISTA AL CR. OMAR SUEIRO, ASESOR EN EL PROYECTO INICIAL.

- 1) ¿Cómo tomo contacto con la experiencia?
- 2) ¿Cuál era la visión inicial para conformar el proyecto asociativo?
- 3) ¿Cuáles eran las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que veían en la asociación de una industria – empresa familiar con una cooperativa?
- 4) ¿Cuáles eran los puntos clave a atender desde el inicio de la asociación?
- 5) ¿Considera que la Asociación cumplió con los objetivos planteados al inicio?
- 6) ¿Cuál es su opinión con respecto a esta modalidad de Asociación?
- 7) ¿La presencia de actores que presentan diferentes formas de relacionarse, de trabajar, culturas, etc. facilita o dificulta la viabilidad del emprendimiento?
- 8) Dado los problemas que se presentaron en la implementación del proyecto ¿piensa que se debería realizar un trabajo previo para la preparación de ellas y la participación en un proyecto de estas características sobre todo en lo que implica gerenciamiento del proyecto?