

PACPYMES ASISTENCIA TÉCNICA INTERNACIONAL

Asistencia Técnica para la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico Citrícola  
para Uruguay.

CLUSTER CITRÍCOLA.

Informe Final: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO CITRÍCOLA PARA  
URUGUAY.

Por Ernesto Machancoses Labuiga  
Diciembre de 2009.

## ÍNDICE.

---

- I. RESUMEN.
- II. INTRODUCCION.
- III. PROYECTO Y OBJETIVOS.
  - a. La Idea.
  - b. ¿Por qué?
  - c. La Misión.
  - d. La Visión.
- IV. DIAGNÓSTICO: ANALISIS FODA DEL SECTOR.
  - a. Fortalezas.
  - b. Oportunidades.
  - c. Debilidades.
    - 1. De origen moral o de ánimo.
    - 2. de origen económico-financiero.
    - 3. de origen institucional.
    - 4. de origen estructural.
    - 5. de origen sanitario.
    - 6. de origen varietal.
  - d. Amenazas.
- V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LINEAS DE ACCIÓN.
- VI. CRONAGRAMA.

## I. RESUMEN

---

Dentro del programa de colaboración de la EU con Uruguay una de las prioridades principales era dinamizar la competitividad de la economía uruguaya mediante mecanismos de: clusterización, capacidad exportadora e internacionalización de sus PYMES. Así se definió el programa PACPYMES, programa de apoyo a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, este programa en lo que a los cítricos correspondía , tenía como objetivo el determinar todos los factores limitantes para la actividad de las PYMES cítricas y el desarrollo de un PLAN DE NEGOCIO CITRÍCOLA que garantizase su sostenibilidad. Para tal efecto se contrató un facilitador del proyecto que se encargase de entretejer el clúster cítrico, identificando toda una serie de empresas ancla del sector, que formasen un núcleo inicial sobre el que trabajar en este sentido. Una vez obtenido el tejido empresarial objetivo del trabajo, se procedió a la contratación de un consultor internacional para que procediese a la preparación de dos informes, los cuales a grandes rasgos debían de contener primero un análisis del entorno y un análisis interno y después una propuesta de modelo de negocio específico para la pymes cítricas.

En el transcurso de la primera misión del consultor en Uruguay se determinaron toda una serie de factores limitantes que excedían con mucho el ámbito de las pymes y que afectaban por igual a las grandes empresas.

A finales de Agosto de 2009, con la presentación del primer informe que contiene un análisis de la situación interna, se vió que la viabilidad del sector en conjunto pasaba por un cambio radical en alguna de las situaciones identificadas. En función de esta situación se continuó trabajando durante la segunda misión en Septiembre en pos de encontrar un modelo de negocio para las pyme cítricas, sostenible en ausencia de estas limitantes, y en la preparación entre esta segunda misión y una tercera de una PROPUESTA DE PLAN NACIONAL ESTRATÉGICO CITRÍCOLA que mejorase la situación general de competitividad del sector en un medio plazo.

Esta propuesta de plan serviría como insumo para los diversos actores implicados en la citricultura de Uruguay; para con esta propuesta junto con las de todos los actores llegar a un acuerdo general que formaría el definitivo PLAN NACIONAL CITRÍCOLA para los próximos años.

## II. INTRODUCCIÓN

---

Los orígenes de la citricultura uruguaya hay que buscarlos en la cuenca del mediterráneo, son los emigrantes procedentes de estos países los que introdujeron el cultivo de los cítricos en Uruguay. Emigrantes españoles, portugueses e italianos fundan la citricultura uruguaya a imagen y semejanza de la de sus países de origen.

Tanto las variedades como las técnicas de cultivo fueron las cultivadas en el mediterráneo y el destino de la fruta el consumo en fresco. Durante décadas el desarrollo de la citricultura fue el desarrollo del mercado local.

Durante la segunda mitad del siglo XX con la aparición en Uruguay de agricultores-inversores citrícolas, pensando únicamente en la exportación, se da un cambio en la citricultura uruguaya. La apertura del mercado europeo por la colonia franco-argelina abre los ojos de todo un sector hacia la potencialidad del negocio de exportación de cítricos.

Con la implantación de nuevos estándares de calidad y tecnologías, el mercado europeo se abrió a los cítricos uruguayos sin reparos, posibilitando el desarrollo del sector durante toda la segunda mitad del siglo XX, sólo a finales de la década de los 90 se aprecia la entrada en un franco estancamiento de la citricultura uruguaya. Toda una serie de factores, tanto en el entorno socio-económico (atrasos cambiarios, endeudamiento del sector,...) como de origen climático (repetición de heladas, sequías persistentes, granizos, ....) hacen que el sector entre a trabajar con una serie de limitaciones tanto productivas como tecnológicas por una parte, y sociales y económicas por otra, dando como resultado la crisis del sector con la que nos enfrentamos hoy.

En la situación actual hay que hacer notar que la desaparición del aparato del estado en alguna de sus funciones y la descoordinación evidente entre sus instituciones, no han ayudado en nada al sector, más bien al contrario.

En el desarrollo de la 1ª misión, se detectaron toda una serie de restricciones para el cultivo de los cítricos y el normal desarrollo del negocio con sostenibilidad, que fueron divididos en seis grupos de factores, con mayor o menor trascendencia vistos por separado, pero que en conjunto ponían en riesgo la sostenibilidad del negocio. Estos seis grupos de factores que fueron:

- 1) Factores Varietales
- 2) Factores Sanitarios
- 3) Factores Estructurales
- 4) Factores Institucionales
- 5) Factores Financieros
- 6) Factores Morales o de Ánimo

Durante la 2ª y 3ª misión en Uruguay, y con la redacción del Informe Final: Modelo de Negocio Citrícola para PYME, se han ido estudiando y chequeando más a fondo cada uno de los grupos de factores, para la presentación de una propuesta de Plan Estratégico que fuese capaz de aliviar la situación actual del sector.

La realidad del sector citrícola uruguayo es que, aunque tiene una gran repercusión económica y social en el país, sus dimensiones globales como negocio lo sitúan en el concierto internacional al mismo nivel o inferior que el de muchos operadores-productores privados que en él operan; pero por separado, cada uno de los operadores uruguayos no representan un volumen de negocio que influya en los mercados, ni que decir, acerca de las pymes uruguayas.

Estas dimensiones que crean problemas en la situación actual de una economía globalizada y de escala, no es precisamente negativo bajo todos los puntos de vista. En lo que al trabajo presente respecta, es más bien una ventaja. El que el sector completo

tenga la dimensión de una compañía operadora-productora de nivel global, nos da como ventaja que el sector dentro del país pueda manejarse como una compañía operadora-productora, como tantas otras que existen en el mundo, pero con la ventaja a su favor, de que ninguna empresa de este tamaño puede contar a su servicio con todo el aparato de un estado trabajando para ella, por y para su beneficio, y más ahora, con la clara voluntad política del Estado Uruguayo de apoyar al sector citrícola en su desarrollo.

Desde luego el estado sale muy beneficiado con el desarrollo de la citricultura; económicamente, porque es un sector eminentemente exportador, es decir, aportador de divisas y nivelador de la balanza de compras; y socialmente, porque con la dimensión de una estancia extensionista, como tantas que existen en Uruguay, con solo 17.000 Ha, es capaz de mantener hoy unos 20.000 puestos de trabajo fijos anuales.

El afianzamiento de estos dos puntos no pueden ser temas menores en Uruguay.

En el presente trabajo se van a dar toda una serie de objetivos a cumplir unidos a toda una serie de acciones a acometer, y en general, a cada uno de los limitantes encontrados no se le va a poder dar una acción clara y única que lo remedie, sino que, todas las soluciones trabajan en red para levantar las restricciones, igual que todas las limitantes por separado tienen una repercusión parcial pero unidas son una limitante total.

### III. PROYECTOS Y OBJETIVOS

---

a) La idea

Se proyecta formular toda una serie de objetivos estratégicos y acciones asociadas a estos, para intentar recuperar la rentabilidad “sostenible” del cultivo de los cítricos en Uruguay. Rentabilidad sostenible que hoy está entredicho por diversos factores anteriormente enumerados.

b) ¿Por qué?

La degradación paulatina en los últimos años del sector productor por una parte, y la desaparición del Estado como facilitador de condiciones básicas para el desarrollo del negocio, han propiciado la situación actual de estancamiento del sector.

En estos últimos tiempos, a nivel externo, han aparecido toda una nueva serie de factores que han alterado el normal funcionamiento del sector, y se necesita un reajuste general como respuesta a estos nuevos retos.

Es por esto que factores internos y externos propician una unanimidad en el sector citrícola Uruguayo para intentar corregir esta situación, unanimidad recogida y oída desde altas instancias del MGAP, e instrumentada desde allí en busca de soluciones con el programa PACPYMES, la COMISIÓN HONORARIA NACIONAL del PLAN CITRÍCOLA, el mismo MGAP con todas sus instituciones implicadas en el sector citrícola, y el propio sector citrícola privado.

c) La misión

Como no podía ser de otra forma, la misión del sector citrícola es la misma que la presentada en el MODELO DE NEGOCIO para PYME CITRÍCOLA:

“Nuestra misión es proveer de cítricos frescos, libres de plagas y enfermedades, producidos según las GAP’s y eficientemente trazables desde el campo hasta los mercados”

La misión particular de este trabajo es presentar una directiva clara a seguir, para que consensuadamente con todos los actores del sector, podamos con unanimidad cumplir con nuestro propósito sin ningún tipo de trabas, y seamos capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

d) La visión

La ilusión del sector junto con una buena dosis de ambición es lo que se necesita en los inicios de todo emprendimiento. Este nuevo emprendimiento no es ni más ni menos que la refundación de la citricultura de Uruguay, y como en otros tiempos fue, no debemos aspirar a menos que a ser:

“El país líder como operador internacional de cítricos para consumo en fresco, en contraestación, sostenidamente, con la calidad y eficiencia de servicio como tarjeta de presentación, sin olvidarnos de nuestro entorno en estación.”

Y cuando escribo la palabra “líder” no me refiero al de mayor volumen, si no al más confiable y mejor valorado proveedor desde el punto de vista de nuestros clientes. Uruguay por tamaño, sí o sí, tiene que apostar por la calidad en todos los procesos, darle un empaque subjetivo al producto que lo haga dominante sobre el de otros orígenes a igualdad de calidad, que no sólo sea el precio de venta lo que decida sobre el negocio, si no que el resto de factores sumen a favor de Uruguay y en contra de sus competidores. Evidentemente esto sirve si se tiene el producto apetecido por los mercados. Sin este producto el valor subjetivo desaparece y no hay negocio.

#### **IV. DIAGNÓSTICO: Análisis FODA del sector**

---

La realización de un estudio en forma de matriz FODA consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionados con la situación interna del sector (recursos humanos, financieros, tecnológicos,...) y oportunidades y amenazas que se refieren a la situación externa del sector (macro ambiente: economía, ecología, demografía,... y micro ambiente: proveedores, competidores, canales de distribución, clientes,...). Es una herramienta que permite formular un cuadro de la situación actual del sector, permitiendo obtener un diagnóstico preciso y en consecuencia tomar decisiones pertinentes en cuanto a los objetivos y políticas marcadas.

Las siglas FODA se corresponden con: Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas:

Fortalezas: son las bases inamovibles que sustentan al sector y le dan una ventaja competitiva frente a otros países o regiones. Pueden ser tanto recursos naturales como habilidades y capacidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente, etc....

Oportunidades: son aquellos factores que favorecen al sector y que hay que descubrir en su entorno y desarrollarlos en forma que representen una ventaja competitiva.

Debilidades: factores estos que representan una desventaja competitiva frente a otros países o regiones, bien sean recursos o habilidades que no se poseen, o actividades no bien desarrolladas, etc....

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a tener repercusiones para el sector o poner en riesgo su existencia como tal.

## **FORTALEZAS.**

- Condiciones climáticas favorables para el cultivo de los cítricos.
- Suelos de excelente calidad y con extensión suficiente para la potencial expansión del cultivo.
- Recursos hídricos abundantes.
- Alta calidad del fruto producido.
- Dimensión de unidad de cultivo adecuada.
- Cultura citrícola superior a otras partes del mundo.
- Sector investigador comprometido con el sector.
- Disponibilidad de recursos humanos y paquete tecnológico de primer nivel.
- Infraestructura instalada.
- Bajo costo de instalación.
- Ubicación geográfica de Uruguay privilegiada.
- Costo de fletes hasta la Unión Europea menores que los de los competidores directos.
- Capacidad comercial superior a la capacidad potencial de producción.

## **OPORTUNIDADES.**

- No presencia de HLB.
- Posibilidad de apertura al mercado USA.
- Posibilidad de acceso a nuevos mercados y de potenciar las relaciones comerciales con Brasil, tercera mayor economía emergente del mundo.
- Uruguay es potencialmente, teniendo en cuenta sus características, el proveedor de cítricos más confiable del Hemisferio Norte en contra estación.
- La demanda de cítricos en contra estación en el Hemisferio Norte es constante y creciente.
- Los resultados obtenidos en precios FOB por cítricos uruguayos son más que apetitosos, siendo resultado de los muy buenos niveles de precios de los cítricos en contra estación en los mercados del Hemisferio Norte.
- Fuerte posicionamiento comercial del sector en algunos países de la Unión Europea que puede servir de trampolín para mejorar el posicionamiento en otros.
- Desarrollo de puertos de aguas profundas en el Atlántico, con el incremento de líneas comerciales que ello acarrea.
- Capacidad técnica para superar barreras fitosanitarias impuestas externamente.
- Posibilidad de diferenciar productos, marcas de origen, protocolos de buenas prácticas agrícolas, producción integrada, producción orgánica.
- Posibilidad de obtener licencias vegetales de variedades con cultivo y comercialización acotados.

- Posibilidad de obtener materiales vegetales comercialmente interesantes, de origen local.
- Posibilidad de acotar comercialización y cultivo de variedades de origen local en el resto del mundo.

## **DEBILIDADES**

### 1) De origen moral o de ánimo:

- Falta de ánimo e ilusión entre productores y trabajadores del sector.
- Falta de asociativismo en general.
- Amplio grupo del sector reticente a la adquisición de créditos para invertir en su negocio.
- Falta de un líder claro dentro del sector, que aúne intereses, intenciones y opiniones, que pueda ejecutar acciones y ser interlocutor válido con otros actores del país.
- Pobre imagen proyectada por el sector en el país.

### 2) De origen económico-financiero:

- Alto endeudamiento del sector y escasa reinversión.
- Falta de productos financieros adecuados a las necesidades del sector.

- Falta de afluencia de capitales de otros sectores a la citricultura.

3) De origen institucional:

- Falta de un mayor desarrollo de seguros agrarios.
- Ausencia de un Sistema de Certificación y Sanidad Vegetal en cítricos y falta de regulación de la actividad viverística.
- Falta de un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea que sí tienen otros competidores directos.
- Falta de un Plan Nacional de control de Ceratitis y Anastrepha.
- Falta de oficinas comerciales en países clave que faciliten la venta de cítricos en esos mercados. Brasil, Alemania, USA?
- Falta de agilidad de las autoridades en la importación de agentes biológicos para la lucha integrada y orgánica, al igual que en la importación de insumos para cultivo orgánico.

4) De origen estructural:

- Sólo, menos del 50% de la superficie cultivada con riego, y una parte importante de esta con infrainstalaciones.
- Bajo rendimiento productivo y bajo porcentaje de fruta de exportación.
- Maquinaria de aplicaciones de fitosanitarios obsoletas para las exigencias del mercado con cuanto a LMR's.

- Falta de un laboratorio acreditado internacionalmente en las necesidades del sector citrícola.
- Capacidad de packing insuficiente para la capacidad potencial de producción; y en especial de desverdizado y frigoconservación.
- Existe incertidumbre sobre la disponibilidad y frecuencia de fletes marítimos si se aumenta la producción en forma no lineal.
- Débil trabajo de inteligencia comercial y tecnológica.
- Logística interna de la fruta cara.
- Necesidad de mejorar la caminería rural.
- Sistema Sindical inmaduro.
- Falta de mano de obra cualificada.
- Falta de formación tanto de los trabajadores como en el gerenciamiento de empresas.
- Falta de campañas publicitarias para los cítricos uruguayos en destino.

5) De origen sanitario:

- Presencia de plagas y enfermedades cuarentenarias.
- Presencia de Alternaria alternata.
- Abandono de montes.

○ Situación sanitaria de las plantaciones deficiente.

○ Edad media de las plantaciones 25 años.

6) De origen varietal:

○ Abanico varietal cultivado obsoleto.

○ Dificultad de acceso a la obtención de licencias vegetales para el cultivo y comercialización de nuevas variedades.

**AMENAZAS**

- Introducción en el país de HLB.
- Expansión de Mancha Negra.
- Situación cambiaria oscilante, con manejo de al menos tres monedas, peso uruguayo, euro y dólar USA.
- Dolarización de insumos y fletes.
- Situación crediticia restringida.
- Endeudamiento del sector.

- Endurecimiento de LMR's y retirada de sustancias activas vitales para la citricultura de exportación, tanto de campo como post-cosecha en la Unión Europea.
- Endurecimiento de las condiciones cuarentenarias en la Unión Europea por plagas y enfermedades.
- Falta de mayor comunicación entre el sector citrícola y el estado.
- Falta de mayor sincronización entre las distintas entidades e instituciones estatales.
- Prolongación de la estación en Hemisferio Norte con la aparición de nuevas variedades, que pueden llegar a reducir las necesidades de importación de fruta.
- Posibilidad de posicionamiento ventajoso en los mercados por parte de competidores directos de Hemisferio Sur por una mejor oferta varietal, con aumento de sus cuotas de mercado en detrimento de la fruta uruguaya.

## V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LINEAS DE ACCIÓN

---

A partir del diagnóstico realizado con la matriz FODA, y bien definida nuestra misión como sector citrícola y nuestra visión de lo que deberíamos de ser en un plazo razonable de tiempo, no nos queda otra que trabajar en el enunciado de unos objetivos estratégicos y líneas de acción ligadas a estos objetivos, que nos ayuden a afianzarnos más, si es posible, en nuestras fortalezas; intentar materializar todas las oportunidades que nos brinda este momento coyuntural e intentar levantar y mejorar nuestras debilidades, sin olvidar de defendernos adecuadamente de las amenazas del sector.

Nuestras líneas de trabajo se centrarán en levantar las restricciones, divididas en el Informe de la 1ª Misión en seis grupos de factores, a saber:

- 1) Factores varietales.
- 2) Factores sanitarios.
- 3) Factores estructurales.
- 4) Factores institucionales.
- 5) Factores financieros.
- 6) Factores Ánimo.

y en un **séptimo factor** específico proveniente de la particular situación de las PYMES citrícolas de Uruguay, que es su falta de enganche en la corriente exportadora.

En este orden de cosas lo primero que debemos de analizar es que el negocio existe sólo porque tenemos un producto apetecido por nuestros clientes. En la medida en la que produzcamos lo realmente apetecido estaremos afianzando nuestro negocio, y si

dejamos de ser ese objeto de deseo, simplemente el negocio no existe y por lo tanto no hay nada que defender.

En el caso de la citricultura el objeto de deseo actualmente es una fruta cítrica, dedicada al consumo en fresco que debe de reunir, entre otras, estas características:

- Época de maduración adecuada.
- Color de corteza atractivo.
- Tamaño relativo grande.
- Fácil pelado.
- Fácil separación de segmentos.
- Sabor y textura agradables.
- Buena aptitud para la manipulación y vida post-cosecha.
- Ausencia de semillas.
- Elevada productividad.

El no cumplimiento de algún punto anterior penaliza en los mercados con descenso de precio radicalmente, pero hay un factor que directamente excluye de los mercados y es la **presencia de semillas**, amén de la falta de productividad.

Desde este punto de vista Uruguay esta cultivando un abanico varietal obsoleto, que lentamente puede apartarle del negocio de cítricos para consumo en fresco.

Si está claro que tenemos que cambiar de variedades cultivadas, y las realmente apetecidas por los mercados no están a nuestra disposición, porque el material vegetal tiene un propietario intelectual que limita el cultivo y comercialización de estas variedades, la propiedad física de estas variedades no nos sirve de nada, necesitamos además la licencia de cultivo y comercialización.

Si además, siempre estamos a expensas de que estos materiales lleguen del exterior, en algún momento, si nuestros competidores directos obtienen alguna de estas variedades, lógicamente nos excluirán de su cultivo y comercialización por lo que es vital intentar obtener materiales propios con los que necesariamente nosotros podríamos excluir del cultivo y comercio a nuestros directos competidores.

Claramente tenemos que cambiar de variedades, traer materiales foráneos y seguir en el intento de obtención de los autóctonos, pero, en nuestra situación actual ¿qué riesgos contrae esto?

Primero: nuestra amenaza principal es la introducción de HLB en el país y su difusión, tampoco son menores las amenazas de otros patógenos hoy presentes en Brasil, con quién tenemos frontera terrestre; ni de Mancha Negra, ya detectada en el país. Nuestra única medida de protección posible es la prevención de su introducción. Añadir a esto que la media de edad de los montes productivos está cercana al final de su vida comercial; va a tener que replantarse en los próximos años mucha superficie y más teniendo en cuenta que su situación sanitaria no es de las mejores posibles.

Estos factores en conjunto significan un movimiento de material vegetal interno altísimo junto con introducciones de materiales foráneos. Con el sistema actual, materiales de origen diverso y sin posibilidad de selección clonal y con procesos de multiplicación de vivero exentos de control sanitario, los problemas previsiblemente serán muchos y graves.

Alrededor del mundo la mayoría de problemas sanitarios nacieron en campo y se multiplicaron y extendieron desde vivero.

Como comenté antes la única arma es la prevención; lo cual significa información y control.

Control que solo es posible desde la implantación a nivel nacional de un **Sistema de Certificación y Sanidad Vegetal Citrícola** y la implementación de una **Norma de la Actividad Viverística**. Este debería ser nuestro primer objetivo estratégico, secundado con un segundo objetivo materializando una decidida incentivación del **Programa Nacional de Selección y Mejora Vegetal en Cítricos**.

Incentivando con mayores recursos humanos y materiales este Programa Nacional de Selección y Mejora Vegetal de Cítricos, en algún momento, obtendremos variedades aptas para nuestras condiciones y para las de nuestros mercados, pero en el camino, seguro, se encuentran variedades no aptas para mercado pero muy válidas como parentales de otras nuevas. Es claro que necesitamos registrar ambos tipos de variedades y controlar cultivo y multiplicación junto con comercialización. En este sentido hoy en Uruguay el acceso a variedades licenciadas es cuanto menos dificultoso para los grandes productores y desde luego excluyente para medianos y pequeños productores.

Creo que necesitamos en Uruguay un “ente” que profesionalmente se dedique a defender nuestros intereses comerciales, el de todos, grandes y pequeños, que maneje las licencias de nuestros materiales en el mundo y que sea facilitador de materiales

foráneos para su cultivo en Uruguay, defendiendo desde luego las premisas impuestas por los obtentores en cuanto a seguridad y seriedad de manejo de materiales y royalties, sin excluir por supuesto, que quién quiera y tenga oportunidad pueda importar materiales para su cultivo exclusivo, siempre desde luego, ingresando al país por el proceso implantado de Certificación y Sanidad Vegetal y multiplicando en total cumplimiento de la Norma Viverística.

A mi modo de ver este “ente” debería de ser gestionado profesionalmente, debería tener la agilidad de acción de una empresa privada y la inocuidad de repercusión comercial de una entidad gubernamental.

Creo que el “ente” debe garantizar la democratización de los materiales, sin ánimo de lucro por parte de este, y al mismo tiempo trabajar sin descanso en busca de solucionar las necesidades del sector privado. En mi modesta opinión, una junta directiva mixta con participación gubernamental y de todos los sectores implicados en la citricultura más un brazo ejecutor profesional, con un reparto de poderes en el que el Estado tendría un 51% de representación y el sector privado un 49%, podría garantizar las premisas de: material democrático en su acceso y sin ánimo de lucro, pero con agilidad de gestión y actuación. Estos modelos de gestión en España por ejemplo, usan la figura jurídica de Fundaciones o Patronatos, y empiezan su actividad con un aporte económico fundacional estatal, que en la gestión de royalties y trabajos realizados permanece estable a través del paso del tiempo. El sistema debe de funcionar generando sus propios recursos sin consumir nunca el aporte fundacional.

Fiscalidad desde luego ejecutada y auditorada desde el estado, pero manejada como empresa privada independiente desde la misma fundación o patronato.

Tenemos ya un tercer objetivo estratégico que es la fundación de un “ente” que llamaremos a falta de otra denominación el **“Patronato Citrícola”**.

En tiempos pasados de la citricultura uruguya hubo objetivos comunes que consiguieron ilusionar al sector, claramente unido, en la dirección de solucionar trabas, problemas o alcanzar metas comunes.

Un buen aglutinador de esfuerzos e intereses fue el “viejo” Plan Nacional Citrícola con la herramienta muy útil de la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola. Al principio había un plan de desarrollo del cultivo, después hubo intereses comerciales del sector en conjunto, como fue la exportación de cítricos a los países del este.

Hoy el factor aglutinador podría muy bien ser la necesidad de recambio y acceso a nuevas variedades. Desde este punto de vista, sería un gran desperdicio el que este supuesto **“Patronato Citrícola”** solo sirviese para esto. Creo que el ente podría recoger el testigo de la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola y de convertirse en ese **“líder”** del que el sector está tan necesitado, podría ser el detonador que empezase a devolver ilusión al sector con acciones concretas, no sólo con esperanzas, podría ser el interlocutor del sector frente a otros sectores y dentro de él mismo trabar un relacionamiento íntimo con las entidades estatales involucradas en mayor o menor medida con la citricultura. Esta falta de comunicación entre el sector y el estado está reflejada en el análisis FODA como una amenaza para el sector, no como una debilidad.

Si es el líder o no lo llega a ser no lo puedo saber, pero lo que sí se es que en un mundo profesional, el desempeño de actividades tan fundamentales como las que debería desempeñar este “ente” o la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola no pueden ser llevadas a cabo más en forma “Honoraria”. Se necesita profesionales con dedicación y valía para estos menesteres; y no podemos pretender que alguien, gratis, nos haga ganar dinero a todos menos a él. Siempre a habido almas cándidas y puede que las encontremos en un futuro, pero dejar nuestros asuntos al azar de encontrar una persona altruista que cumpla con nuestras expectativas profesionales no me parece atacar al problema para solucionarlo en forma sostenible; pretendemos en este trabajo diseñar un nuevo sistema que sirva más allá de las personas y más allá de las situaciones actuales o futuras. Este patronato debe ser un trabajador del y para el sector en sus necesidades, pero también debería ser un **vigilante del “nuevo” Plan Citrícola**.

Los planes se diseñan y se piensan con la mejor de las intenciones pero no sirven para ejecutarse a pies juntillas. Un plan perfecto, en mi opinión es un plan que no se cumple. No se cumple porque está vivo y se va modificando con el tiempo según cambian las necesidades del sector. Nadie puede saber qué habrá pasado dentro de diez o quince años y sin embargo muchas de las acciones a proponer en este trabajo van a tener efecto en esos plazos. Es necesario pues que alguien mantenga vivo el “nuevo” Plan Citrícola y que no le pase lo mismo que al viejo, que murió de éxito, solo y en un rincón.

Con los tres objetivos estratégicos propuestos estamos apuntalando el negocio. Por una parte la tenencia de materiales vegetales hoy vetados en Uruguay, el desarrollo de materiales autóctonos, con la repercusión tan enorme que podría tener para el sector y el país tener éxito en este emprendimiento, y de otra parte el concedernos unas garantías sanitarias internas y unas garantías sanitarias externas y la no difusión de un gran número de patógenos.

Si los cimientos que sustentan un edificio son fundamentales en la construcción de este, en el edificio de la citricultura los cimientos son la garantía sanitaria y la calidad genética de los materiales, junto con la preservación de estos materiales de amenazas externas.

Ahora bien, ya tenemos producto y cimentación, para ejecutar el negocio lo siguiente que se necesita es que el dinero fluya. El sistema para caminar consume dinero y ahí es donde se nos complica la cosa.

Como en el 1er. Informe hice notar y en el análisis FODA queda reflejado, el sector o está altamente endeudado o descapitalizado en muchos casos, y en otros casos, por falta de confianza en la situación financiera, y de ilusión en el negocio, no se tiene la intención de reinvertir en la citricultura mediante créditos. Si no dispongo de capital propio y no quiero acceder a financiación ¿cómo reconvierto mi negocio de la situación actual a la que necesitaría tener? y también aquellos que están endeudados ¿por qué lo están? y a causa de qué tienen todos en conjunto una situación crediticia restringida.

Y ante esta situación general ¿cómo voy a ser atractivo como sector a capitales procedentes de fuera de la citricultura?

Por pasos; una parte del sector está endeudada por procesos de inversión en el negocio en distintos ámbitos, en muchos casos por ampliación de área de cultivo y adquisición de bienes de equipo.

Al financiarse con capital propio y créditos a corto plazo, la realidad del negocio; es decir, que es rentable si nos atenemos a los precios FOB obtenidos, queda enmascarada en la contabilidad por las obligaciones contraídas a corto plazo. La cuenta de

explotación es buena pero la devolución de los créditos nos hace perder dinero y los balances nos penalizan cerrándonos el acceso a nuevos créditos.

Es la pescadilla que se come la cola.

Otros productores, muchas de las PYMES, para engancharse a la corriente exportadora, van a necesitar aumentar la necesidad de circulante al menos en el doble de la necesidad actual y en la situación actual los créditos son difíciles de justificar desde unos negocios que funcionan a pérdidas.

Las inversiones en agricultura tienen plazos de rentabilidad distintos a otros sectores, como pueden ser industria o comercio, el invertir en una nueva área plantada, o en una ampliación de un galpón o en una nueva maquinaria de aplicaciones, o en un robot enmallador, etc.,.... en la mayoría de los casos nos llevan a amortizaciones entre 10 y 15 años. El sistema bancario actual no prevé estos plazos de amortización en general de no ser con garantía hipotecaria, garantía que no podemos dar por ejemplo si hemos comprado un bien de equipo o puesto en cultivo una nueva área o realizado un cambio de copa.

El sector hoy está financiando con deuda inmediata inversiones con rentabilidad aplazada. Esta incongruencia nos ha puesto en la situación de imposible reinversión para la necesitada reconversión del sector.

Lo que el sector está necesitando es una herramienta financiera que le permita cambiar esta deuda inmediata por deuda aplazada, deuda adquirida en inversiones a medio-largo plazo de rentabilidad, o tomar deuda aplazada a la medida de las inversiones a realizar.

Claro, la herramienta financiera va junto con las personas que la gestionan, y es muy difícil argumentar agrónomicamente conceptos de negocio citrícola (agrícola) con profesionales de banca convencional.

Alrededor del mundo se han buscado soluciones para esta situación, que no es particular de Uruguay, sino que se da en general en todo el mundo; el agricultor y el bancario no suelen entenderse y en este proceso el agricultor siempre lleva las perder. Bajo mi punto de vista una de las herramientas financieras más útiles y efectivas en situaciones como la nuestra son los **“Fondos Agrícolas de Garantía Recíproca”**, estas son entidades gubernamentales que previo estudio agronómico de viabilidad de la inversión a financiar, se convierten en prestadoras de aval frente a las entidades bancarias y que a

cambio de una módica comisión de estudio y aval nos facilitan créditos con intereses intervenidos y plazos pactados de acuerdo a la necesidad a financiar. En España por ejemplo es muy usual el obtener créditos para la agricultura por este camino pudiendo llegar a ser hasta de 15 años de duración, siendo los tres primeros con carencia de capital ,y con justificación técnica ante catástrofe climática , se puede interrumpir la devolución de capital por dos años pagando solo intereses, y siempre sin garantía hipotecaria.

Las negociaciones son agronómicas, entre gente conocedora de la realidad agrícola, y los plazos son razonables para nuestras necesidades agronómicas o de bienes de equipo, aunque también se usa esta fórmula para obtener circulante.

Creo pues que un cuarto objetivo estratégico sería la creación de una herramienta financiera a nuestra medida como podría ser un **“Fondo Agrario de Garantía Recíproca”**, herramienta que seguro que sería muy útil no sólo para la citricultura sino para el conjunto del sector agrícola del país.

Necesidades imperiosas del sector como la instalación de sistemas de riego, arranque y plantación de arbolado enfermo o viejo, cambios de copa por nuevas variedades, adquisición de maquinaria agrícola o de packing, etc.,.... pueden tener en esta herramienta una fuente de financiación más a la medida del agricultor que el acudir por los medios habituales al crédito bancario. Con el acceso a capital circulante y el cambio a deuda inmediata por deuda aplazada, los balances de las empresas dejarán de ser negativos y por efecto secundario potencialmente atractivos para capitales procedentes de fuera del sector cítrico.

La posibilidad de solucionar los problemas financieros de forma profesional y responsable, desde dentro del sector, (y aquí el **“Patronato Cítrico”** tiene un campo de trabajo vital para los intereses del sector) sin constantes lamentos frente al resto de la sociedad civil, puede muy bien ser un cambio primero de cara a la percepción general que en Uruguay se tiene del sector cítrico. Si esta percepción general mejora, indirectamente el sector mejora de cara a su posicionamiento frente a posteriores reivindicaciones o necesidades de este; situación que nunca se daría con cancelaciones de deuda por subvenciones directas, que además no solucionarían el problema de fondo, sólo solucionarían una situación puntual. Hay que tener claro que el

que gestiona mal un negocio , y la citricultura lo es, camina irremediamente hacia la quiebra y las subvenciones solo enmascaran estas situaciones; en cambio, acceso a créditos a contrapresentación de proyecto técnico y ejecución es una situación sostenible, y socialmente bien vista y apoyada. El dinero gratis irremediamente siempre se malgasta.

Con la posibilidad poder cultivar buenas variedades de exportación, sanitaria y varietalmente garantizadas, con las licencias pertinentes, y con las necesidades económicas más o menos claramente identificadas en cuanto a fuente de financiación, queda una parte de la citricultura, no menor, aproximadamente el 50% de ella que son PYMES, muchas de las cuales tienen problemas para acceder a la corriente exportadora y por consiguiente a la rentabilidad del cultivo.

En el desarrollo de mi primera y segunda misión en Uruguay, al amparo del programa PACPYMES, se trabajó en el sentido de proponer un modelo de negocio sostenible para este grupo de empresas. Con la presentación y convalidación en mi tercera misión del Informe Final: Modelo de Negocio Citrícola, quedó patente uno de los problemas del sector, la falta de asociacionismo. Es necesario seguir trabajando en este sentido, facilitando situaciones de asociacionismo entre PYMES citrícolas o el modelo de negocio no va a poder ejecutarse por falta de tejido productivo involucrado en este proceso. Por otra parte, la oficina comercial EMPRETEC, se creó con fecha de caducidad, con el objetivo de que fuese absorbida por el sector exportador. En la situación actual, esta caducidad de plazo de EMPRETEC está cercana, y el grupo de PYME citrícola interesado en el proceso comercializador propio no está todavía formado. Con lo que un quinto objetivo estratégico debería ser la implementación de los mecanismos necesarios para llevar a cabo el **Modelo de Negocio para PYME citrícola**.

Hasta ahora tenemos cinco propuestas para el sector, más o menos de ámbito generalista, que van a abrir paso a otra serie de propuestas más concretas en el ámbito de aplicación y ejecución.

Desde mi primera visita en Julio de 2009 quedó clara la necesidad de un servicio de análisis varios (aguas, suelos, residuos de plaguicidas,...) con certificación

internacional acorde con las necesidades del sector. En mi segunda misión tras una entrevista con la dirección del LATU, les trasladamos esta necesidad del sector, a lo cual me respondieron desde la mayor de las predisposiciones que el LATU tenía las capacidades como laboratorio acreditado internacionalmente para certificar cualquiera de los procesos analíticos que el sector necesitase. Hoy, tras una ronda de consultas, el LATU tiene un listado de análisis requeridos de certificación por el sector. Lo que ahora necesitamos, es desde por ejemplo este “Patronato Citrícola”, como líder y punto de encuentro del sector y las administraciones públicas, mantener vivo este contacto con el LATU y actualizarlo constantemente con las necesidades del sector.

Si no se cree oportuno que este “liderazgo” lo tenga y ejecute el “Patronato Citrícola”, habrá que crear una figura que sea el líder que el sector necesita, y que por supuesto, sea una figura profesional, por los motivos referidos en otras ocasiones. Lo que está claro es que sin liderazgo el sistema se suele atrancar. En el proceso actualmente emprendido de “refundación de la citricultura” el líder indiscutible está siendo el sector público, pero creo que el sector privado debe sumarse a estas iniciativas de liderazgo por el bien del negocio. El estado sirve para crear y ordenar reglas de juego, pero no es un gran jugador, el sector privado es un gran jugador pero cuando crea reglas de juego siempre son parciales; así pues nos necesitamos todos para llegar a buen puerto.

Dentro de estas reglas de juego que el estado debe regular estaría la creación de una “**Norma Uruguaya de Calidad en Cítricos**” y de un “**Código Uruguayo de Buenas Prácticas Agrícolas**”. Hoy las cadenas de supermercados nos exigen el cumplimiento de toda una serie de requisitos agronómicos que no siempre encajan con la realidad de Uruguay y el sector productor no tiene un arma con que defenderse y argumentar en contra de estas presiones externas. El poder contar con estos instrumentos puede llegar a ser de gran ayuda frente a imposiciones externas y de gran ayuda en la racionalización a nivel interno de la producción. **La universidad** gran desaparecida en todo este proceso de refundación, tiene mucho que aportar en este sentido por el bien del sector.

Otra regla del juego clara, por su repercusión en los mercados, sería la ordenación de un “**Plan Nacional de Control de Ceratitis y Anastrepha**”, del éxito del control de estas plagas depende nuestra continuidad en el proceso exportador a Europa,

desde el punto de vista de las pérdidas ocasionadas por los ataques de estas plagas y los rechazos de envíos; pero si se logra abrir el mercado USA, del éxito de este plan dependerá en gran medida el que seamos capaces de mantenerlo abierto.

Me consta que en estos momentos la DGSA está trabajando duramente en el ordenamiento nacional del control de estas plagas, pero ha quedado patente que por falta de comunicación inter- partes se llegó a la situación actual. Otra vez el liderazgo, y liderazgo desde el sector privado junto con el sector público, siendo el sector privado el que plantea realidades, y los dos juntos quienes las resuelva, ha quedado patente que no existe.

El sector privado plantea necesidades, o público y privado juntos, prevén nuevas realidades. En este sentido queda claro que cada vez las restricciones en el uso de plaguicidas convencionales van a ser mayores, y las exigencias en cuanto a LMR's van a ser más duras, es decir que se tiende a trabajar con residuo cero ó protocolos orgánicos.

Habrá entonces que agilizar los trámites para la importación de agentes bióticos aptos para la lucha integrada de plagas y enfermedades, al igual que para el control biológico e insumos orgánicos para los cultivos. Hoy en Uruguay la legislación vigente es bastante rígida y requeriría en este sentido un estudio para adaptarla a esta nueva situación.

Otra herramienta necesaria par el sector, a desarrollar desde la administración son los **“Seguros Agrarios”**. El poder ampliar coberturas es el poder garantizar la subsistencia del sector a pesar de las inclemencias climáticas. Los cítricos, como cualquier cultivo de exterior, están desamparados frente a las adversidades climáticas y en un cultivo donde cerca del 50% de la inversión es mano de obra el sufrir un percance climático es un desastre económico fatal, y con la situación de cambio climático que vivimos las probabilidades de desastre año tras año se incrementan.

Con la desaparición en el pasado del Estado en algunas de sus obligaciones con el sector, una de las primeras víctimas fue el servicio de extensión citrícola; y aunque algunas grandes empresas hacen un fuerte esfuerzo en el desarrollo de información, no es suficiente y además esta no circula entre amplios sectores del sector productor.

Uruguay genera mucha información técnica y tiene mecanismos para captar información del exterior pero no tiene articulado en sistema claro de distribución de esta información. No estoy pensando en volver a montar un servicio de extensión agraria tradicional; en plena época de la comunicación virtual sería un desperdicio de recursos incalculable, hoy tenemos a nuestro alcance nuevos sistemas de reparto de información que deberemos de implantar; son efectivos, rápidos y baratos. Con este sistema de información virtual (Ej.: página Web citrícola, con información técnica variada, LMR's vigentes, materias recomendadas,...) nos perdemos el 50% de extensión citrícola que es el contacto humano.

En todos los foros de información, esta circula en varias direcciones, desde el estrado a la platea y al contrario, y entre la gente de la platea en descansos, pasillos y corredores.

Esta fuente de dispersión de conocimiento no la podemos perder, y es fácilmente solucionable. La organización de un **Congreso Nacional Citrícola** donde la Universidad, IIBCE, INIA y sector privado pusiesen en común sus avances técnicos, tal vez con periodicidad anual o bianual podrá ser un foro interesante donde expandir el conocimiento, y porque no, donde atraer conocimiento del extranjero.

El utilizar estos foros, escogiendo los temas según actualidad e interés sirven para mantener el fuego vivo del sector, informando e ilusionándolo técnicamente.

Desde el conocimiento podremos elegir con mayor probabilidad de acierto, en este sentido, hoy es vital el promover una **Campaña de información acerca de HLB y Mancha Negra** (esta última recientemente detectada en Uruguay), nuestras espadas de Damocles. Con información y prevención, con el sistema de Certificación y Sanidad Vegetal Citrícola, hay que intentar no llegar a situaciones tan sangrantes como tuvieron lugar con la llegada del Cancro cítrico.

Hay otra serie de puntos que afectan a las instituciones pero que se escapan un poco del alcance de este plan estratégico, o no, habría que verlo. Entre estos puntos está la logística interna de la fruta. Esta se produce en más de un 80% en el Norte y sale del país por el Sur, este movimiento hoy en Uruguay le sale muy caro al productor del Norte, en la medida en la que se mejoren las vías de comunicación se mejoraría este punto en cuanto a trato de la fruta, también con una mejor caminería rural; y en cuanto a

costos si se pudiese cambiar este transporte terrestre por ferroviario, o fluvial, muchísimo más barato todavía.

En todo este tema de las infraestructuras, las distintas administraciones públicas tienen su rol que desempeñar, desde las Intendencias hasta el Gobierno Central.

Otros asuntos institucionales son los Tratados de Libre Comercio firmados por países competidores de Uruguay con la Unión Europea y el agravio comparativo y económico que supone para el país y el sector. Si además juzgamos a Brasil como objetivo primordial en nuestro futuro comercial, el empezar desde ya a trabajar en este sentido es importantísimo; la apertura de una oficina comercial en dicho país que estudiase medidas para agilizar el relacionamiento comercial sería una medida estratégica importante; pero también lo sería empezar a trabajar ya con la idea de que se va a abrir USA y hay que conocer las particularidades de sus mercados. Estos estudios comerciales y de mercado junto con compañías publicitarias dan muy buenos resultados en la conquista de nuevos mercados.

Para finalizar en esta Propuesta de Plan Estratégico he dejado a propósito un punto vital: **Los Recursos Humanos**.

Si la mano de obra representa un 40-50% de nuestros costos, es claro que dependemos de la disponibilidad de ella y de su calidad para el correcto cierre del negocio. Si queremos que el negocio continúe debe de ser en forma conjunta con la mano de obra. Esta debe involucrarse con el sector tanto en el proceso productivo como en la comprensión del negocio, ilusionarse, levantar el ánimo y tener esperanzas y opciones claras de mejora de condiciones de vida de ellos y de sus familias a través del trabajo.

Al igual que el sector productivo estaba con el ánimo caído en Julio de 2009 y tímidamente hoy empieza a animarse con la ilusión de nuevos proyectos y oportunidades, es nuestra obligación y necesidad ilusionar a la mano de obra e implicarla en el negocio. A cambio de obligaciones y beneficios, claro. Lo que está claro es que hoy uno de los principales problemas de cultivo presentes en los críticos de Uruguay es la mano de obra.

Nuestros problemas en cuanto a recursos humanos los podemos dividir en varios grupos:

Grupo 1: Formación

Grupo 2: Disponibilidad.

Grupo 3: Sindicalismo.

Grupo 4: Ánimo y Responsabilidad Social.

### **Formación**

Dentro de las necesidades de mano de obra en una explotación citrícola tenemos dos niveles de necesidad; una necesidad en la mano de obra fija y otra muy distinta con los empleados zafrales.

En la mano de obra fija, la que sostiene el peso mayor del proceso del cultivo, vamos a necesitar formación en mantenimiento e instalación de sistemas de riego, puesta a punto y manejo de maquinaria de aplicaciones, etc.,... es una mano de obra que debe de ser altamente formada en todos los procesos del cultivo.

Con la mano de obra zafral, la situación no es distinta; sus principales ocupaciones son la cosecha y la poda, dos procesos vitales en nuestro negocio; la cosecha porque es el momento más delicado para la fruta y la poda por trascendencia en la productividad futura.

Así pues, es necesario el montar una red de cursos de formación, a la que pueda ir inscribiéndose la gente y formarse como profesional y acreditarlo con el certificado de aptitud.

Pero no toda la formación que necesitamos es para el trabajador de campo. Si algo se aprecia entre los pequeños y medianos productores es su baja preparación en la gestión empresarial, y aunque a veces se apoyan en técnicos de campo para algunas tareas, la gestión de la empresa cae sobre sus hombros, y en la mayoría de casos su falta de preparación los conduce a tomar decisiones empresariales erróneas, malgastando recursos o perdiéndolos por desconocimiento propio de una gestión correcta.

El apoyo y formación en Gestión Empresarial de todo este grupo de pequeños y medianos productores es esencial para su propia supervivencia en el mundo de los negocios que es la citricultura actual.

### **Disponibilidad**

Actualmente se pueden encontrar todavía buenos profesionales citrícolas para el cultivo; cada día con mayor dificultad pero todavía se encuentran, pero con la mano de obra zafral nos encontramos con una dificultad en su contratación en número suficiente y con la inseguridad de presencia y rendimiento en el trabajo, a lo que hay que sumar un proceso que se ha dado en los últimos años por el que los más capaces de los empleados zafrales cambian de sector, y los que vienen a la citricultura zafral están siendo los menos formados, y en muchos casos, gente que forma parte de bolsas de población excluida socialmente y con baja cultura del trabajo.

La pobre imagen del sector ante la sociedad podría ser un factor favorecedor de este proceso; que desde luego no ayuda a su solución.

Durante las visitas realizadas para la realización de este trabajo pude constatar que esta migración a otros sectores agrarios no era por la percepción por parte de los trabajadores de salarios mejores, ni mejores condiciones de trabajo,..... simplemente en muchos casos era por cuestiones subjetivas y de imagen frente a la sociedad. La valoración del trabajo realizado en nuestras explotaciones citrícolas, la información a la sociedad de que la citricultura ofrece uno de los mejores puestos de trabajo agrícola a que acceder en Uruguay, y cualquier medida que ayude a cambiar esta imagen negativa proyectada desde el sector mejoraría ostensiblemente esta situación.

El otro factor es desde luego la falta de continuidad. Desde este punto de vista, muchos actores en la citricultura perciben al sector arandanero como una amenaza, y que ciertamente hoy está compitiendo por la mano de obra en algún periodo de cosecha con los cítricos. Sin embargo yo personalmente creo que trabajando juntos con el sector arandanero se nos abre una oportunidad con la mano de obra que podría garantizar a ambos sectores el que trabajadores zafrales no abandonen el campo por falta de continuidad y perdamos ambos.

A grandes rasgos, son cultivos complementarios por fecha de recolección, y en la recolección del arándano los trabajadores zafrales “no” cobran más que en la recolección de los cítricos. Complementando temporada de trabajo cítrico-arándano podríamos tener una bolsa flotante de mano de obra zafral estable en el cultivo.

Desde el liderazgo ejercido en la citricultura uruguaya por este “ente” nuevo o desde el “Patronato Citrícola” habría que identificar un interlocutor válido en el sector arandanero y conjuntamente abordar la situación que compartimos con ellos.

### **Sindicalismo**

Aunque hay antecedentes sindicales en la citricultura uruguaya desde hace años, ha sido en los últimos tiempos donde se ha visto un crecimiento generalizado de su presencia. Dada su nueva situación de fuerza frente al sector, está dando pruebas de buenas intenciones por una parte y por otra de problemas de gestión interna de su fuerza y extralimitación de sus acciones.

En la medida de que son nuevas fuerzas, adolecen de madurez de acción y decisión, y aunque son necesarios para el sector citrícola, la situación actual podría ser peligrosa para el sector.

La formación de sus dirigentes en el conocimiento del negocio citrícola en todas sus fases, y desde los dirigentes sindicales la transmisión de este conocimiento a sus bases, lejos de ser una amenaza para el sector, podría muy bien salvarnos de algunas situaciones no deseadas por nadie, como huelgas irracionales, ocupaciones,....somos un sector muy débil frente a la mano de obra por la necesidad que de ella tenemos y por producto con el que trabajamos: **“PERECEDERO”**.

El empresario debe de ser empresario y el trabajador trabajador, pero si el trabajador es conocedor de los problemas reales del empresariado es más fácil llegar a acuerdos positivos para ambos y evitar más de una reivindicación irracional. Pero si pedimos madurez a los sindicatos también tendremos que ser maduros nosotros y manejar esta nueva situación sin estridencias, con negociaciones racionales y ampliamente consensuadas, y desde luego no llegar a inicio de cosecha con conflictos sindicales.

Esta madurez necesaria en los sindicatos se consigue con formación de sus dirigentes, y la amplia representatividad de estos dirigentes entre sus bases. Desde este punto de vista de conocimiento del negocio y de todos los procesos productivos, incluida su trascendencia futura, más allá de su implicación puntual en el proceso concreto, podremos introducir una serie de cambios en nuestro relacionamiento mutuo.

En los últimos 5 años, si los salarios subieron por encima del 35% acumulado, demuestra una posición patronal dispuesta, disposición demandable también a los sindicatos con la introducción de puntos de negociación sobre el buen desempeño del trabajo. No sólo el salario, condiciones de trabajo y rendimiento son negociables, si no que en nuestro sector hay procesos como el de cosecha en los que hay que acotar claramente el nivel de defecto de ejecución.

### **Ánimo y Responsabilidad Social**

¿Cómo pedirle a alguien un buen desempeño de su trabajo si mentalmente está ajeno a la realidad del producto? Cómo exigir rendimientos, presencia, buen desempeño,.... si con lo que puede cobrar no puede llevar una vida digna junto con su familia.

Si por más que trabajo no salgo del agujero, simplemente trabajo para el día a día sin mayores complicaciones. Si la ilusión de mejoría no existe, el empuje necesario para el trabajo y el interés por este desaparece, al valorar mi puesto de trabajo en nada tampoco le tengo fidelidad y cambio de trabajo como veleta frente al viento, hoy cosecho cítricos, mañana recojo cebolla, pasado como tengo para comer no trabajo, etc.,...

Es necesario darle un aliciente a este sector de personas tan necesario para el país como para la citricultura. ¿Cómo puede permitirse el país una bolsa de gente así a sus espaldas? Creo que ni puede, ni debe de mantener esta situación. La citricultura le puede ofrecer al país puestos de trabajo de calidad y bien remunerados a cambio de un buen trabajo y entre todos tendremos que encontrar un motivo que corte con esta situación.

Estudiando la gente que se dedica a trabajos citrícolas, fijos o zafrales, en su mayoría son de origen urbano. Aunque trabajan en el campo y realizan trabajos

agrícolas, viven mayoritariamente en los suburbios de las ciudades; son pues **trabajadores rurales urbanos**.

Sus condiciones de vida son duras, recorren el país en temporada de cosecha y vuelven cada noche a su “casa” a descansar y estar con la familia. Pero ojo, su “**casa**” en muchos de los casos es una amalgama de maderas y cartones, muchas veces sin los servicios básicos para llevar una vida digna, y lo que es peor, sin posibilidad de salir de esta situación. Cuando una persona no encuentra el camino para salir de esta ratonera, se desanima, se desilusiona, pierde el interés por el trabajo y llegamos a la situación en la que nos encontramos.

Cuando gente capaz dedicada a la citricultura encontró salida de la ratonera en sectores como industria, comercio, turismo,... salió y perdimos un recurso, pero el sustituto que encontramos no es del nivel requerido, pero tampoco hay más donde elegir.

Tenemos que ilusionar a esta gente con algo que les genere necesidad de mantener el puesto de trabajo, y además de tener un buen desempeño de este. No se me ocurre un anhelo más digno del hombre que poseer su propia casa y criar a la familia en buenas condiciones de salud, higiene, educación,... ¿Podría ser este el factor ilusionante para el sector?

Aunque hay planes para la mejora de la vivienda rural (MEVIR), el trabajador citrícola, que anteriormente definimos como **trabajador rural urbano**, por su condición de urbano no tiene acceso a él, pero cumple por su parte de dedicación rural, y si por condiciones de movilidad de su trabajo rural y de falta de servicios en el campo para él y su familia necesita vivir en la ciudad, ¿no podríamos solicitar una ampliación del MEVIR para esta bolsa de gente?

Montar un **MEVIR CITRÍCOLA**, que sería más barato y eficaz montarlo en las ciudades por cercanía de las infraestructuras como escuelas, electricidad, agua,... que montarlo en el campo.

Desde luego serían casas para trabajadores rurales, con una permanencia previa en el sector a la posible solicitud de por ejemplo 5 años, y una permanencia posterior de 10 años, en la que durante los 5 primeros años debería de demostrar una capacidad en ahorro que sirviera de pie para el acceso a la casa, y demostrada capacidad para seguir pagándola después con el buen desempeño del trabajo, revalorizado este con una jerarquización de aptitudes profesionales acreditadas con cursos de formación

realizados y buen desempeño en el trabajo que le diese acceso a complementos de sueldo.

Si trabajando bien y formándose con la citricultura encuentro salida a la ratonera en la que estoy, tomaré desde luego interés en el trabajo y orgullo de pertenecer a este sector que me brinda junto con el Estado la posibilidad de mejorar mis condiciones y las de mi familia.

Si con todos los objetivos estratégicos y acciones planteadas levantamos las restricciones del sector, y este toma el rumbo de productividad y retorno adecuado, la necesidad de mano de obra va a crecer, lo cual es una oportunidad para el país de sacar de estas bolsas de excluidos sociales a una parte de personas y convertirlas en útiles para la sociedad junto con sus familias. Es una necesidad para la citricultura y una oportunidad para Uruguay.

## VI. CRONOGRAMA

---

El plantear unos plazos en la ejecución de las medidas correctoras planteadas es altamente dificultoso, puesto que algunas de ellas necesitarán legislación nueva, y otras una clara voluntad política de ejecución. El planteamiento técnico de aplicación puede tener plazos de ejecución cuantificables desde el inicio de la acción correctora hasta el final de la implantación, pero la voluntad política o los plazos para legislar no los puedo cuantificar, pero sí que adelantaré unos plazos más o menos realistas de ejecución de las acciones a emprender y un relacionamiento de prioridades entre las distintas acciones a acometer puntuándolas de 1 a 3; valorando como 1 lo más urgente y 3 lo menos urgente, pero sin perder de vista siempre que todas estas medidas trabajan en red y la adopción de unas y no de otras podría poner en entredicho el resultado final de conjunto.

Dentro de este Plan Citrícola, hay una figura sobre la que debe de recaer todo el peso del proceso, el **“Patronato Citrícola”**. Como líder y foro de debate del sector que debe de ser, e interlocutor entre el sector y las administraciones; y del sector y administración frente a otras entidades o sectores (entidades financieras, sector arandano, ...), no debería demorarse en nada su definición y fundación para empezar a desempeñar el papel tan vital para el sector en este proceso, como en el desarrollo posterior de sus actividades y vigilancia del plan.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACCIÓN PROPUESTA</b>	<b>PLAZO EJECUCIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIORIDAD</b>	
<b>IMPLANTAR</b>	<b>* Sistema de Certificación y Sanidad Vegetal Citrícola</b>	<b>12 meses</b>	<b>INIA, INASE, DGSA</b>	<b>1</b>
<b>IMPLANTAR</b>	<b>* Norma de la Actividad Viverística</b>	<b>6 meses</b>	<b>MGAP</b>	<b>1</b>
<b>INCENTIVAR</b>	<b>* Programa Nacional de Selección y Mejora Vegetal en Cítricos</b>	<b>3 meses</b>	<b>INIA ,MGAP</b>	<b>1</b>
<b>CREACIÓN</b>	<b>* Patronato Citrícola</b>	<b>3 meses</b>	<b>MGAP y Sector Privado</b>	<b>1</b>
<b>CREACIÓN</b>	<b>* Fondo Agrícola de Garantía Recíproca</b>	<b>3 meses</b>	<b>MGAP, Ministerio Economía, Banco República</b>	<b>1</b>
<b>INCENTIVAR</b>	<b>* Modelo de Negocio para PYMES</b>	<b>12 meses</b>	<b>PACPYMES</b>	<b>1</b>
<b>CERTIFICAR</b>	<b>* Procesos analíticos necesarios para la citricultura. LATU</b>	<b>6 meses</b>	<b>LATU</b>	<b>1</b>
<b>CREAR</b>	<b>* Norma Uruguaya de Calidad en Cítricos</b>	<b>3 meses</b>	<b>Universidad, INIA</b>	<b>3</b>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACCION PROPUESTA    PLAZO EJECUCIÓN    PARTICIPANTES    PRIORIDAD**

<b>CREAR</b>	<b>* Código Uruguayo de Buenas Prácticas Agrícolas</b>	<b>3 meses</b>	<b>Universidad, INIA</b>	<b>3</b>
<b>IMPLANTAR</b>	<b>* Plan Nacional de Control de De Ceratitis y Anastrefa</b>	<b>3 meses</b>	<b>DGSA</b>	<b>1</b>
<b>INCENTIVAR</b>	<b>* Desarrollo de los Seguros Agrarios</b>	<b>12 meses</b>	<b>MGAP</b>	<b>2</b>
<b>FACILITAR</b>	<b>* Importaciones de Agentes Bióticos e insumos para el Cultivo Orgánico</b>	<b>12 meses</b>	<b>MGAP, DGSA, INIA, Universidad</b>	<b>3</b>
<b>RECUPERAR EXTENSIÓN</b>	<b>* WEB Citrícola</b>	<b>6 meses</b>	<b>Universidad, INIA, Patronato</b>	<b>3</b>
<b>CITRÍCOLA</b>	<b>* Congreso Citrícola</b>	<b>12 meses</b>	<b>Universidad, INIA, MGAP, Patronato Citrícola, IIBCE</b>	<b>3</b>
	<b>* Campaña Información HLB, MANCHA NEGRA</b>	<b>3 meses</b>	<b>Universidad, INIA, MGAP, DGSA</b>	<b>1</b>

<b>OBJETICO ESTRATÉGICO Y ACCION PROPUESTA</b>	<b>PLAZO EJECUCIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIORIDAD</b>	
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>	<b>* Mejora camineria Rural</b>	<b>5 años</b>	<b>Estado y Sector Privado</b>	<b>3</b>
	<b>* Comunicaciones Fluviales</b>	<b>5 años</b>	<b>Estado y Sector Privado</b>	<b>3</b>
<b>RELACIONES INTERNACIONALES</b>	<b>* Apertura Mercado USA</b>	<b>¿</b>	<b>Estado</b>	<b>1</b>
	<b>* TLC con UNION EUROPEA</b>	<b>¿</b>	<b>Estado</b>	<b>1</b>
	<b>* Apertura OFICINAS COMERCIALES EN BRASIL USA, Y EUROPA</b>	<b>6 meses</b>	<b>Estado</b>	<b>1</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>* Plan de Formación General del Trabajador Citrícola</b>	<b>6 meses</b>	<b>Universidad, INIA, MGAP</b>	<b>2</b>
	<b>* Formación Empresarial Citrícola. Mejora de Gestión</b>	<b>6 meses</b>	<b>Universidad, INIA, MGAP</b>	<b>2</b>
	<b>* Formación Sindical</b>	<b>6 meses</b>	<b>Universidad, INIA, MGAP Sector Privado</b>	<b>2</b>
	<b>* Relacionamiento con sector Arandanero</b>	<b>1 mes</b>	<b>Sector Privado, MGAP</b>	<b>2</b>
	<b>* Nuevo MEVIR-CITRÍCOLA</b>	<b>6 meses</b>	<b>Estado, Intendencias</b>	<b>1</b>