

INT-1289

Anexo 2/Parte 2

**Comisión de Cooperación para el Desarrollo
de Zonas de Frontera Argentina-Uruguay**

Cooperación Técnica BID-CODEFRO ATN/SF 3495-RE

Unidad ejecutora: Oficina de la CEPAL en Buenos Aires



A N E X O 2

**COMPLEMENTACION Y COOPERACION AGROINDUSTRIAL
(Segunda Parte)**

Abril 1991

Cooperación Técnica BID-CODEFRO ATN/SF 3495-RE
Unidad ejecutora: Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Apéndice IV

**UNIDAD BINACIONAL DE INFORMACION, CAPACITACION
Y FORMACION GERENCIAL**

El estudio correspondiente a este apéndice fue realizado por el consultor Mabel Ganzana y financiado con recursos de la Asistencia Técnica BID-CODEFRO.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
2. OBJETIVOS	2
3. RESULTADOS ESPERADOS	2
4. PROPUESTA DE TRABAJO	3
4.1. Diagnóstico	3
4.1.1. Características Generales	3
4.1.2. Características Particulares	5
5. FUNCIONES DE LA UNIDAD BINACIONAL DE INFORMACION/CAPACITACION/FORMACION-GERENCIAL	10
6. MODULO 1. SISTEMA DE INFORMACION.	12
6.1. Metodología	12
6.2. Necesidades de Abastecimiento de Datos	14
6.3. Bases de Datos a crear	15
6.4. Productos a ofrecer	16
7. MODULO 2. PROGRAMA DE CAPACITACION	21
7.1. Primera Etapa	21
7.2. Segunda Etapa	22
7.3. Tercera Etapa	28
7.4. Cuerpo Docente	28

8. MODULO 3. FORMACION GERENCIAL	30
8.1. Introducción	30
8.2. Metodología	31
8.2.1. Primera Etapa	31
8.2.2. Segunda Etapa	32
8.2.3. Tercera Etapa	33
9. ORGANIZACION DE LA UNIDAD BINACIONAL DE INFORMACION Y CAPACITACION ...	35
9.1. Control de Gestión	35
9.2. Dotación de Personal	36
9.3. Necesidades de infraestructura	36
a) Hardware	37
b) Reproducción	37
c) Accesorios de Comunicaciones	37
d) Software	38
e) Conexión del Sistema de Comunicaciones	38
f) Mobiliario	39
g) Financiamiento	39
h) Presupuesto	39
NOTAS	40
PRESUPUESTO	41
APENDICE 1.	
FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS PARA EL PERSONAL TECNICO	
CONSTITUYENTE DE LA UNIDAD BINACIONAL	53

1. INTRODUCCION

¿Cuán cerrada estará efectivamente la Comunidad Económica Europea del 92 a las importaciones desde terceros países?. ¿Cuándo empezarán a producirse repercusiones en la actual corriente internacional de abastecimiento y en los niveles de precios de los mercados agroindustriales?.

Teniendo en cuenta las situaciones internas que afrontan los países y el desarrollo de las negociaciones multilaterales, ¿cómo evolucionará en los próximos años la integración de Uruguay y Argentina entre sí y con los otros partenaires del MERCOSUR?

Las propuestas a los interrogantes planteados, que sólo son algunos, dados a título de ejemplo, permitirían tomar decisiones más realistas acerca de las perspectivas de los mercados, la evolución posible de los precios, lo adecuado o no de incrementar la producción en determinado rubro, etc. Por el contrario, no contar con una hipótesis de trabajo acerca de cómo está evolucionando el mundo y cuál puede ser la forma más exitosa de inserción para la producción de una determinada región geográfica, implica la pérdida de mucho dinero y esfuerzo. Se toman las decisiones sin el insumo adecuado: información confiable, actual y adaptada al usuario. Esta situación está bastante generalizada en casi todos los países en desarrollo y ha podido ser verificada asimismo en la zona fronteriza del Río Uruguay.

Planteándose desde esta zona binacional y desde la perspectiva de definir cuál podría ser el servicio informativo que pudiera colaborar activamente en el despegue global de sus exportaciones agroindustriales, el presente trabajo intenta, en primer término, contemplar un diagnóstico del panorama actual, con sus diversas características y carencias; carencias estas que no son demasiado diferentes de las del resto de Argentina y Uruguay. Existen peculiaridades zonales pero la situación global coincide en ambos países, dada la escasez de servicios informativos accesibles en forma extensiva y la poca estimación del valor agregado que significa contar con ella. Es por ello que el servicio que se instale en el área de cooperación binacional intentará, en la medida de sus posibilidades, satisfacer también las necesidades de otras zonas, en tanto compartan una problemática similar y los mismos rubros productivos.

En segundo lugar, este estudio procura presentar un esquema orgánico con un diseño de tipo específico, es decir ajustado a la realidad encontrada, de una Unidad de Información, Capacitación y Formación Gerencial. Para ello, se han tomado en consideración las tendencias más avanzadas sobre producción y utilización de la información, tratando de adaptarlas a las particularidades y medios locales. Los tres módulos del sistema adquieren su sentido en el todo y se articulan estrechamente entre sí.

En último término se incluye un presupuesto de gastos de instalación y mantenimiento y un cálculo de posibles ingresos, originados en el arancelamiento de los servicios de la Unidad. La contrastación de ambos permite observar que el aporte externo necesario para el sostén de los servicios es decreciente en el tiempo y se hace innecesario a partir del quinto año de funcionamiento.

Se ha tratado de producir un esquema "que cierre", articulado en cuanto a estructuras y autosostenible en cuanto a funciones y balance de egresos e ingresos. Al mismo tiempo, el esquema debe resultar modular para futuros sistemas más amplios, y una experiencia repetible y extensible en áreas agroindustriales del MERCOSUR.

2. OBJETIVOS

- . Favorecer el desarrollo y optimización de las exportaciones agroindustriales de la zona, elevando la forma de articulación con el exterior de todos los sectores y niveles de empresas.
- . Cooperar activamente con el crecimiento de la integración fronteriza y binacional, desde un punto de vista más amplio.
- . Constituir un nexo útil entre los empresarios de ambos países y asimismo, ser un centro de apoyo para las diferentes actividades originadas por el programa CODEFRO.
- . Convertirse, a través de sus etapas, en un punto de articulación práctica para la integración en el cono sur.

3. RESULTADOS ESPERADOS

- . Que los empresarios y productores del área cuenten con adecuada información y asesoramiento, que les permitan tomar decisiones correctas y a tiempo.
- . Que los operadores económicos estén al tanto de las tecnologías actuales y sean capaces de manejarse fluidamente en el comercio internacional.
- . Que los productores puedan nuclearse convenientemente para promover sus ventas en el exterior y mejorar la posición del sector en los mercados externos.
- . Que los empresarios de ambas márgenes del río Uruguay se conozcan, interactúen de diferentes formas y estén en condiciones de efectuar emprendimientos comerciales y productivos conjuntos.
- . Que, como efecto multiplicador, se produzca una dinamización de la economía de la región, una movilización de las inquietudes por actualizar y adecuar la producción y la prestación de los servicios vinculados, tanto en el marco estricto de la zona como de las áreas vecinas.
- . Que, por decantación, resulte una racionalización de la producción regional y una asignación más adecuada de los recursos.

. Que se incremente la demanda de tecnología de la región.

4. PROPUESTA DE TRABAJO

4.1. Diagnóstico

La revisión de la información secundaria y disponible y las entrevistas efectuadas en el área con empresarios, dirigentes universitarios, miembros de organizaciones gremiales empresarias e investigadores, así como las visitas efectuadas a plantas e instalaciones durante los viajes realizados a la zona han permitido analizar la situación del área. Se detectaron importantes falencias de información y capacitación, que reúnen una serie de características determinantes en cuanto al servicio que podrá satisfacer adecuadamente esas necesidades. Algunas de dichas características son de tipo general y otras, en cambio, están más vinculadas al tipo de empresa o sector de que se trate.

4.1.1. Características Generales

Es destacable, en primer lugar, el hecho de que los empresarios no tienen una noción clara de sus necesidades de información. En general, expresan vagamente deseos de saber más acerca de los mercados; indican no estar seguros en cuanto a algunas decisiones de diversificación de su producción o a comenzar a incursionar en algunos productos; muchos declaran que exportan a través de terceros porque desconocen los mecanismos o los compradores. Pero, en casi todos los casos se trata de consideraciones muy imprecisas, que distan de constituir una demanda o un requerimiento concreto que pudiera ser efectuado a un centro o a un servicio informativo y ser respondido acertadamente.

Uno de los factores que más incide en el fracaso de los servicios de información en cuanto al cumplimiento de sus objetivos de colaborar con el desarrollo de un área o sector, reside en que los usuarios finales no consideran útil la información obtenida. Esto es así porque, en un altísimo número de casos, lo que se solicitó no era lo que se necesitaba. O era demasiado vago o ambiguo o se requirió simplemente datos de comercio exterior y el empleado del centro de información le proporcionó lo que él consideró conveniente.

Inclusive, es posible observar una relación inversa entre la falta de información y la necesidad conciente y la precisión con que se requiere. Este es un dato que ha sido estudiado y reconocido internacionalmente y que también ha podido verificarse claramente en la zona relevada. El empresario mejor ubicado conoce los límites de su información y puede precisar temas, aristas o aspectos sobre los que carece de datos, y puede considerar que contar con algunos de ellos es más relevante que con otros. A medida que la desinformación crece, la demanda se hace cada vez más imprecisa, hasta que deja de ser una demanda y pasa a ser una solicitud vaga o la apreciación general de que se

adolesce globalmente de información, sin discriminar qué conviene saber y qué reporta el saberlo.¹

Vinculado a lo anterior se encuentra una inadecuada valoración de la información y la capacitación. Lo que en general puede observarse es que, los que la valoran, consideran muchas veces a la información como un fin en sí mismo o como una fuente de poder. Sin embargo, el principal valor de la información es ser un medio, una herramienta irremplazable para la toma de decisiones.

Justamente, puede observarse en la zona del río Uruguay que muchas decisiones se toman con alta carencia de información o se cuenta con datos que no son los necesarios, mientras se carece de otros indispensables. Para decidir adecuadamente incursionar en algún rubro, deben conocerse no sólo los volúmenes de compras y precios pagados en los principales mercados sino también las tendencias del consumo, el comportamiento de los sustitutos, las actitudes de la competencia; la estacionalidad de las compras, los precios y las variedades; las posibilidades locales de producir las variedades deseadas y llegar en el momento adecuado; la tecnología necesaria, el tamaño económico mínimo para que la producción resulte rentable; el envase y presentación usual, etc. En la mayor parte de los casos, una o a lo sumo dos de las variables mencionadas son determinantes para evaluar si un negocio es o no conveniente y lo acertado de la decisión que se tome depende en alto grado, de contar con información actualizada y confiable sobre esas variables y hacerlas jugar convenientemente dentro del todo informativo. Por el contrario, en la realidad, muchas decisiones se toman sin haber ubicado las variables significativas, ocasionando con ello pérdidas económicas y el consiguiente desaliento. Es decir que, además, el tema de la valoración está también asociado al de la discriminación de relevancia e irrelevancia; lo que a su vez, remite nuevamente a la precisión en cuanto a la determinación de la necesidad de información y capacitación.

Otra apreciación de tipo general, vinculada ahora con la integración regional y con la posibilidad de planear y encarar emprendimientos binacionales es que los operadores económicos del área carecen en alto grado de información sobre los nuevos desarrollos, ampliación de empresas, diversificación o simplemente actividades similares a la propia que se están realizando en el país vecino e, inclusive, más al norte o al sur, en su propio país.

En lo que hace a la producción agrícola, existen reticencias por las diferentes condiciones sanitarias declaradas. En lo que respecta al comercio o a la complementación comercial, siempre los productores visualizan como la primera vinculación posible el venderse unos a otros. Como históricamente, las trabas de tipo burocrático al comercio fronterizo han sido importantes o han sido productos de cambios en los tipos de cambio, los empresarios miran con cierta desconfianza la posibilidad de asociación con firmas del otro país porque suponen todas las dificultades que van a tener que superar.

¹Para una mayor apreciación de estas consideraciones, pueden consultarse: Dedijer, Stevan, Social Engineering of intelligence for development. Trabajo presentado en el encuentro "The knowledge industry and the development", OCDE, París, 9 - 12 de junio de 1980.

Todos estos temores y la falta de comunicación han contribuido a crear esta situación, cuyo resultado final es que los empresarios que manifiestan interés, en general los más innovadores, desconocen con quién podrían asociarse y tampoco saben cómo buscarlo.

En la zona bajo estudio no existe, ni existió, un servicio como el que se pretende desarrollar en el presente trabajo, ni otro tipo de sistema, aunque fuera muy diferente de éste. Además, existe falta de articulación y difusión de las actividades de investigación que efectúan algunas universidades y estaciones experimentales de INTA e INIA. Debe destacarse que las instituciones vinculadas a la producción primaria y a la introducción de innovaciones técnicas son las que mejores canales de difusión y capacitación disponen en el área.

Como parte del relevamiento, que resulta fundamental para la instalación de un servicio de información/capacitación, se consultó y analizó la infraestructura de comunicaciones del área. La misma no es óptima, en algunas ciudades no hay aún teledisco directo; en otras, las comunicaciones deben efectuarse a través de la capital; en todos los casos existen pocos servicios de fax o télex y, salvo algunas instalaciones del INTA, no se pudo detectar a nadie en la zona que estuviera conectado a algún servicio de acceso a bases de datos "on line".

4.1.2. Características Particulares

Si bien las consideraciones anteriormente vertidas resultan válidas en forma global para toda la zona, existe mucha variedad de tipos de empresas y sectores, a las que los problemas mencionados afectan de diferente forma o presentan otras clases propias de dificultades, organización y posibilidades que los caracterizan. Encontrar esta clase de diferencias es relevante porque el servicio de información/capacitación que se diseñe debe tratar de dar respuestas que se ajusten en lo posible a todos los potenciales usuarios del mismo. Por tanto, es de primera importancia, discriminar los distintos tipos o bloques de usuarios para los que se debería trabajar.

Intentando hacer una categorización a partir de lo observado, y sin que ello signifique que no existan diferencias cualitativas o cuantitativas dentro de cada uno de los grupos, puede reunirse a las empresas de la zona fronteriza en tres grandes grupos, que tienen relación con la pirámide de población económica y de producción del área. El primer grupo es el menos numeroso en cuanto a miembros que abarca pero reúne el mayor porcentaje de la producción. El último grupo es el más extendido en empresas comprendidas pero tiene menos peso en la oferta zonal. El grupo intermedio tiene participaciones variables según los sectores.

- El primer grupo está formado por empresas grandes agroindustriales o cooperativas secundarias o terciarias ya fuertemente constituidas y unos pocos consorcios de exportación de formación no muy antedatada, que no deben sumar más de cincuenta/setenta firmas en toda la zona (con los

agrupamientos considerados unitariamente).² Estos agentes tienen tradición exportadora, conocen el mecanismo de los mercados externos, tienen su propia cartera de clientes, poseen personal o agentes que efectúan viajes a los principales mercados para contactar a los compradores y/o para recibir la carga; muchos de ellos son de agentes económicos exteriores a la región o tienen representantes u oficina en Buenos Aires o Montevideo.

Este sector de usuarios necesita información referida a cambios incipientes en las tendencias del consumo, nuevos desarrollos, actividades de la competencia, aparición de tecnologías aptas para disminuir costos y mejorar la competitividad, características que les permitan acceder a un segmento especial de mercado, fuentes novedosas de financiamiento y mecanismos de transferencia de tecnología. Necesitan capacitarse para decidirse a efectuar inversiones alternativas, mejorar su capacidad de comercialización y posicionamiento en el exterior, elevar la condición sanitaria de la producción primaria, negociar con otros países la eliminación de trabas a la importación de productos locales, etc.

- El segundo grupo está formado por empresas medianas, cooperativas y asociaciones de productores, y algunos consorcios nuevos; en total unas quinientas firmas. Tienen casi siempre una buena posición en el mercado interno, conocen cuáles son las tecnologías actuales (independientemente que por razones variadas hayan podido o no aplicarlas). En algunos casos han efectuado eexportaciones casi siempre en forma esporádica. En general, su punto de vista está centrado en la producción más que en el lado del mercado; es decir que han pretendido vender lo que tienen, en lugar de averiguar qué es lo que se está demandando en los mercados internacionales. En muchos casos, sus operaciones de exportación se han visto muy demoradas o han inclusive fracasado en razón de la complejidad que presentan para ellos las diversas tramitaciones que deben realizarse y el desconocimiento que tienen de las mismas.

Este grupo de usuarios necesita contar con información sobre los mercados externos y sus tendencias, cómo acceder a los mismos en forma permanente; conocer y manejar la normativa tanto de tramitación de exportaciones como de certificaciones sanitarias y de calidad para que el producto sea admitido en el mercado de destino; evaluación de su empresa en cuanto a su inserción internacional, la forma de agruparse con otros empresarios para obtener el tamaño aceptable para satisfacer las demandas externas; captación de tecnologías, obtención de financiamiento de exportaciones y de proyectos, etc. En este conjunto, es prácticamente la misma temática la que debe encararse desde el punto de vista de la información como de la capacitación, ya que todos los temas mencionados requieren asesoramiento, entrenamiento para el uso y orientación de las decisiones.

- El tercer grupo está constituido por pequeños productores o empresarios, algunos relativamente nuevos que cuentan con un volumen de producción restringido, no han exportado, no conocen los

²Este grupo es más amplio si se incluyen productores primarios no integrados verticalmente en el procesamiento de sus bienes.

mercados externos; aunque desearían en muchos casos acceder a ellos, desconocen los procedimientos. Es el grupo más numeroso, formado por pequeñas empresas agroindustriales, productores agrícolas, cooperativas de microempresas, etc.; deben aproximarse a las cinco mil firmas. Este sector es el que más capacitación necesita, tanto desde el punto de vista del gerenciamiento empresarial, de la comercialización internacional, como de la normativa y la tramitación, crédito agrícola especializado, asesoramiento tecnológico. Sus requerimientos de información, que son cuantiosos si se piensa en su inserción en los mercados externos, surgirán con claridad y se irán definiendo recién a medida que la capacitación y la sensibilización informativa les vayan mostrando sus falencias y necesidades.

Es importante señalar que, si bien en cuanto a su representatividad en los valores de producción, el tercer grupo no tiene una participación relevante, al tratarse del grupo más numeroso y más necesitado, una parte importante de la información y capacitación que se transmita a través del sistema debe estar diseñada de modo que pueda ser fácilmente asumida y utilizada por este grupo. No tener en cuenta esta situación tendría como consecuencia estar agravando la brecha informativa ya existente en el área, en lugar de coadyuvar a un desarrollo armónico de todos los sectores. En los Cuadros N° 1 y 2 se muestran de un modo más gráfico las necesidades de información y capacitación, respectivamente de cada uno de los Grupos de usuarios potenciales, señalando asimismo si los temas pueden ser abordados en una primera etapa o deben quedar para un momento posterior, luego de la correspondiente preparación.

Cuadro Nº 1

Necesidades de Información según grupos de usuarios

NECESIDADES	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3	
	E1	E2	E1	E2	E1	E2
Información básica de mercados			X			X
Cambios en las tendencias	X			X		
Prospectiva de mercado	X		X	X		
Actividades de la competencia	X			X		
Nuevos desarrollos	X			X		X
Certificaciones exigidas			X			X
Nuevas tecnologías	X		X			X
Tecnologías adecuadas			X			X
Fuentes financieras	X		X		X	
Empresas con las cuales asociarse	X		X			X
Normativa de exportaciones/trámites			X			X
Valor de la información	X		X		X	
Tecnologías agrícolas			X		X	
Agrupamientos de productores			X		X	

Cuadro Nº 2

Necesidades de capacitación según grupos de usuario

NECESIDADES	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3	
	E1	E2	E1	E2	E1	E2
Decidir Inversiones alternativa	X			X		
Mejorar capacidad de comercialización	X			X		
Planes sanitarios	X			X		
Capacidad negociación gobiernos	X			X		
Técnicas influir opinión pública	X			X		
Agrupamientos empresarios	X		X			X
Agrupamientos productivos			X		X	
Producción según normas			X			X
Control de calidad			X			X
Manejo empresario			X			X
Técnicas de marketing			X			X
Selección de tecnologías	X		X			X
Obtención de financiamiento	X		X		X	
Emprendimientos conjuntos	X		X			X
Tramitación de exportaciones			X			X
Contratación de fletes y seguros			X			X
Costos y precios de exportación			X			X

- Podría afirmarse por otra parte, ya al margen del espectro productivo agrícola y agroindustrial, la existencia de un cuarto grupo, constituido mayormente por prestadores de servicios y proveedores de insumos y bienes intermedios, cuya participación en las exportaciones y, por ende en la adecuación a los mercados externos es indirecta y dependiente de la forma en que se comporten los participantes activos. Sin embargo, deberá preverse contar con información adecuada para ellos y alguna forma intercalada de inserción en los programas de capacitación. La forma en que se prestan los servicios de transporte o bancarios o se entregan cajones u otros envases, por dar sólo algunos ejemplos,

deberá variar seguramente en la medida en que los productores vayan conociendo las tendencias internacionales al respecto y comprendiendo la diferencia de ingresos que conlleva el ajustarse a las mismas. En esa oportunidad, los miembros de este grupo dependiente deberán prepararse rápidamente para poder responder a las nuevas demandas de productores y exportadores.

Además de las propias observaciones e investigaciones, los trabajos elaborados por otros expertos del proyecto muestran que, por ejemplo en lo que hace al desarrollo de productos nuevos para la zona, en tanto la evolución de cada grupo de productos se encuentra en distinto estadio, presentan también diferentes necesidades de información y capacitación. Por ejemplo, en el caso de las hortalizas, se requiere un mecanismo sistemático de prospección de mercados, identificación de oportunidades comerciales, monitoreo de productos nuevos de alto valor en etapa incipiente del ciclo de producción; mecanismos de información tecnológica; apoyo en el fortalecimiento de la gestión empresarial; manejo de normas fitosanitarias, etc. En cambio, por ejemplo se necesita el paquete tecnológico para la cría en cautiverio del yacaré, conociéndose ya que su piel tiene un buen mercado. Se hace preciso efectuar un estudio de dimensión del mercado existente y potencial de la carne de conejo, para decidir la factibilidad económica de su producción. En acuicultura, se desconocen las características precisas de los mercados y se requiere tecnología.

También los sectores ya tradicionalmente instalados en la región difieren en sus necesidades, en virtud de la inserción exportadora que ya tiene el sector o si, por el contrario, tiene tradición mercadointernista; si vende a granel o envasado, fresco o industrializado; si el costo de sus insumos es alto o bajo en relación con el resto del mundo o si tiene tecnología atrasada o actual.

Finalmente, existe una última particularidad a tener en cuenta. Se trata de la geografía productiva del sector. La zona fronteriza del río Uruguay es una estrecha franja, extendida en sentido norte-sur. Las ciudades y las zonas de producción están alejadas unas de otras. Esto hace que existan subzonas predominantemente arroceras, cítrícolas, forestales, cerealeras, ganaderas, etc. que tienen sus propias problemáticas e idiosincrasias locales.

5. FUNCIONES DE LA UNIDAD BINACIONAL DE INFORMACION/CAPACITACION/FORMACION GERENCIAL

De la descripción de necesidades globales y particulares efectuadas en las secciones anteriores surge que la región fronteriza requiere, en vistas al desarrollo e incremento de sus exportaciones agroindustriales, un servicio de información capaz de:

(i) orientar a los productores, a cada uno según sus posibilidades, en la estructura y tendencias actuales de los mercados internacionales, en la forma de un monitoreo constante y dinámico.

(ii) proporcionar oportunidades de negocios en el exterior.

(iii) ofrecer fuentes de tecnología e información sobre mecanismos de transferencia.

(iv) informar acerca de fuentes de financiamiento existentes.

(v) asesorar sobre normativa local de exportaciones y prescripciones extranjeras para las importaciones.

(vi) entregar información orientada y guiar la evaluación de posibles socios binacionales.

(vii) indicar los investigadores, organismos, universidades, etc. que cuentan con desarrollos tecnológicos adecuados a la solicitud.

Asimismo, el programa de capacitación que se decida aplicar para el área deberá preparar a los empresarios para:

(i) manejarse en el comercio internacional, conociendo los canales de comercialización, formas de cotización y envío, modos de posicionarse en los distintos mercados.

(ii) poder exportar en forma directa, contando con un adecuado manejo de normas y procedimientos requeridos.

(iii) ofrecer al exterior un producto adecuado y actual, manejando las tecnologías de producción correctas, las técnicas poscosecha necesarias, los controles sanitarios requeridos, etc.

(iv) promover exitosamente las ventas de su sector de la forma más armónica, menos costosa y mejor adaptada a las actuales realidades internacionales.

Por su parte, el módulo correspondiente a management empresario deberá colaborar con los productores y empresarios exportadores para:

(i) identificar los mercados de mayor interés para cada rubro.

(ii) ubicar las debilidades del producto (o de los servicios) para acceder a dichos mercados y/o las trabas existentes para ingresar a ellos.

(iii) determinar los canales de introducción más adecuados y las acciones convenientes para enfrentar los obstáculos interpuestos.

(iv) seleccionar los eventos feriales en los que parezca pertinente participar.

- (v) colaborar en el diseño y elaboración de catálogos promocionales.
- (vi) preparar planes completos de promoción ajustados a los mercados seleccionados.
- (vii) coparticipar en los gastos ocasionados por la realización del plan de promoción.
- (viii) evaluar resultados y corregir la dirección para futuras acciones.

6. MODULO 1. SISTEMA DE INFORMACION.

6.1. Metodología

Se llega ahora al tema de los mecanismos idóneos para satisfacer las necesidades señaladas y lograr prestar los servicios mencionados en la sección precedente, brindando un producto que realmente resulte útil a los usuarios.

Ha podido observarse la vaguedad existente en la expresión de las necesidades informativas, la importancia que esto tiene para el éxito o fracaso en la búsqueda de datos y las consecuencias posteriores en cuanto a toma de decisiones incorrecta o abandono del servicio de información por desestimación de su utilidad. Para evitar la búsqueda inútil y la entrega de informes inadecuados, tratando de lograr por el contrario una determinación concreta de la demanda, se propone la utilización de lo que se ha dado en llamar "diagnóstico interactivo". Este procedimiento es un proceso progresivo en el que el solicitante y un asesor especializado se van fijando mutuamente pautas y poniendo de acuerdo acerca de los requerimientos expresos e implícitos de información existentes en el problema planteado y se van estableciendo, asimismo, las relevancias y pertinencias, el orden en que deben ser obtenidos los datos y la relativa importancia de los mismos.

En este proceso interactivo, lo que se va gestando es, justamente, un diagnóstico de problema. Trabajando por etapas, se producen pequeños informes que permiten ir ajustando y haciendo explícita la demanda, hasta llegar a la solicitud y luego al informe definitivo. Una vez determinada esa demanda, las observaciones efectuadas en la zona y las teorías actuales vigentes en el área de la información, indican que tiene una muy baja utilidad proporcionar datos "crudos". Ofrecer una cantidad de información estadística, nóminas de aranceles aduaneros, tarifas de transporte, listas de importadores, etc. no es relevante para el destinatario si el empresario usuario no puede armar con todos esos datos dispersos, un paquete organizado cuyo conjunto le resulte significativo.

La forma para que llegue al usuario información "cocida", es decir elaborada y que pueda ser adecuada a cada sector y a los distintos grupos detectados, es introducir la figura del "experto en Información Sectorial". Este experto lee las publicaciones periódicas, actualiza las estadísticas, efectúa

búsquedas en bases de datos para revisar el comportamiento de la competencia, el surgimiento de sustitutos o nuevas formas de presentación, los acontecimientos internacionales que puedan afectar los mercados; releva información crediticia en fuentes financieras nacionales, internacionales y extranjeras y también posibles fuentes de tecnología.

Luego de una etapa de sobrevaloración de la cantidad de información y de los medios computarizados, se está tendiendo crecientemente a revalorizar el aspecto humano de la interpretación del enorme cúmulo de datos que se reciben. El experto especializado reúne información multidisciplinaria, categoriza, separa lo esencial de lo accesorio, ordena, extrae conclusiones. Con todo ello elabora y proporciona un producto "con valor agregado de sentido", adecuado al tipo de usuario, para que éste pueda absorberlo rápida y fácilmente.

La elaboración que el experto hace de todos los datos relevados le permite evaluar cualitativa y cuantitativamente la situación internacional y mantener informados a los productores del sector; asesorarlos y guiarlos, alertarlos tempranamente sobre oportunidades y peligros de competencia de mercado o, de introducción de normas restrictivas y estar constantemente disponible para colaborar en el diagnóstico de sus necesidades, evacuar sus consultas y elaborar distintas alternativas de acción, colaborando así efectivamente en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, la introducción del experto sectorial implica una optimización de recursos, ya que él efectuará un diagnóstico básico del sector pertinente en sus aspectos local e internacional, discriminando los tipos preferentes de información que requiere cada grupo de usuarios y luego monitoreará en forma constante, conservando y ampliando la información anterior. Esto obvia a las empresas tener que efectuar detalladamente este seguimiento y disminuye el tiempo de búsqueda y de ubicación del problema en las consultas puntuales. En forma sintética, colocar un experto es introducir un "mediador" idóneo entre la información y el interesado. El empresario no consulta datos aisladamente, el experto lo hace por él, desde el nivel que su capacitación le posibilita.

Algo importante a tener en cuenta es que los sectores a abarcar, en especial inicialmente, por un servicio de información no deben ser demasiado variados ya que ello ocasiona deficiencias en el servicio, superficialidad en el análisis de la información y altos costos de mantenimiento. Se sugiere incluir un experto sectorial para cada uno de los siguientes rubros: cítricos, apicultura, forestal, horticultura y nuevos productos (cinco expertos). Eventualmente se podría agregar arroz y productos avícolas o granja.

Las mismas consideraciones acerca de la necesidad de ofrecer la información en forma de asesoramiento organizado y no simplemente los datos, rige en particular para el caso de la normativa, atendiendo especialmente a la diferente capacidad de asimilación y práctica previa de los diferentes grupos de usuarios. Se necesitará entonces introducir la figura del "experto en Información Normativa". Este experto podrá orientar a empresarios y productores en el aspecto práctico de las reglamentaciones; es decir, dónde efectuar las presentaciones, cómo completar los formularios, qué exámenes

y pruebas son necesarios, tiempos de anticipación con que deben presentarse para llegar a tiempo con los envíos, cómo operar en mercados en proceso de integración (MERCOSUR), cómo remitir muestras al exterior o mercadería para una exhibición internacional, etc. El servicio de orientación normativa intentará guiar al empresario de la zona fronteriza, pero no incluirá la realización de tramitaciones concretas.

En último término, un "experto en Relacionamiento Empresario Binacional" será el responsable de mantener actualizado un archivo de oferentes y solicitantes (mayor información en el apartado 6.3: Bases de Datos) interesados en participar en emprendimientos binacionales y colaborará en la búsqueda de posibles socios para aquellos operadores que lo soliciten, manejando información multidisciplinaria para aconsejar las asociaciones, y manteniendo mecanismos permanentes de actualización en toda la zona acerca de potenciales interesados.

El Servicio de Potenciales Socios Binacionales será uno de los mecanismos esenciales del Sistema en cuanto a su capacidad de disminuir la incomunicación existente entre los sectores económicos de ambos países y colaborar con el incremento de la integración fronteriza y binacional y en la importación de la Región al proceso de MERCOSUR.

6.2. Necesidades de Abastecimiento de Datos

Para satisfacer la propuesta metodológica de la Unidad se necesitará contar con suscripción a publicaciones periódicas nacionales e internacionales, conectarse con otros servicios de información locales y extranjeros y crear algunas bases de datos propias, algunas de ellas estructuradas en base a la información secundaria recibida y otras con información primaria propia, recogida en la zona.

En lo relacionado con el cúmulo de datos a recopilar por los Expertos Sectoriales, será cada uno de ellos quien determine en forma definitiva la información que necesita, qué publicaciones suscribir, etc. Para una buena utilización de los recursos disponibles y eliminación de duplicaciones innecesarias, puede señalarse como premisa general la de utilizar una buena red de conexiones para recuperar la documentación existente en otras bases de datos bibliotecas que ya funcionan en ambos países y adquirir únicamente las publicaciones fundamentales y específicas del tema y la estadística extranjera que resulte imprescindible.

Para mantener una actualización de la situación de los mercados, parece adecuada la contratación de un servicio de acceso a bases de datos on-line como Dialog Information Services. En la actualidad, el servicio ofrecido por "Dialog" permite el acceso on-line a 310 bases de datos internacionales. Cuarenta y cuatro de dichas bases son de utilización directa para la temática del presente sistema y muchas otras son de útil consulta para la construcción del marco global de la situación internacional. En las mencionadas bases puede obtenerse información sobre precios, nuevos productos y desarrollos, patentes; cifras de importación, exportación y producción; noticias, preferencias del consumidor,

canales de comercialización, importadores, etc.

Asimismo, puede también suscribirse al SNM, Sistema Interregional de Información de Mercado del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, que proporciona noticias sobre mercados de frutas y hortalizas (no incluye cítricos), semillas y especies, flores y plantas ornamentales, cueros y pieles, jugos de fruta (incluye cítricos) y maderas. Comprende precios de los mercados europeo y americano, con periodicidad semanal o quincenal según las fluctuaciones del tipo de productos. Puede accederse a este sistema por correo electrónico (entre terminales de computadora) y el servicio incluye la remisión de un boletín general mensual por rubro de productos solicitado.

El Experto en Información Normativa deberá recibir el Boletín Oficial tanto de Argentina como de Uruguay, las publicaciones de organismos como Comercio Exterior, Banco Central, Aduana, Agricultura, Bromatología, etc.; manuales sobre operativa. La documentación sobre normativa de importación de otros países, será compartida con los Expertos sectoriales.

El Experto en Relacionamiento Empresario Binacional necesitará contar con manuales y bibliografía internacional sobre cooperación fronteriza, empresas binacionales, joint ventures, figuras jurídicas aceptadas y novedosas de asociación empresaria, permanentes o transitorias, mecanismos de subcontratación internacional, cooperación tecnológica y en servicios productivos, etc. Toda esta bibliografía se utilizará para la búsqueda de socios candidatos o proveedores de servicios y el asesoramiento necesario para concretar las operaciones. La información básica del Servicio deberá ser recopilada directamente.

Sin embargo, para obtener constantemente información al día sobre los cambios incipientes en las tendencias del consumo, preferencias del mercado y, especialmente, datos confiables sobre oportunidades comerciales y prácticas discriminatorias contra la importación de los productos locales, resulta prácticamente imprescindible contar con los servicios (part-time) de un investigador - Market Searcher - que actúe como observador en el hemisferio norte y vaya remitiendo informes periódicos sobre los temas mencionados. Su rol es también muy importante desde el punto de vista de la función de detección de eventos internacionales que pueden ejercer efectos relevantes sobre el mercado mundial, para alimentar el servicio de alerta temprana a productores y exportadores que la Unidad pretende desarrollar.

6.3. Bases de Datos a crear

Deberán crearse las siguientes bases de datos, con la finalidad de apoyar a los expertos, es decir como soportes para ellos. Las bases propias del sistema no estarán disponibles on-line, ni son de consulta pública, sino que son herramientas de trabajo para los expertos:

- 1.- Una base de datos que incluya la normativa aplicable a la exportación de los productos

agroindustriales, con especial detalle en aquellos sectores de interés para la región: aranceles aduaneros, organismos intervinientes en la exportación, tramitaciones y certificaciones, controles sanitarios, documentación bancaria y aduanera necesaria, importación temporaria de insumos, beneficios a la exportación y sus formas de obtención, etc.

2.- Una base de datos similar a la anterior, referida a los requisitos arancelarios, sanitarios, de presentación, etiquetado, etc. establecidos para la importación de productos provenientes de Argentina o Uruguay, en los principales mercados de destino.

3.- Una base de datos sobre oportunidades de negocios de complementación, cooperación e integración fronteriza. Ella tendrá origen en una encuesta efectuada en la zona y se actualizará luego permanentemente en forma voluntaria. Se ingresarán los datos de todo proyecto planificado o en marcha cuyos iniciadores estén interesados en convertirlo en un emprendimiento binacional, ya sea globalmente o en alguna de sus etapas. Los proyectos se incluirán en archivos por país, por producto y otro tipo de índice que resulte de utilidad.

4.- Una base de datos que intentará reunir, en diferentes archivos relacionables, los organismos de investigación y extensión de diferentes tipos, con indicación de sus temas de especialización, información que pueden proporcionar, proyectos de investigación en curso y servicios que prestan. Se complementará con un archivo "know-who", es decir, una nómina de todas aquellas personas de la región o vinculadas a ella que posean información de interés, con valuación cualitativa que no puede ser reemplazada por los datos obrantes en textos; con vinculación con todo un rubro o un área geográfica determinada o relaciones con el sector tecnológico local o extranjero; en síntesis, personas claves de valiosa consulta para resolver problemas o analizar el efecto de las modificaciones en el ambiente internacional. Este archivo reflejará los temas sobre los que puede consultarse a cada uno de los registrados, aspectos que maneja, relaciones, etc.

5.- Los Expertos Sectoriales podrán determinar en una segunda etapa si consideran necesario manejarse con una base de datos amplia o restringida, como apoyo a su tarea. En este aspecto, el análisis debe ser muy casuístico y realizado por el propio responsable en razón de medir cuidadosamente la relación costo-beneficio de contar con una base muy amplia, ya que es bastante difícil mantenerla actualizada. Si bien no estarán diseñadas a priori, tanto el hardware como el software que se prevén para el Sistema (ver Sección 9.3.: Necesidades de Infraestructura), permiten la inclusión de estas bases de datos.

6.4. Productos a ofrecer

- **Boletín Informativo Básico mensual/quincenal**, con información de la situación del comercio internacional en cuanto interesa a la producción de la región y también sobre alguna modificación operada en la normativa local que afecte o influya en la zona. Contendrá una sección de temas de

capacitación, coordinada por el Módulo de Capacitación del proyecto y una sección sobre oportunidades de integración con noticias binacionales fronterizas y de la evolución de los esquemas de integración subregional (MERCOSUR). Este Boletín también podrá ser suscripto por interesados pertenecientes a otras regiones, en tanto consideren que los temas incluidos son también de interés y utilidad para ellos.

- **Servicio de Abono de entrega periódica** de material sobre el tema de interés del contratante, determinando previamente las áreas informativas de utilidad juntamente con el Experto Sectorial y, de ser el caso, con el Experto en Normativa. Este abono incluye asesoramiento permanente y un servicio de alerta temprana sobre cualquier modificación del contexto nacional, internacional y/o de integración subregional que pueda afectar en forma relevante, ya sea positiva o negativamente su situación y competencia productiva y la recepción del Boletín Informativo.

- **Servicio de Consulta.** Respuesta puntual en el que, previo diagnóstico de la demanda real de información, se reúne la documentación necesaria, se prepara un informe abarcativo orientado desde el ángulo del problema del solicitante y se discute con él el resultado final. Si corresponde, puede incluir alternativas posibles y aconsejadas de acción, señalando en cada una las consecuencias probables. Las consultas podrán ser diferenciadas según la profundidad que se necesite en la respuesta o la amplitud y alcance de la demanda. En algunos casos, si es el deseo del solicitante, pueden indicarse los canales de comercialización, las formas de presentación, las cadenas de supermercados más adecuados, etc. con la condición de que sean siempre expresados como alternativas que el experto ofrece con sus respectivas consecuencias. La decisión final la tomará siempre el empresario. La función de la información es posibilitarle que lo haga en las mejores condiciones posibles, no decidir por él.

Sin llegar al asesoramiento sobre problemas puntuales, la información disponible podrá ser consultada también por productores de otras zonas de los dos países, en tanto pertenezcan a los sectores abarcados por la Unidad. Ello permitirá aprovechar más la información obtenida, colaborar con zonas que no cuentan con este tipo de servicio, ir remarcando la utilidad de contar con los mismos y, a un tiempo, coadyuvar al sostén del Sistema a través del incremento de ingresos por venta de servicios. Por supuesto, la posibilidad de prestación a otras áreas estará supeditada a que no queden por ello desatendidas las necesidades de la región fronteriza. En caso de que ambas demandas presionen fuertemente, habrá que analizar un incremento en la dotación de personal especializado.

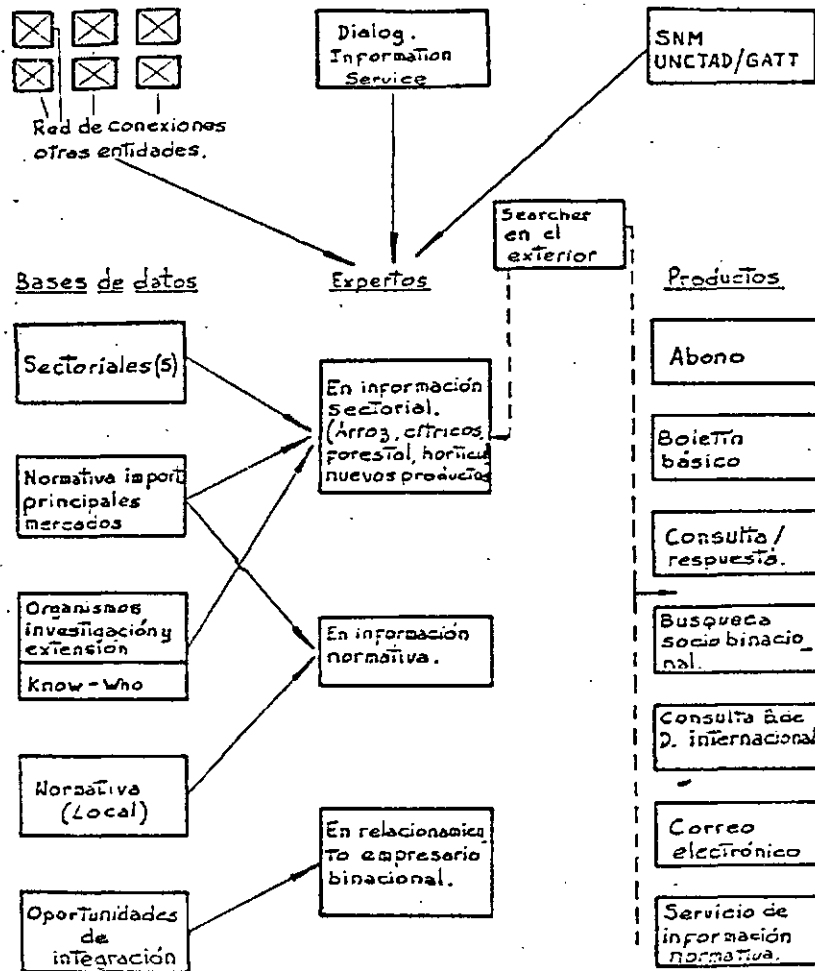
- **Servicio de Búsqueda de Socio Binacional**, para colaborar con los empresarios interesados en compartir una parte o una etapa de su actividad con otro empresario del país vecino. Se le proporcionarán datos seleccionados, de otras empresas interesadas, cuya situación se adecue a la búsqueda y se asesorará asimismo sobre las formas asociativas más pertinentes para el caso.

- **Servicio de Consultas en Bases de Datos Internacionales**, para aquellos requirentes que en

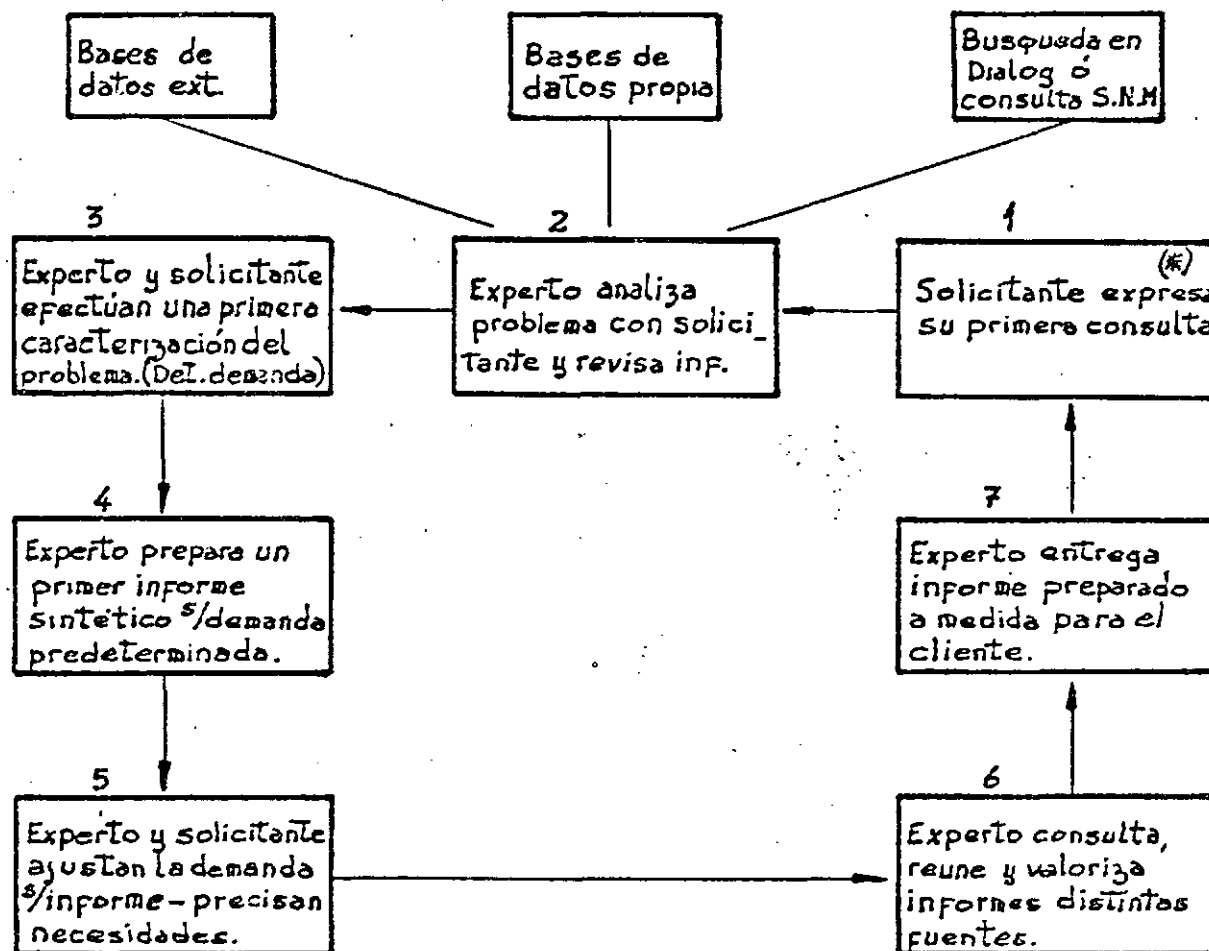
algún caso deseen utilizar esta modalidad y elaborar su propio informe, o investigadores que necesiten explorar nuevos desarrollos; también búsquedas temáticas sobre sectores no abarcados por la Unidad, etc. Cabe aclarar que la conexión con el Sistema DIALOG habilita para ofrecer legalmente este tipo de servicios a terceros. Es práctica habitual cargar alrededor de un 25 % sobre los costos y ello puede coadyuvar en el logro del futuro autofinanciamiento del Sistema.

- **Servicio de Correo Electrónico.** Este no es netamente un producto de información, pero puede resultar de mucha utilidad para incrementar la comunicación en la zona fronteriza.

Cuadro Nº 3
Módulo 1. Información, Componentes, Soportes, Productos



Cuadro N°4
Esquema de Funcionamiento del Proceso
Consulta/Respuesta



(*) El presente caso involucra un planteo o problema nuevo o que tiene pocos antecedentes y no puede resolverse con información ya elaborada, con su correspondiente actualización. Este esquema corresponde a la secuencia que se inicia cuando un empresario concurre directamente a la Unidad Central. En el caso de que el requiriente consulte en una de las Subunidades, la persona encargada de la misma remite las primeras preguntas por teclado de la computadora. La complejidad de la consulta determinará la necesidad de una charla telefónica, una visita personal, etc.

7. MODULO 2. PROGRAMA DE CAPACITACION

Mientras en los países desarrollados se multiplican día a día los servicios de inteligencia comercial, tecnológica, social, etc. y se presta cada vez mayor atención a la necesidad de anticipar los movimientos de los mercados, programar las actividades de las empresas en consecuencia y se valora la información y la capacitación como herramientas tan imprescindibles como el financiamiento, la tecnología o los servicios adecuados; en muchas zonas de los países en desarrollo se carece de los datos cuantitativos mínimos, no ya para anticipar el futuro sino, siquiera, para conocer la situación actual y se resta atención al tema de capacitación permanente.

Así como el contar con mucha información y múltiples contactos incentiva aún más su valoración y necesidad de optimización, el no contar con información y tener escasos contactos y dificultades de medios de comunicación, acentúa el aislamiento. De este modo, las áreas que más la necesitan son las que tienen menos acceso a la información y capacitación y donde menos se detecta explícitamente esa necesidad, lo cual incide asimismo como consecuencia, en un mal aprovechamiento de recursos, bajo acceso al sistema financiero e inadecuada demanda tecnológica.

7.1. Primera Etapa

En términos de producir un esquema que sea útil y funcione ajustadamente en la zona, a partir de la situación detectada en ella, se considera que la primera actividad de capacitación debe ser encarar un amplio Programa de Sensibilización y Difusión, que permita a los empresarios valorizar adecuadamente el rol que cumplen la información y la capacitación en el mundo actual.

El objetivo esencial de la primera etapa del Programa de Capacitación será entonces comenzar a despertar esa necesidad a través de charlas ilustrativas, conferencias, seminarios a dictar en todas las ciudades de la región. En ellos se presentarán las modernas teorías acerca de la información inteligente. Se ofrecerán casos demostrativos concretos de la diferencia que puede significar, llegar a un mercado a tiempo, o con la mercadería sana y bien conservada; ingresar con un producto que aún no está en la madurez de su ciclo comercial o hacerlo con otro que ya maduró y está decayendo ya sea el producto mismo o su forma de presentación; poder apreciar que incidencia pueden tener en los negocios algunos sucesos internacionales, etc.

Esta etapa estará compuesta por dos sub-etapas. En la primera de ellas, se tratará principalmente de concientizar a los productores acerca de la imprescindibilidad de contar con información actualizada e inteligente, para insertarse en el contexto internacional. En la segunda sub-etapa, se comenzará a capacitar a los operadores en el uso de la información como herramienta para la toma de decisiones. Se introducirán asimismo, seminarios interactivos donde se tratará de ir infiriendo gradualmente las necesidades de información y capacitación de una empresa, de una zona, de un sector, como ejercicios por etapas que los ayuden a determinar sus propios requerimientos.

Es importante que la primera sub-etapa sea muy intensa, que se efectúe recorriendo todas las ciudades productivamente relevantes de la zona fronteriza, que incluya refuerzos y muchos casos prácticos. Además, la secuencia temporal de esta sub-etapa deberá ser diferente de todas las otras porque distinta es su finalidad.

La sub-etapa dos puede comenzar recién cuando esté afianzada la primera, pero ésta no debe concluir allí, ni tampoco cuando se haya iniciado la Segunda Etapa del Programa, sino que deberá continuar. Periódicamente, en forma más o menos intensa durante los dos primeros años y orientada a nuevos usuarios después, se deberán producir refuerzos, tendientes a fortalecer la apreciación de ideas que son nuevas en la región y que, como tales, requieren un tiempo de sedimentación, comprensión y valoración. De todas formas, se estima que la tarea de sensibilización exclusiva debe tener al menos, un semestre de duración, antes de pasar a la Segunda Etapa. En los próximos años la región va a estar fuertemente influida por los cambios que se movilicen a partir del MERCOSUR y esto operará como un acicate para requerir y valorizar la información.

Es fundamental, para colaborar con el desarrollo armónico de la región, introducir también durante esta etapa algunas ideas vinculadas a la conservación de los recursos y al uso racional de los recursos naturales. Es bastante probable que todo el esquema incentivador montado sobre la zona tanto por esta Unidad, como por otros módulos del Programa global, produzcan un incremento en el uso e intensidad de la explotación de algunos recursos locales. Resulta por ello fundamental concientizar desde el inicio tanto a los productores primarios como a los industriales, para que efectúen los manejos adecuados, las rotaciones de tierra necesarias, se cuiden de preservar los nutrientes de la tierra, no se ejerzan actividades depredatorias sobre los recursos; que las actividades industriales no contaminen el ambiente o los ríos con sus efluentes; preparar a la zona para producir para una agricultura sostenible en el tiempo y considerar los recursos naturales y ambientales como patrimonio regional a ser respetado y valorizado.

En la Segunda Sub-etapa, también se tratará de crear en los concurrentes a las reuniones, la conciencia de los diferentes tipos de requerimientos que se generan según se pertenezca a un sector productivo o a un grupo empresario (por utilizar la terminología introducida en el presente informe) determinado. Esto permitirá producir un cierto agrupamiento, aprovechable en dos sentidos. En un primer sentido, posibilitará orientar distintos grupos de intereses en los planes de capacitación propiamente dichos, a iniciarse en la Segunda Etapa del Programa. Y, en un segundo sentido, será útil para ir reuniendo a los empresarios de un mismo sector, aunque tengan distinto tamaño u organización empresaria o pertenezcan a otro país.

7.2. Segunda Etapa

La segunda etapa es prácticamente el inicio del Programa de Capacitación, ya que la primera parte

con sus dos subetapas se trata de un trabajo de preparación, sensibilización y concientización que, en realidad es una condición de posibilidad para lograr un buen aprovechamiento del Programa.

En la segunda etapa, se separan ya módulos y submódulos de problemas, determinados en respuesta a las áreas temáticas en las que se detectó necesidad de capacitación en la zona. Estas áreas son: Mercados Externos, Producción y Formación Gerencial.

A su vez, cada una de las áreas temáticas deberá prever algunos puntos en común y otros diferenciados según sectores productivos y también según grupos de usuarios, dado que difieren en cada uno de ellos los temas concretos de interés o demanda y los tiempos convenientes para recibir la capacitación. Por ejemplo, en el Grupo 3, muchos puntos deben quedar para una etapa más avanzada en tanto requieren de información y capacitación previa que los habilite para aprovecharlos.

Esto no quiere decir que con el tiempo haya traspaso entre grupos o que haber recibido la capacitación productiva prevista en esta etapa haga que el Grupo 3 se convierta en Grupo 2 o pase a pertenecer al mismo. Lo que se pretende es elevar, al mismo tiempo, los conocimientos y habilidades de toda la pirámide de usuarios (Grupo 1, 2 y 3), permitiéndoles un mejor acceso al mercado internacional a cada uno, de acuerdo a su ubicación. Los grupos seguirán existiendo como tales y mantendrán diferencias entre ellos, pero irán variando sus características.

En los Cuadros Nº 5, 6 y 7, se señalan los temas detectados como interesantes o útiles de transmitir dentro de cada área, indicándose por un lado a qué sector pueden interesar; y a qué grupo de empresas le resulta más conveniente recibir entrenamiento específico en ese tema. El Plan de Capacitación de la Etapa 2, cuya duración puede ser de una duración de aproximadamente un año.

Contraponiendo el esquema analítico presentado en los Cuadros mencionados puede señalarse, como generalización, que los integrantes del Grupo 3 deberán recibir inicialmente capacitación en:

- i) tecnologías de producción agrícola (mejora de rendimientos, utilización de variedades adecuadas, diferenciación de variedades según uso final y demanda internacional, uso de herbicidas y fertilizantes)
- ii) ventajas y manejo de técnicas postcosecha
- iii) agrupamientos productivos aptos
- iv) comercialización externa
- v) introducción a los mercados internacionales.

Desde el punto de vista metodológico, parece conveniente acercar estos cursos a los lugares de asiento de la producción, ofreciendo ejemplos muy prácticos con muestras de las mejoras que pueden

CUADRO 5. ACTIVIDADES DE CAPACITACION SEGUN SECTORES Y GRUPOS EN LA SEGUNDA ETAPA

AREA MERCADOS EXTERNOS

TEMAS	SECTORES Y GRUPOS														
	CITRICOS			ARROZ			FORESTAL			HORTICULTURA			NUEV. PRODUC		
	61	62	63	61	62	63	61	62	63	61	62	63	61	62	63
Nuevos usos	X	X		X	X		X				X		X	X	
Nuevas formas de presentación	X	X		X	X		X	X			X		X	X	
Nuevos productos	X			X	X		X				X	X	X	X	
Nuevos desarrollos	X	X		X	X		X				X	X	X	X	
Detectar senales en mercados	X			X			X				X	X	X	X	
Tendencias internacionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Preferencias del consumidor		X	X	X	X	X					X	X	X	X	X
Canales de Comercialización		X		X			X				X		X	X	
Exigencias de empaque/etiq.		X		X			X				X		X	X	
Reglaments. de importación		X		X			X				X		X	X	
Controles en destino		X		X			X				X		X	X	
Barreras arancelarias y para/ar.		X		X			X				X		X	X	
Manejo de la competencia	X	X		X	X		X	X			X	X	X	X	

CUADRO 6. ACTIVIDADES DE CAPACITACION SEGUN SECTORES Y GRUPOS EN LA SEGUNDA ETAPA

AREA PRODUCCION

TEMAS	SECTORES Y GRUPOS														
	CITRICOS			ARROZ			FORESTAL			HORTICULTURA			NUEV. PRODUC		
	61	62	63	61	62	63	61	62	63	61	62	63	61	62	63
Tecnología de cultivo/cría			X			X			X		X	X	X	X	X
Mejora de rendimientos			X			X					X				
Optimización uso insumos			X		X	X			X		X				
Cosecha y manejo agrícola			X			X			X		X				X
Técnicas poscosecha		X	X		X	X			X		X	X	X	X	X
Desarrollo nuevos productos	X	X		X	X		X	X		X			X	X	
Procesos industriales		X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Técnicas de frío		X	X								X	X	X	X	X
Selecc. tecnol. adecuada	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	X
Acceso y transf. tecnología	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Control fitosanitario		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control de calidad		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Producción según normas	X	X					X	X					X	X	
Envases y packing	X	X			X					X	X		X	X	

CUADRO 7. ACTIVIDADES DE CAPACITACION SEGUN SECTORES Y GRUPOS EN LA SEGUNDA ETAPA

AREA FORMACION GERENCIAL

TEMAS	SECTORES Y GRUPOS														
	CITRICOS			ARROZ			FORESTAL			HORTICULTURA			NUEV. PRODUCC		
	61	62	63	61	62	63	61	62	63	61	62	63	61	62	63
Técnicas de comercialización		X			X			X			X			X	X
Viajes y misiones comerciales	X	X		X	X		X	X			X			X	X
Particip. en ferias internac.		X	X					X			X			X	X
Formas de promoción exterior		X	X		X	X		X	X		X			X	X
Agrup.empres.p/promover sect.	X	X		X	X		X	X			X			X	X
Desarrollo dto. de Exterior		X			X			X			X				X
Capacit. p/toma decisiones	X	X		X	X		X	X			X			X	X
Planificación empresaria	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
Tramitación exportaciones		X			X			X			X				X
Gestión banc.y finan. exps.		X			X			X			X				X
Contrat. transp. y seguros		X			X			X			X				X
Agrupamientos productivos		X	X			X			X		X	X		X	X
Formas asociativas	X	X		X	X		X	X			X			X	X

obtenerse, visitas a plantaciones experimentales, instalaciones piloto de poscosecha y frío, plantas de empaque, entrevistas con miembros de cooperativas u otras asociaciones exitosas de pequeños productores y charlas con expertos en comercio internacional. En ese sentido, deberán participar activamente tanto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA - de Argentina y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - INIA - de Uruguay, como con las universidades nacionales para cubrir parte de las tareas, evaluando las posibilidades y limitaciones que ellos encuentren, pudiendo inclusive colaborar con ellos financieramente en el caso que deba efectuarse alguna inversión para extensión, plantaciones demostrativas, etc. (el presupuesto prevé un porcentaje de costos imprevistos que puede utilizarse para esta eventualidad).

Para el Grupo 2, se tratará específicamente de introducirlos en el mercado internacional. Dado que lo que se ha detectado, a pesar de que necesite adecuaciones, es una aptitud productiva y un desconocimiento de los mercados y del aspecto práctico de las normativas, allí debe estar puesto el grueso de la capacitación, junto a la introducción a las técnicas de management empresarial y nociones de las ventajas del agrupamiento para promocionar sus productos en el exterior.

El Grupo 1, al que se sensibilizará en la Primera Etapa sobre el valor de la información estratégica y su utilización en el proceso de toma de decisiones, se capacitará durante la Segunda Etapa para manejar nociones de tipo estratégico, ser capaces de detectar tempranamente cambios en el contexto internacional y elaborar alternativas de acción para actuar en consecuencia y aprovechar las coyunturas favorables, reconocer las etapas del ciclo de los productos y aplicar las técnicas que correspondan en cada una de ellas.

En síntesis, la Segunda Etapa comprenderá tres grandes módulos subordinados a su vez a los tres grupos de usuarios, en los que la orientación será de afianzamiento y captación de franjas importantes del mercado internacional para el Grupo 1; de inserción internacional, para el Grupo 2; y de mejora productiva y concientización empresarial, para el Grupo 3.

La clasificación en Grupos será explícita y conocida y, cuando una empresa se acerque por primera vez al Servicio de Capacitación, se le explicará el funcionamiento del Programa y se le indicará el Grupo en el que se considera que está incluida la empresa. A partir de ello, se afinará en conjunto con el interesado un programa tipo que se adapte a las necesidades particulares, aconsejándole cuáles deberían ser los cursos, seminarios y jornadas que debería seguir, indicándole inclusive la secuencia más conveniente.

7.3. Tercera Etapa

La Segunda Etapa es un intento de ir acercando diferencias de conocimientos y capacidades entre el segundo y el primer grupo y, en forma potencial, entre el tercero y el segundo en lo que respecta a sus posibilidades de acceder a la exportación en mejores condiciones. La Tercera Etapa del Programa de Capacitación, aparecerá ajustadamente recién cuando haya transcurrido por lo menos un semestre de la Etapa 2 y se haya podido efectuar un seguimiento que posibilite, juntamente con el asesoramiento de los Expertos del Módulo de Información, analizar y evaluar la evolución que han tenido los diferentes grupos de usuarios y los distintos sectores productivos. Esto se deberá conjugar asimismo con los cambios operados en el año y medio pasado desde el inicio del Programa, la evolución de los mercados y de las exportaciones de la zona.

Cabe señalar que muchas de las actividades consignadas como aptas para el Grupo 2, deberían introducirse al Grupo 3 en la Tercera Etapa, al menos en los sectores que hayan evolucionado adecuadamente. Lo mismo es válido en cuanto a que las empresas pertenecientes al Grupo 2 tendrán que comenzar a capacitarse en la Tercera Etapa en aquellas actividades que los integrantes del Grupo 1 hicieron en la Segunda.

La Tercera Etapa será prácticamente, a partir de la elaboración mencionada en el párrafo anterior, la constitución, para muchos sectores, de la estructura permanente de capacitación para el área, en la que se continuará con aquellos programas tendientes a homogeneizar progresivamente la capacidad de absorber y aplicar información por parte de todas las empresas de la zona y se desarrollarán programas de actualización tecnológica, actualización normativa, emprendimientos binacionales, etc.

7.4.Cuerpo Docente

No se considera necesario mantener un plantel de profesores contratado en forma permanente para todos los temas, sino que se ha pensado en un esquema flexible que combine las siguientes posibilidades:

- un equipo básico permanente, que se ocupe de la enseñanza de los temas generales e introductorios de marketing, mercados externos, tramitaciones, técnica agrícola, etc., con un número de horas cátedra mensual previamente asignado, ya que estos cursos básicos se repiten en muchos sectores y Grupos,

- un equipo seleccionado en la zona, que pueda ser convocado según las necesidades de la programación, por su idoneidad en determinados temas. Los profesionales y expertos de este grupo, surgirán de un relevamiento a efectuar en organismos de investigación, universidades, bancos, colegios de graduados, asociaciones de productores y otras entidades de la región. En algunos casos estos

organismos asumirán la responsabilidad completa de capacitación para áreas específicas.³

- un grupo de especialistas argentinos y uruguayos (no residentes en la región), relevados por contactos previos y mantenidos en archivo para ser convocados oportunamente, y por último,
- expertos extranjeros traídos especialmente para disertar sobre temas de su competencia.

Desde el punto de vista metodológico, para constituir el cuerpo de profesores se procederá, durante la primera etapa del Programa de Capacitación a localizar y registrar en la región y en los dos países, y también investigar en el mundo los especialistas idóneos para cada uno de los temas seleccionados.

Con la información obtenida en dicho relevamiento se originará un registro o base de datos, que se mantendrá luego actualizado. Ello permitirá ubicar rápidamente los disertantes para cada curso de los subprogramas y poder planificar los distintos módulos, prever costos, efectuar la convocatoria a los asistentes con adecuada antelación, seleccionar lugares de realización, etc. Con todos estos datos y, además, el cronograma de cursos, se constituirá un archivo computarizado más complejo, apto para el manejo y control del Programa.

³Algunas instituciones participantes: INTA, INIA, LATU, INTI, Universidad de la República, UNER, Fundaciones, etc.

8. MODULO 3. FORMACION GERENCIAL

8.1. Introducción

El diseño de un Sistema de Información y Capacitación que pretenda llegar a permanecer vigente en el tiempo y a autofinanciarse, al menos sustancialmente, debe incluir el desarrollo de una institución o grupo capaz de llegar a sostenerlo. Esto constituye una condición de posibilidad para lograr esa permanencia, el reaseguro del sistema.

En el presente caso, si bien se considera que inicialmente, la institución que debe liderar la Unidad Binacional de Información y Capacitación es la CODEFRO; después de un tiempo, ello debe ser transferido a aquellos que puedan contribuir a su financiamiento.⁴ Los destinatarios más idóneos son los empresarios que, si el Servicio ha resultado de utilidad, habrán llegado a valorarlo y pueden considerar una inversión el colaborar para mantenerlo. Es esencial volver a resaltar el que se prevea contar con la valoración de los usuarios y, por ende, con su predisposición a pagar y sostener el servicio porque son incontables los casos de buenos esquemas informativos descontinuados en el tiempo por no prever sistemáticamente las fuentes de ingresos y el soporte institucional.

Ahora bien, uno de los puntos fundamentales para lograr una estimación positiva por parte de los usuarios es que las exportaciones de la región se vayan incrementando efectivamente y, para ello, es imprescindible enfrentar un esquema fuerte de promoción externa. Es una tendencia creciente en el mundo, dejar de lado el esquema de promoción comercial estatal global, como también el de cada una de las empresas aisladamente. El primero no ha resultado adecuado para cubrir aspectos relacionados con actividades promocionales de tipo comercial ni puede ocuparse de todos los sectores teniendo en consideración sus particularidades. Los esquemas individuales son útiles para la venta concreta y el corto plazo pero resultan insuficientes y muy onerosos si se pretende afirmar la presencia en los mercados, con miras al mediano y largo plazo.

Es así que, cada vez más, se tiende a constituir asociaciones empresarias de productores o exportadores que se reúnen para gerenciar conjuntamente la promoción de sus exportaciones, trabajando en forma coordinada con sus respectivos gobiernos.

De las diversas experiencias existentes, el caso más estructurado desde el punto de vista institucional es el Programa de Cooperadores Agrícolas del Federal Agricultural Council, creado por Ley Federal 480 y que funciona desde la década del 50, operando en coordinación con el Foreign Agricultural Service (FAS) del Departamento de Agricultura y que cuentan incluso con aporte de fondos federales. Los más de cien Cooperadores nucleados por rubros (productores de manzanas, de cítricos, de hortalizas, etc.), efectúan planes anuales de promoción, que llevan a cabo en los mercados previamente seleccionados. Las actividades pueden incluir gestiones ante gobiernos para eliminar

⁴Eventualmente este servicio podría formar parte de la Fundación del Río Uruguay (FRU).

trabas que frenan las exportaciones o disminuir los aranceles de importación; promover el consumo de los productos del sector y mejorar la imagen de los productos de la región; efectuar demostraciones o degustaciones si el tipo de bienes promovidos se adapta a ello, etc.⁵

Un ejemplo más cercano son los 60 Comités de Exportadores, con más de 600 empresas, que funcionan en el ámbito de PROCHILE, con orientación gubernamental y financiación propia. Los Comités deciden la política de promoción externa de todo un rubro, presupuestan y costean sus actividades. El rol que han desempeñado en la penetración de los mercados es importantísima. Recientemente, el ingreso de los productos chilenos en el difícil mercado japonés obedece a las tareas que han emprendido estos comités.⁶

El tipo de agrupamiento entre productores o exportadores de un mismo rubro parece adecuarse a la zona fronteriza porque puede tender a defender intereses sectoriales, reduce costos por participante al ampliar la escala de operación, disminuyendo diferencias entre empresas y, en el presente caso, entre países. Además, este tipo de grupos reúne en general a los empresarios más activos y favorece el constante intercambio de ideas, que es propicio para la generación de actitudes innovadoras y para el aprovechamiento inteligente de la información.

De lo que se está tratando, en síntesis, al introducir este módulo, es de crear un movimiento que ayude y permita a los empresarios del área incrementar sus exportaciones en mejores condiciones y, al mismo tiempo, garantizar la continuidad del Sistema de Información y Capacitación en la zona.

8.2. Metodología

8.2.1. Primera Etapa

Se mencionó, al describir la situación hallada en el área, la existencia de una desconexión entre los empresarios de ambas márgenes del río Uruguay y su falta de participación directa en el comercio internacional.

Existen algunos agrupamientos; ninguno binacional, de carácter más bien gremial, cooperativas con buen desempeño como las de Chajarí o FECOAR del lado argentino y CALAGUA o CALNU del lado uruguayo; un movimiento interesante como es el de Horticultores de Salto, de productores que hasta ahora estaban orientados hacia el mercado interno, y experiencias valorables como la Asociación

⁵GAO (General Accounting Office of U.S.). International Trade Review of Effectiveness of FAS Cooperator Market Development Program, Washington, 1987 - GAO/NSIAD 89 - 44.

⁶Estatuto y Programa de Servicios. Revista Informativa de PROCHILE.

para el Desarrollo de Concordia, Asociación de Exportadores de Paysandú o la Corporación para el Desarrollo de Gualeguaychú; pero ninguno de ellos reviste las características que quieren imprimirse a estos agrupamientos, es decir, uniones de productores/exportadores del mismo rubro, reunidos para promover sus exportaciones, afrontar conjuntamente los gastos generados por dicha promoción, desarrollar una tarea única de negociación; y trabajar en el mundo en forma mancomunada e institucional para mejorar la imagen del producto de la zona, incrementar las ventas en el mediano y largo plazo y mejorar las condiciones de intercambio. Estos productores pueden encarar juntos alguna inversión en instalaciones que convenga realizar en común, o pueden cooperativizar la producción o la comercialización, o ambas, pero ninguna de estas actividades es necesaria; el agrupamiento puede funcionar igualmente entre empresas totalmente separadas que sólo aúnan sus esfuerzos para mejorar su situación externa.

Dicha situación requiere que una primera etapa esté dedicada al trabajo de sensibilización. Este puede efectuarse en conjunto con la misma actividad del Módulo 2 de Capacitación. Pueden explicarse a los productores los beneficios de agruparse y las actividades que podrían emprenderse en conjunto y mostrar ejemplos de asociaciones similares que funcionan ya en otros países, las tareas que llevan adelante y los logros obtenidos.

Hacia el fin de esta primera etapa, se pueden comenzar también charlas sobre los mercados para sectores en particular, coincidiendo con el inicio de la Etapa 2 del Programa de Capacitación, que habilita temas por sectores. Como otra medida para generar solidaridad con el Sistema y participación en el mismo, se ofrecerán desde el inicio tarifas muy preferenciales, tanto en los servicios de información como en los cursos y seminarios de capacitación, a aquellas empresas o agrupamientos que se asocien a la Unidad.

8.2.2. Segunda Etapa

En este período se intentará constituir uno o dos grupos de empresarios piloto. Dicho grupo debe surgir de una cuidadosa selección orientada a ubicar aquel sector o parte de un sector de nuevos productos que reúna al menos la mayoría de los siguientes requisitos:

- . alto dinamismo en la zona
- . empresarios innovadores dentro del rubro
- . buenas posibilidades de expansión en el mercado externo
- . dificultades externas para las que, teóricamente, el agrupamiento pueda significar una solución
- . inexistencia de áreas de conflicto serias en la integración binacional.

Se tratará de preparar con el grupo seleccionado una experiencia exitosa, que pueda tener validez como verificación exportadora, de integración y cooperación binacional y que sea repetible.

En conexión con el Módulo 1 de Información, se evaluará el sector o rubro con mejores posibilidades de mercado. Una vez compatibilizados todos los factores concurrentes y decidido el grupo piloto inicial, se coordinará con dicho módulo un informe detallado de las características de los principales mercados y el comportamiento de los competidores. A partir de estos datos y después que los empresarios hayan seguido los cursos de técnicas de promoción (previstas en las actividades del Módulo 2), se diseñarán en conjunto con ellos los planes de promoción que se ajusten a las características encontradas y a los medios con que se cuente.

En principio, para conocer las reglas de la competencia y situación del mercado internacional, es aconsejable escoger la feria más representativa para el sector elegido y armar una pequeña misión de dos o tres empresarios para que efectúen una visita exhaustiva a esta exposición.

Las demás actividades pueden estar vinculadas a decidir, de acuerdo a lo detectado en los mercados:

- . encarar un desarrollo conjunto para mejorar la presentación de los productos,
- . negociar una tarifa preferencial de fletes con las conferencias marítimas, consolidando la carga de todo el sector o acortar la frecuencia existente entre embarques,
- . preparar y distribuir catálogos conjuntos para describir las características particulares de excelencia de los productos provenientes de la zona y afianzar su imagen en los mercados,
- . preparar una planificación para negociar con gobiernos extranjeros modificaciones en las condiciones de acceso de los productos de la región. Esto puede incluir cambios en el sistema de cuarentena o en las inspecciones, traslado de inspectores a la región, elaboración de un programa que tienda en el tiempo a automatizar el ingreso, disminución de los aranceles aduaneros, incremento de los cupos de importación o cambio de sus fechas, etc.,
- . preparar misiones a los países en que resulte conveniente la presencia directa,
- . evaluar y llevar adelante campañas publicitarias, cuyo costo esté justificado por el incremento esperable en el consumo,
- . traer a la región expertos extranjeros, cuya presencia y asesoramiento coadyuve en algún sentido al incremento de las exportaciones o mejora de sus condiciones,

8.2.3. Tercera Etapa

A partir de la extrapolación progresiva de las conclusiones obtenidas de la experiencia piloto llevada a cabo en la etapa anterior y de la difusión de sus resultados, se formará un número mayor de agrupamientos y se ampliará el número de representantes y la zona de participación de los que ya estén funcionando. Las actividades de los grupos nuevos serán similares a las desarrolladas por los grupos piloto en la Segunda Etapa del Programa, mientras que estos ingresarán en una etapa de afianzamiento, analizando el cumplimiento de sus objetivos y redefiniendo los mismos para el período

que se inicia, planificando asimismo las actividades nuevas, correctivas o de profundización que se estime correspondan.

9. ORGANIZACION DE LA UNIDAD BINACIONAL DE INFORMACION Y CAPACITACION

El análisis efectuado de la zona fronteriza, desde el punto de vista distancias, posibilidades de cada ciudad, ambiente empresario propicio, etc. inclinan a sugerir que la Oficina Central de la Unidad. Módulo 1 - Información, se instale en la ciudad de Concepción del Uruguay, en el ámbito del Centro Comercial.

Asimismo, se prevén subsedes del Sistema en las ciudades de Bella Unión, Salto, Paysandú, Fray Bentos, Mercedes y Young en la República Oriental del Uruguay; y Chajarí, Concordia, Colón y Gualeguaychú, en la República Argentina, que se montarán en las sedes de las Federaciones Económicas, Centros Comerciales asociaciones de productores, cooperativas de segundo grado u otras asociaciones, que se acuerden en cada ciudad.

Para descentralizar los servicios, producir un mayor movimiento de personas y fortalecer en la región la presencia de la Unidad Binacional, se ha estimado conveniente instalar la Central de la Unidad. Módulo 2 - Capacitación, en otro punto de la frontera, preferentemente, del lado uruguayo. La ciudad adecuada podría ser Salto. Podrían aprovecharse también en ese caso las instalaciones ya existentes en los hoteles construidos al lado de la represa de Salto Grande.

El Módulo 3 - La Formación Gerencial, puede funcionar inicialmente junto al Módulo 2, porque las actividades serán más bien descentralizadas pero altamente vinculadas a las de capacitación. Las necesarias vinculaciones con el Módulo 1 - Información, pueden efectuarse a través del Sistema a montar y manteniendo reuniones periódicas de coordinación.

9.1. Control de Gestión⁷

Esta función será desarrollada por un Consejo Veedor Binacional, constituido por seis miembros (tres uruguayos y tres argentinos), nombrados por las Federaciones Económicas de ambos países. Dos de ellos (uno de cada país), ejercerá conjuntamente la presidencia. Todos los miembros actuarán a título honorario. El Consejo se reunirá en forma trimestral, alternativamente en las ciudades de Concepción del Uruguay y Salto, debiendo ser consideradas ambas como sede del Consejo.

Los Directores de los tres Módulos componentes de la Unidad Binacional elevarán, a través del Director General al Consejo, el estado y evolución de los planes en curso, con periodicidad trimestral; el balance de gastos e ingresos, semestralmente y el presupuesto analítico definitivo para el ejercicio siguiente, en forma anual. El Consejo tendrá facultad para aprobar balances y presupuestos, como así también los informes de las tareas desarrolladas y evolución de lo planificado y sugerir las

⁷Este proyecto operará en el marco del Programa CODEFRO y está regulado por la Unidad Ejecutora de dicho Programa. Se presenta un esquema interno tentativo de gestión.

correcciones en caso que las considere necesarias.

En caso de hallar desviaciones serias, ya sea en la ejecución de los programas o en la utilización de los recursos asignados, dará comunicación a la CODEFRO y, más adelante, a la figura que institucionalmente se haga cargo de la Unidad, acerca de la situación existente, recomendando los cursos de acción que estime correspondan.

9.2. Dotación de Personal

Un Director General deberá responsabilizarse del montaje, organización, control y seguimiento de todo el Sistema, y ejercer al mismo tiempo la coordinación entre los tres módulos componentes y la dirección del Módulo 1 - Información.

El Módulo 1 requerirá, en la sede central, cinco Expertos en Información Sectorial, un Experto en Información Normativa, un Experto en Relacionamiento Empresario Binacional (según surge de la descripción efectuada en la sección metodológica correspondiente), y dos empleados administrativos. En principio, en las subsedes no se requerirá personal adicional sino que se tratará de capacitar a algunos de los miembros o empleados de la propia asociación empresaria que albergue a la sede local. Esta capacitación se efectuará en forma simultánea con la instalación del Sistema y con la realización de la etapa de sensibilización del Programa de Capacitación.

El Módulo 2 - Capacitación, necesitará de un Director de Capacitación y tres empleadas para mantener el archivo, recibir a los participantes, preparar las contrataciones de profesores, editar apuntes, etc.

El Módulo 3 - La Formación Gerencial requerirá inicialmente sólo de un responsable (Director de Programa) y un asistente que actuarán en permanente contacto con los otros módulos y con los empresarios.

En el Apéndice 1. de este trabajo se agrega un perfil de funciones y requerimientos de todo el personal técnico que aquí se menciona.

9.3. Necesidades de infraestructura

Las investigaciones realizadas sobre los medios técnicos adecuados, tanto para abastecer las necesidades presentes de la región como para prever la ampliación futura de las mismas y, asimismo, la posibilidad de que este Sistema se conecte con otros iguales o mayores, han permitido determinar el siguiente equipamiento sugerido:

a) Hardware

- en la sede central del Módulo de Información, dos equipos RS - 6000 (IBM - modelo 320), con disco de 300 mega, con dos puestos de trabajo cada uno y dos impresoras laser. Sobre estos equipos se efectuará la conexión de todo el Sistema entre sí y con los servicios de información internacionales. Por ello es que deben ser dos, de modo que uno de ellos actúe como back-up y permita garantizar la continuidad del servicio, en primera instancia y optimizar su utilización y planificación. El equipo seleccionado es de alta conectividad y modularidad Permite conectar en línea directa a veinte usuarios simultáneamente y, tomando datos de procesamiento sin entrar en pan talla de la central, sino en la propia terminal (en batch) el número de usuarios simultáneos admisibles es prácticamente ilimitado. Asimismo, por ser de alta compatibilidad, es conectable con terminales, computadoras personales y con otros sistemas completos, de modo que puede absorber otros adherentes y, además, convertirse en parte de un esquema más amplio, como un módulo del mismo.
- las subsedes a montar en cada una de las ciudades predeterminadas, pueden contar con una computadora personal, del tipo IBM PS - 55 y una impresora de punto.
- la Oficina Central del Módulo de Capacitación requerirá una computadora personal adicional para el manejo de sus bases de datos, control del Programa, cronogramas, etc. En este caso, parece suficiente una del tipo IBM PS - 30, también con una impresora de punto.

b) Reproducción

- tanto la Sede Central como cada una de las subsedes del Módulo de Información necesitarán un equipo de reproducción de tipo convencional, para poder entregar fotocopias de los informes a los solicitantes.
- la central del Módulo de Capacitación requerirá también una fotocopidora, con el agregado de un accesorio compaginador para permitir la preparación de apuntes para los asistentes a los cursos, programas, etc.
- la impresión del Boletín Informativo previsto como producto del Módulo de Información, parece conveniente que sea contratada como servicio de terceros en alguna imprenta o editorial local.

c) Accesorios de Comunicaciones

- Para permitir la conexión de los equipos, la computadora central debe tener un Modem (modulador - demodulador) protocolo X - 25 sincrónico, un Múltiple MX protocolo X - 28 y dos tarjetas Qubix (para atender llamadas en simultáneo).

- en cada una de las subsedes, será suficiente contar con un Modem X - 28 asincrónico, en virtud del paquete de comunicaciones seleccionado (ver sección correspondiente).

d) Software

- Se ha previsto contar con el soft necesario para montar las bases de datos requeridas, combinar información, efectuar registros y contar con correo electrónico.

e) Conexión del Sistema de Comunicaciones

Este es un punto bastante delicado del Sistema, más desde el ángulo de los costos y del aspecto reglamentario que desde el punto de vista puramente técnico o de la conectividad.

El sistema satelital es, técnicamente, el que ofrece comunicación de mejor calidad y más segura pero su costo es alto (2000 dólares mensuales por cada puesto conectado), aunque permite un uso ilimitado e incluye el servicio de mantenimiento. Un problema adicional que presenta este esquema es la conexión entre los dos países dado que, reglamentariamente, la Sociedad Prestadora de Servicios Internacionales (asociación de las empresas Telefónica de Argentina y Telecom), es adjudicataria exclusiva de las comunicaciones internacionales y el servicio satelital ha sido liberado únicamente para el ámbito nacional.

El sistema alternativo es usar líneas punto a punto o el sistema de paquetes conmutados de ARPAC - URUPAC. Este último parece el más adecuado para la transmisión de datos. Ambos tienen costos similares, que son también algo elevados según la estructura tarifaria actual.

ARPAC (que en la actualidad está manejado por la Sociedad Prestadora de Servicios en Competencia, también asociación de Telefónica de Argentina y Telecom) estudia una modificación importante de la estructura tarifaria y de las características del servicio, con la intención de competir en mejores condiciones en un mercado ahora abierto. Si esta modificación llega a hacerse realidad, se operaría una disminución en los costos de mantenimiento de la Unidad Binacional y mejorarían las condiciones de uso de cada subsede, ya que cada punto del Sistema estaría directamente conectado a ARPAC y gozaría de uso ilimitado, las veinticuatro horas del día a cualquier parte del mundo.

En las condiciones actuales, para el caso de que la tarifa no llegara a modificarse, debe aconsejarse el acceso directo a ARPAC únicamente para la Central, a través de dos líneas y acceso telefónico para las subsedes. El tipo de comunicación que produce no es óptimo, porque depende en parte de líneas telefónicas pero, desde el punto de vista de los costos, resulta aceptable. La diferencia entre esta opción y la de conectar todos los puntos directamente oscila en una cifra superior a los doscientos mil dólares anuales. Se deja constancia de todas las opciones en razón de que el traspaso de los servicios que pertenecían a ENTel a la actividad privada es muy reciente y sólo para alrededor del mes de marzo se espera tener definido el cuadro tarifario que utilizará ARPAC en el futuro.

Un punto adicional que deberá enfrentarse al utilizar esta opción para las comunicaciones del Sistema es que habrá que negociar una tarifa especial discriminada para las comunicaciones conectadas de ARPAC con Uruguay (URUPAC), ya que en este momento se aplica una tarifa internacional uniforme y el costo resultante es el mismo, por ejemplo, si se comunica con Washington o con Montevideo.

f) Mobiliario

En general, se han previsto los costos de instalación de la Unidad sin incluir muebles, en el supuesto que se utilizarán los existentes en las asociaciones empresariales que hospeden a cada sede. La excepción a lo antedicho es la Oficina Central del Módulo de Capacitación, que sí necesita ser provista de una cantidad adecuada de sillas para los asistentes y algunos escritorios.

g) Financiamiento

La Unidad Binacional de Información y Capacitación está pensada como un servicio para toda la región fronteriza, destinado globalmente a mejorar las condiciones e incrementar las exportaciones agroindustriales de la misma. No se trata de un proyecto particular o sectorial únicamente, ni significa una inversión directa de la que una empresa obtenga beneficios comerciales. Además, como habrá podido apreciarse a lo largo del presente informe, sus alcances van más allá del mero aumento de las ventas al exterior. En ese sentido, se considera que el tipo de recurso adecuado para su instalación y mantención durante sus primeros años de funcionamiento es el de una asistencia no reembolsable.

h) Presupuesto

A continuación, se incluye un cálculo de egresos, lo más desagregado que ha parecido necesario, basado en presupuestos preparados a título de gentileza por importantes empresas y cámaras empresariales de plaza. Se han separado los costos correspondientes a cada módulo y, dentro de ellos, se ha discriminado en gastos de instalación y gastos de mantenimiento.

Luego de los gastos, se acompaña un cálculo anual creciente de recursos (basado en un uso inicial bajo del sistema con un incremento anual por conocimiento y aceptación del mismo), destinado a mostrar el grado de autofinanciamiento que puede llegar a tener la Unidad al cabo de cinco años de funcionamiento.

El costo total de la Unidad por los primeros cinco años asciende a U\$S 2.903.000. Se prevén ingresos crecientes a lo largo del período de ejecución, que podrían totalizar en cinco años la suma de ús 1.643.000.

NOTAS

- Kent, Sherman, *Inteligencia Estratégica*, Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1986.
- Gargiulo, Gerardo; Martínez Vidal, Carlos. *Inteligencia técnico-económica*, Documento para ONUDI, Buenos Aires, diciembre de 1989.
- Gargiulo, Gerardo, *Inteligencia técnico-económica aplicada a la agroindustria argentina*, Buenos Aires, diciembre de 1989.

GAO. *International Trade, Review of FAS Attache Service*, Washington, 1989 - GAO/NSIAD 89 - 73.

PRESUPUESTO

- A. CALCULO DE EGRESOS

- MODULO 1. SISTEMA DE INFORMACION

	COSTO UNITARIO U\$S	COSTO TOTAL U\$S
-- COSTOS DE INSTALACION		
--- Unidad Central		
. Hardware: 2 equipos de computación IBM RS 6000 mod. 320 disco 300 MEGA 2 puestos de trabajo cada uno.....	20.000.-	40.000.-
2 Impresoras laser.....	2.000.-	4.000.-
. Accesorios de comunicaciones: 2 modem sincrónico prot. x-25.....	1.300.-	2.600.-
2 múltiple MX asinc. x-28 h. 16 l.	4.000.-	8.000.-
2 tarjeta QUBIX, p/simult.....	2.000.-	4.000.-
. Reproducción: 1 fotocopiadora.....	5.000.-	10.000.-
COSTO CENTRAL:	<u>63.400.-</u>	
--- Subunidades (10 ciudades)		
. Hardware: 1 computadora IBM PS 55..	5.000.-	50.000.-
1 Impresora de punto.....	0.700.-	7.000.-
. Accesorios de comunicaciones: 1 modem asincrónico x-28.....	0.500.-	5.000.-
. Reproducción: 1 fotocopiadora.....	5.000.-	50.000.-
COSTO SUBUNIDADES:		<u>112.000.-</u>
--- Servicios comunes para todo el Sistema		
. Mano de obra, instalación, prueba y ajuste del hardware.....	30.000.-	
. Comunicaciones: ARPAC, instal.....		2.000.-

. Software: costo sistemas.....		30.000.-
costo instal (3 meses/h).		20.000.-
. Servicio "Dialog Information System		
Servicio inicial 10 password.....		1.000.-
Entrenamiento operadores (15).....	0.160.-	2.400.-
. COSTO TOTAL INSTALACION MODULO 1.		<u>261.000.-</u>
-- COSTO DE MANTENIMIENTO		
. Abono mensual service comput.....	2.000.-	24.000.-
. Papel, impresora y fotocopiad.....	0.200.-	2.400.-
. Cintas de Impresora.....0.100.-	1.200.-	
. Tonner fotocopiadora.....0.100.-	1.200.-	
. Costo ARPAC-URUPAC (incluye línea y conexión Dialog Inf.....5.675.- (ver Anexo)	68.000.-	
. Costo uso Dialog: costo hora promedio 70/90 s/base... (uso promedio 3 hs. diarias)	3.200.-	38.400.-
. Costo suscripción SNM - UNCTAD/GATT		0.500.-
. Suscripciones: promedio 100 U\$ 30 títulos	0.250.-	3.000.-
.Partic. servicios lugar hoesped.....	0.500.-	6.000.-
. Salarios:		
Manager General	2.000.-	24.000.-
Expertos (siete)unit. 1.500.-.....	10.500.-	126.000.-
Personal administ. (2)unit. 500.-..	1.000.-	12.000.-
Searcher en exterior.....	1.000.-	12.000.-
. Costo impresión Boletín.....	3.000.-	36.000.-
COSTO TOTAL ANUAL MODULO 1:		<u>354.700.-</u>
- MODULO 2. SISTEMA DE CAPACITACION		
-- COSTOS DE INSTALACION		

. sillas, 50	0.50.-	2.500.-
. escritorios, 3	0.200.-	0.600.-
. 1 computadora IBM PS 2 (30)	4.200.-	4.200.-
. 1 impresora de punto	0.700.-	0.700.-
. 1 fotocopiadora c/compaginador	8.000.-	8.000.-
COSTO TOTAL INSTALACION:		<u>16.000.-</u>

-- COSTO DE MANTENIMIENTO

. Salarios:		
Manager	2.000.-	24.000.-
administrativos (2) unit. 500.-.....	1.000.-	12.000.-
profesores locales (50 horas/mes, costo 30 u\$s/h	1.500.-	18.000.-
profesores extranjeros:		
viáticos 500.- U\$S		
pasaje 1.500.-		
honorarios 1.000.-		
total 3.000.- U\$S (4 anuales)		12.000.-
. Papel fotocopias e impresiones.....	0.50.-	0.600.-
. Cinta impresora	0.11.-	0.132.-
. Tonner fotocopiadora	0.40.-	0.480.-

COSTO ANUAL. MODULO 2: **67.200.-**

- MODULO 3. FORMACION GERENCIAL

--- Costos fijos. Salarios

. Manager	1.500.-	18.000.-
. Asistente	0.500.-	6.000.-

COSTO FIJO ANUAL: **24.000.-**

--- Costos Específicos. Participación Promoción

. Primera Etapa (primer semestre, año 1)

charlas, sensibilización, movilidad
viáticos, a agregar con Módulo 2... semestre: 9.000.-

. Segunda Etapa (segundo semestre año 1, primer semestre año 2)

viaje 2 empresarios a una feria	8.000.- U\$S	
folletería/catálogo	10.000.-	
mailing previo (estudio/envío)	2.000.-	
contratación estudio trabas imp.	3.000.-	
total	23.000.- U\$S	
- participación de los empresarios: 50% costo anual		11.500.-
costo semestral		5.750.-

. Tercera Etapa (segundo semestre año 2 y años subsiguientes)

.. Primer semestre año 2 y año 3 completo

- costo similar al de la Segunda Etapa para 2 nuevos grupos participación empresaria 50%		11.500.-
--	--	----------

- aporte al primer grupo constituido		8.000.-
--------------------------------------	--	---------

costo anual	31.000.-
costo semestral	15.500.-

.. Año 4

- costo similar año 3, habilita otros 2 grupos nuevos, participación de las empresas 60%	9.200.-
--	---------

- aporte a los 4 grupos anteriores	24.000.-
------------------------------------	----------

costo anual	33.200.-
-------------	----------

.. Año 5

- aporte a los 5 grupos en funciones(10.000.-)	50.000.-
--	----------

--- Costos Anuales Totales Módulo 3.

- Año 1.	38.750.- U\$S
----------	---------------

- Año 2.	51.000.-
----------	----------

- Año 3.	55.000.-
----------	----------

- Año 4.	57.200.-
----------	----------

- Año 5.	74.000.-
----------	----------

B. CALCULO DE INGRESOS

-- MODULO 1. SISTEMA DE INFORMACION

. Empresas con Servicio de Abono (costo anual: 3.000.- U\$S)

Año 1. 20 empresas	60.000.-
Año 2. 40 empresas	120.000.-
Año 3. 60 empresas	180.000.-
Año 4. 80 empresas	240.000.-
Año 5. 100 empresas	300.000.-
. Suscripción al Boletín Informativo (costo anual: 60.- U\$S)	
Año 1. 100 suscripciones	6.000.-
Año 2. 300 suscripciones	18.000.-
Año 3. 500 suscripciones	30.000.-
Año 4. 600 suscripciones	36.000.-
Año 5. 600 suscripciones	36.000.-
. Servicio de Consulta - Respuesta.	
- Tarifa: consulta simple: 30.- U\$S compleja: 50.- estudio: 100.-	
- Año 1: (mensual) 10 consultas simples:	300.-
5 complejas :	250.-
1 estudio :	100.-
Ingreso mensual: 650.-	Anual 7.800.-
- Año 2: (mensual) 20 consultas simples:	600.-
10 complejas :	500.-
5 estudios :	500.-
ingreso mensual: 1.600.-	Anual 19.200.-
- Año 3 (mensual) 40 consultas simples:	1.200.-
15 complejas :	750.-
8 estudios :	800.-
Ingreso mensual: 2.750.-	Anual:33.000.-
- Año 4 (mensual) 50 consultas simples:	1.500.-
20 complejas :	1.000.-
10 estudios :	1.000.-
Ingreso mensual: 3.500.-	Anual: 42.000.-

- Año 5 (mensual) 50 consultas simples:	1.500.-
25 complejas :	1.250.-
10 estudios :	1.000.-

Ingreso mensual: 3.750.-

Anual: 45.000.-

. Servicio de Consulta en bases de datos on-line

costo consulta tipo: 150.- U\$\$ (costo 125, ganancia 25)

	INGRESO ANUAL U\$\$
- Año 1: 4 consultas mensuales	1.200.-
- Año 2: 10 consultas mensuales	3.000.-
- Año 3: 15 consultas mensuales	4.500.-
- Año 4: 20 consultas mensuales	6.000.-
- Año 5: 25 consultas mensuales	7.500.-

. Correo Electrónico - Mensajes

tarifa por mensaje: 10.- U\$\$

- Años 1 y 2: 10 mensajes mensuales	1.200.-
- Años 3, 4 y 5: 30 mensajes mensuales	3.600.-

-- INGRESOS ANUALES TOTALES DEL MODULO DE INFORMACION

- Año 1:	76.200.-
- Año 2:	161.400.-
- Año 3:	251.100.-
- Año 4:	327.600.-
- Año 5:	392.100.-

-- MODULO DE CAPACITACION

. Abono por paquete de cursos correlacionados en programa

- costo unitario: 1.000.- U\$\$, con opción a número ilimitado de cursos y a incluir a varias personas de la empresa, sin discriminar tipo de curso ni profesor.

- Año 1: ---
- Año 2: 10 empresas 10.000.-
- Año 3: 20 empresas 20.000.-
- Año 4: 25 empresas 25.000.-
- Año 5: 30 empresas 30.000.-

--- Cursos

. Primera Etapa: primer semestre, sensibilización

- conferencias: gratuitas
- cursos: 10 U\$\$ - 300 empresas 3.000.- U\$\$

. Segunda Etapa (segundo semestre año 1, primer semestre año 2)

costo promedio de cada curso: 30.- U\$\$

- 3 cursos mensuales
- concurrència promedio: 30 empresas no abonadas
- Ingreso semestral: 16.200.- Anual: 32.400.-

. Tercera Etapa (segundo semestre del año 2 y años 3, 4 y 5 completos)

costo promedio de cada curso: 50 U\$\$

- realización 5 cursos mensuales
- concurrència promedio: 30 empresas no abonadas

Ingreso Semestral: 45.000.- Anual: 90.000.-

-- INGRESOS TOTALES ANUALES DEL MODULO DE CAPACITACION

- Año 1: 19.200.- U\$\$
- Año 2: 71.200.-
- Año 3: 110.000.-
- Año 4: 115.000.-
- Año 5: 120.000.-

-- MODULO 3. FORMACION GERENCIAL

Este módulo no genera ingresos específicos sino que el proyecto y los empresarios coparticipan inicialmente de los egresos que, al ir avanzando el Programa, van pasando gradualmente a ser afrontados exclusivamente por el sector privado.

- COSTOS ANUALES TOTALES DE MANTENIMIENTO DE LA UNIDAD BINACIONAL

	MODULO 1 U\$\$	MODULO 2 U\$\$	MODULO 3 U\$\$
AÑO 1	336.700.-	67.200.-	38.750.-
AÑO 2	336.700.-	67.200.-	51.000.-
AÑO 3	336.700.-	67.200.-	55.000.-
AÑO 4	336.700.-	67.200.-	57.200.-
AÑO 5	336.700.-	67.200.-	74.000.-

- INGRESOS ANUALES TOTALES DE LA UNIDAD

	MODULO 1 U\$\$	MODULO 2 U\$\$
- AÑO 1	76.200.-	19.200.-
- AÑO 2	161.400.-	71.200.-
- AÑO 3	251.100.-	110.000.-
- AÑO 4	327.100.-	115.000.-
- AÑO 5	392.100.-	120.000.-

- BALANCE DE EGRESOS E INGRESOS. NECESIDADES DE APORTES

	COSTO TOTAL U\$\$	INGRESO TOTAL U\$\$	COSTO NETO U\$\$
- AÑO 1	442.650.-	95.400.-	347.250.-
- AÑO 2	454.900.-	232.600.-	222.300.-
- AÑO 3	459.100.-	361.100.-	97.800.-
- AÑO 4	461.100.-	442.600.-	18.500.-
- AÑO 5	477.900.-	512.100.-	* - 34.200.-
	COSTO NETO MANTENIMIENTO TOTAL		651.650.-

* en el año 5, se trata de excedentes, que pueden destinarse, en principio, al mejoramiento del servicio y al incremento en el número de suscripciones que se reciben del exterior.

- COSTO TOTAL DEL PROYECTO DE UNIDAD BINACIONAL

- COSTO DE INSTALACION 260.800.-

- COSTO DE MANTENIMIENTO

651.650.-

- COSTO TOTAL

912.450.-

=====

C. COSTOS TOTALES DE LA UNIDAD, DISCRIMINACION ANUAL

(EN U\$S)

	INSTAL.	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
MODULO 1	261.000.-	354.700.-	354.700.-	354.700.-	354.700.-	354.700.-	2.034.500.-
MODULO 2	16.000.-	67.200.-	67.200.-	67.200.-	67.200.-	67.200.-	351.800.-
MODULO 3	-----	38.750.-	51.000.-	55.000.-	57.200.-	74.000.-	275.950.-
IMPREVISTOS (+- 10%)		46.350.-	47.100.-	48.100.-	48.900.-	50.100.-	240.550.-
TOTALES ANUALES	277.000.-	507.000.-	520.000.-	525.000.-	528.000.-	546.000.-	2.903.000.- =====

D. FUENTES DE FINANCIAMIENTO TOTALES DE LA UNIDAD. DISCRIMINACION ANUAL

(EN U\$S)

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
MODULO 1						
Abonos	60.000.-	120.000.-	180.000.-	240.000.-	300.000.-	900.000.-
Suscripciones	6.000.-	18.000.-	30.000.-	36.000.-	36.000.-	126.000.-
Serv. consultas	7.800.-	19.200.-	33.000.-	42.000.-	45.000.-	147.000.-
Ser.cons. B de D	1.200.-	3.000.-	4.500.-	6.000.-	7.500.-	22.200.-
Correo Electr.	1.200.-	1.200.-	3.600.-	3.600.-	3.600.-	13.200.-
TOTAL MODULO 1	76.200.-	161.400.-	251.100.-	327.600.-	392.100.-	1.208.400.- =====
MODULO 2						
Abonos	-----	10.000.-	20.000.-	25.000.-	30.000.-	85.000.-
Cursos	19.200.-	61.200.-	90.000.-	90.000.-	90.000.-	350.400.-
TOTAL MODULO 2	19.200.-	71.200.-	110.000.-	115.000.-	120.000.-	435.400.-
TOTAL	95.400.-	232.600.-	361.100.-	442.600.-	512.100.-	1.643.800.- =====

E. NECESIDADES NETAS DE FINANCIAMIENTO DE LA UNIDAD.
DISCRIMINACION ANUAL

	INSTAL.	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
EGRESOS	277.000.-	507.000.-	520.000.-	525.000.-	528.000.-	546.000.-	2.903.000.-
INGRESOS		95.400.-	232.600.-	361.100.-	442.600.-	512.100.-	1.643.800.-
NECESIDAD NETA DE FINANCIAMIENTO		411.600.-	287.400.-	163.900	85.400.-	33.900.-	1.260.000.- =====

Debe considerarse como prácticamente autofinanciado ya que no se han incluido ingresos por prestación de servicios a empresas fuera de la región.

APENDICE 1.
FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS PARA EL PERSONAL TECNICO
CONSTITUYENTE DE LA UNIDAD BINACIONAL

7. MODULO 1. INFORMACION

(todos los integrantes deben aceptar trasladarse a Concepción del Uruguay).

. Director General

..Función:

- supervisar la realización general de las funciones y planes previstos para el desarrollo de la Unidad y el cumplimiento de sus objetivos.
- coordinar el funcionamiento de los tres módulos.
- diseñar la estrategia práctica de ejecución de los diversos programas y evaluar sus resultados
- elevar las evaluaciones, balances y presupuestos al Consejo Veedor Binacional.
- ejercer la dirección del Módulo 1. Información
- dirigir el Boletín Informativo Básico.

..Requerimientos:

- profesional con experiencia en el manejo de equipos multidisciplinarios,
- conocimiento de los mercados internacionales, especialmente agroindustriales,
- conocimiento de las técnicas actuales de información, y de los sistemas informativos que operan en el mundo,
- conocimiento sobre la política general de exportaciones de Argentina y Uruguay,
- alguna experiencia en manejo editorial o tarea vinculada,
- conocimientos generales de computación e idiomas.

. Expertos en Información Sectorial (5)

..Función:

- elaborar un panorama omnicompreensivo de la situación internacional de los productos de su sector, sus perspectivas y situación de la región dentro de dicho esquema.
- preparar informes periódicos para los abonados.
- detectar, en estrecho contacto con el searcher que operará en el exterior, modificaciones en la situación internacional, evaluar su incidencia para la región y emitir avisos de alerta temprana para los abonados.
- difundir entre los empresarios de su sector las oportunidades de negocios remitidas también por el searcher.
- elaborar artículos para el Boletín Informativo.
- atender consultas de los usuarios, colaborando en el diagnóstico de la demanda y preparando los informes correspondientes.

- elaborar y mantener actualizada una base de datos sobre su sector.

..Requerimientos:

- profesional preferentemente vinculado a la economía o comercialización,
- amplio y detallado conocimiento de los mercados externos del sector específico a su cargo,
- conocimiento de las características empresarias y productivas del sector en la región,
- conocimiento y manejo de las técnicas actuales de procesamiento y difusión de la información,
- experiencia en extractar y elaborar información para terceros,
- conocimiento de los sistemas de información que operan en el mundo,
- conocimientos de idiomas y de computación, en particular en elaboración y manejo de bases de datos y archivos.

. Experto en Información Normativa

..Función:

- recopilar toda la reglamentación existente en Argentina y Uruguay, relacionada directa o indirectamente con las exportaciones agroindustriales.
- elaborar una base de datos con dicha información y mantenerla actualizada.
- en conjunto con los Expertos en Información Sectorial, recopilar información normativa de importación de los principales mercados internacionales y elaborar con ella una base de datos.
- atender consultas de los usuarios colaborando en el diagnóstico de la demanda de información.
- preparar artículos de interés para los exportadores, a ser incluidos en el Boletín Informativo.

..Requerimientos:

- profesional preferentemente vinculado al Derecho, con especialización en comercio exterior,
- conocimiento de la normativa de exportación,
- conocimiento de los requisitos usuales para la importación en los mercados desarrollados,
- experiencia en asesoramiento empresarial,
- conocimientos de idiomas y computación, en especial en lo que hace a elaboración y manejo de bases de datos y archivos.

. Experto en Relacionamiento Empresarial Binacional

.. Función:

- elaborar una primera encuesta voluntaria, distribuirla en toda la región y, con las respuestas, elaborar una base de datos sobre interesados en asociarse binacionalmente
- recibir posteriormente la inscripción de nuevos interesados.
- recopilar información sobre formas asociativas de mayor vigencia en el mundo, ya sean permanentes o transitorias, institucionales o de hecho.
- asesorar a los usuarios brindando información sobre los posibles socios más adecuados al tipo de empresa, sector, etc. y sugerir las formas de relacionamiento más aptas.

..Requerimientos:

- profesional vinculado a la economía (contador con especialización en formación de sociedades), no excluyente como formación académica pero sí a nivel de conocimientos y experiencia,
- conocimiento detallado de las empresas de la región y sus características,
- información acerca de las asociaciones exitosas de los más variados tipos, que se desarrollen en el mundo, experiencias efectuadas por organismos de promoción, etc.
- experiencia en la elaboración y evaluación de encuestas,
- conocimientos de idiomas y computación, especialmente elaboración y manejo de bases

. Searcher (opera en el exterior)

..Función:

- detectar situaciones de tipo económico, político, social, climático, laboral, etc. que puedan ejercer influencia en los mercados internacionales de productos que afectan a la región y emitir una alerta temprana sobre las mismas.
- captar cambios incipientes en las tendencias del consumo y las preferencias de los consumidores y elaborar informes periódicos sobre ello.
- encontrar y remitir oportunidades de negocios para las empresas de la región.

..Requerimientos:

- profesional vinculado a la economía o a la comercialización,
- amplios conocimientos de los mercados internacionales,
- experiencia en el análisis y evaluación de la injerencia extracomerciales sobre los mercados.

8. MODULO 2. CAPACITACION

(a residir en Safto)

. Director de Capacitación.

..Función:

- diseñar la planificación detallada de cada etapa del Programa.
- recopilar datos sobre expertos, contactarlos inicialmente y ajustar con ellos programas, material, honorarios, etc.
- preparar y mantener actualizada la base de datos sobre docentes disponibles para cada tema.
- mantener un cronograma de los cursos a dictar.
- supervisar la preparación de material de apoyo para entregar a los cursantes.
- coordinar con los especialistas correspondientes la preparación de los artículos a incluir en la sección respectiva del Boletín Informativo.
- elevar al Director General un estado de la evolución de los planes en curso, de la situación

de egresos e ingresos y presupuesto analítico definitivo para el ejercicio siguiente, con la misma periodicidad con que aquel los remite al Consejo.

..Requerimientos:

- profesional vinculado a las ciencias de la educación, especializado en planificación y dirección educativa,
- experiencia en organización de cursos múltiples y manejo de equipos docentes,
- conocimiento y experiencia en modernos métodos interactivos de enseñanza,
- conocimiento de especialistas y facilidad para localizar docentes nacionales y extranjeros,
- conocimientos de computación, en especial elaboración y manejo de bases de datos y archivos.

9. MODULO 3. FORMACION GERENCIAL

(a residir en Salto pero con alta movilidad dentro de la zona)

. Director de Programa de Management

..Función:

- organizar en conjunto con el Módulo 2 la etapa de sensibilización.
- evaluar y seleccionar el grupo piloto y los grupos siguientes, en coordinación con el Módulo 1.
- interactuar fuertemente con los grupos, colaborando con ellos en el diseño de los planes de promoción, selección de instrumentos adecuados, programación y evaluación de los resultados.
- elevar al Director General un estado de la evolución de los planes en curso, un detalle de los gastos efectuados como coparticipación en las actividades promocionales de los grupos y un presupuesto analítico para el ejercicio siguiente, con la misma periodicidad con que aquel los eleva al Consejo.

..Requerimientos:

- profesional vinculado al área de economía, ciencias de la administración, ingeniería industrial,
- amplio conocimientos sobre los conceptos actuales del management empresarial, conocimiento de los mercados internacionales de productos agroindustriales y de sus mecanismos operativos,
- conocimiento de los diferentes instrumentos y experiencia en promoción de exportaciones,
- conocimiento de la estructura empresarial regional.

Cooperación Técnica BID-CODEFRO ATN/SF 3495-RE
Unidad ejecutora: Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Apéndice V

**PROMOCION DE NUEVOS PRODUCTOS DE EXPORTACION
NO TRADICIONAL**

Los estudios correspondientes incluidos en este apéndice fueron realizados en forma independiente por los consultores Luis Valdés y Raquel Rodríguez Sanguinetti con recursos de la Asistencia Técnica BID-CODEFRO

INDICE

PRESENTACION

SECCION 1

Programa de introducción y desarrollo de nuevos productos
no tradicionales de exportación

1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACION EN LA REGION FRONTERIZA	1
1.1. Hortalizas	1
1.2. Flores y plantas aromáticas	4
1.3. Animales de la fauna local y otras especies menores	5
1.4. Acuicultura	7
2. IDENTIFICACION DE DEMANDAS Y RESTRICCIONES PARA EL DESARROLLO DE PNTER 8	
2.1. Hortalizas	8
2.2. Flores y plantas aromáticas	9
2.3. Animales de la fauna local y otras especies menores	10
2.4. Acuicultura	13
3. MODALIDADES Y ALTERNATIVAS DE COOPERACION BINACIONAL	15
3.1. Hortalizas	15
3.1.1. Acciones de Pre-inversión y Asistencia Técnica	15
3.1.2. Pruebas Piloto	17
3.1.3. Acciones de inversión	18
3.1.4. Otro tipo de acciones	19
3.2. Flores y plantas aromáticas	19

3.3. Animales de la fauna local y otras especies menores	20
3.4. Acuicultura	21
4. PROGRAMA PILOTO BINACIONAL DE DESARROLLO DE PNTER PARA LA ACCION EN LA REGION FRONTERIZA	22
4.1. Localización	22
4.2. Objetivo general	22
4.3. Objetivos específicos	22
4.4. Productos finales en que se concretan los objetivos específicos	23
5. SERVICIOS DEMANDADOS PARA EL DESARROLLO DE PNTER	24
6. INSTRUMENTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE PNTER	25
6.1. Fondo de Desarrollo Productivo (FDP)	25
7. PEQUEÑOS PROYECTOS PILOTO DE PNTER	26
7.1. Componentes de un pequeño proyecto piloto	26
7.1.1. Descripción general	26
7.2. Módulo: Información de base	27
7.3. La Unidad Ejecutora	27
7.4. El módulo de producción primaria	28
7.5. La fase de procesamiento o adecuación del producto	28
7.6. Comercialización del nuevo producto desarrollado en la región	29

7.7. Evaluación ex-post	29
7.8. Modelo de estimación de costos para un pequeño proyecto piloto (Ejemplo Carpincho)	30
7.8.1. Formulación del pequeño proyecto	30
7.8.2. Inversiones requeridas para la puesta en marcha de un criadero	30
7.8.3. Inversiones para procesamiento de pieles	30
7.8.4. Desarrollo comercial	31
7.8.5. Consideraciones finales	31
7.9. Módulos, procesos y bienes comercializados en diferentes productos agroindustriales nuevos.	32
7.10. Relevamiento de Recursos demandados y productos a desarrollar para un grupo de PNTER (Ejemplo sobre subzona Uruguay)	34
7.11. Centro Binacional de Gestión Productiva (CBGP)	37
8. DIMENSIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES BASICOS DE UN PROGRAMA DESARROLLO DE PNTER	39
8.1. El componente de apoyo a los PNTER del Fondo de Desarrollo Productivo	40
8.2 El componente del servicio de apoyo al desarrollo de PNTER del Centro Regional de Gestión Productiva	41
 SECCION 2:	
Promoción en la creación de nuevas firmas agroindustriales binacionales de tecnología calificada y con orientación exportadora. Estudio de caso: Departamento de Río Negro (ROU)	
	43
1. INTRODUCCION	44
2. FACTORES QUE CONDICIONAN EL PROCESO DE CREACION DE NUEVAS FIRMAS EN LA REGION	45
2.1. Factores Favorables	45

2.1.1. Infraestructura y ubicación geográfica	46
2.1.2. Voluntad institucional	47
2.1.3. Areas productivas	47
a) Apicultura	47
b) Hortifruticultura	48
c) Viveros forestales	49
d) Acuicultura	49
2.2. Factores limitantes	50
2.2.1 Débil tejido empresarial	50
2.2.2 Tipo de población	51
2.2.3. Estructura de servicios y centros de investigación.	51
2.2.4. Recursos económicos	52
3. LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	52
3.1. Definición	52
3.2. Alternativas de funcionamiento	54
3.2.1 Modelo Empresarial	55
a) Objetivos	55
b) Actividades	55
c) Organización	55
d) Recursos y Financiamiento	55
e) Ventajas y desventajas	56
3.2.2. Modelo Institucional	57
a) Objetivo	57
b) Actividades	57
c) Organización	57
d) Recursos y financiamiento	57
e) Ventajas y desventajas	58
3.2.3. Modelo Mixto	59
a) Objetivo del Proyecto	59
b) Actividades	59
c) Organización	59
d) Financiamiento	59
e) Localización y ocupación	59
f) Ventajas y desventajas	60
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60

PRESENTACION

Este apéndice contiene el material de apoyo al Módulo de Nuevos Productos de Exportación No Tradicional y está compuesto por: a) el diagnóstico del nivel de desarrollo de los productos hortícolas, plantas y flores, acuicultura y animales pilíferos; b) un relevamiento de las principales áreas de cooperación binacional para la introducción activa de estas actividades en la estructura productiva regional y c) el diseño de una propuesta de Programa que sería instrumentada a través de un Fondo para el desarrollo de pequeños proyectos prototípicos consorciados e integrados. La implementación de estas acciones sería llevada adelante por un Centro Binacional de Gestión Productiva. Estos estudios fueron realizados por el Sr. Luis Valdés.

Complementariamente se incluye una propuesta para la promoción y creación de empresas agroindustriales innovadoras. Entre las falencias que pone de manifiesto el diagnóstico global de la Región, un aspecto débil y frágil es su estructura empresarial y las dificultades para la incorporación creciente de jóvenes empresarios. Esta presentación se basa en el trabajo efectuado por Raquel Rodríguez Sanguinetti.

SECCION 1

**Programa de introducción y desarrollo de nuevos productos
no tradicionales de exportación**

1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACION EN LA REGION FRONTERIZA

Los antecedentes fundamentales referidos al área específica de esta consultoría (Nuevos Productos No Tradicionales de Exportación de la Región, desde ahora en adelante PNTER) ya fueron detalladamente diagnosticados en el trabajo realizado por CEPAL durante 1987, publicados en el estudio titulado "Propuestas de Integración y desarrollo de las áreas fronterizas argentino-uruguayas del Río Uruguay", editado por la Institución en marzo de 1988 en Buenos Aires, Argentina.

El propósito de retomar dichos antecedentes en este trabajo, se orienta a una puesta al día en el desarrollo de dichas actividades en la región, desde esa fecha hasta el presente, con miras a proponer un programa de acción binacional que promueva y apoye el desarrollo de los PNTER en la región fronteriza del Río Uruguay.

Los productos vinculados a esta área de trabajo incluyen: hortalizas, flores y plantas aromáticas, animales de la fauna local y otras especies menores y acuicultura.

1.1. Hortalizas

En el litoral uruguayo la horticultura alcanza un desarrollo importante y creciente a lo largo de la zona fronteriza. En la zona de Bella Unión (departamento de Artigas) se ha gestado una experiencia interesante de crecimiento agroindustrial integrado con el apoyo financiero del BID.

En esa zona, el sistema cooperativo que se ha desarrollado a partir de CALNU (cooperativa azucarera que procesa caña), tiene en CALAGUA a la empresa regional que se orienta hacia actividades hortícolas intensivas. Esta cooperativa que nuclea a unos 130 productores posee actualmente un sistema de riego por canales que suministra agua por gravedad mediante bombeo del río Cuareim a más de 3.000 há. Se espera alcanzar unas 1.000 ha de cultivos hortícolas en una rotación de 1.5 cultivos/há/año. En octubre de 1990 la cooperativa ha inaugurado una planta de congelado con una capacidad de 4 ton/hora, congelado IQF y con la más avanzada tecnología.

La Cooperativa posee un campo experimental donde se realizan ensayos para seleccionar variedades, se trabaja en el manejo cultural y fitosanitario de los cultivos y también dispone de un laboratorio para propagación de variedades libres de virus mediante reproducción meristemática. Hasta el presente se han hecho pruebas con las siguientes hortalizas: espárrago, frutilla, chaucha, maíz dulce, melón, alcaucil, radicha, arveja china, frambuesa, zanahoria, espinaca, arveja, brócoli y repollitos de bruseles.

En 1990 la cooperativa exportó 18 toneladas de espárrago verde fresco a Inglaterra, vendiendo los descartes no exportables en el mercado interno.

Posee tres camiones refrigerados a - 20 grados centígrados que aseguran la cadena de frío hasta el punto de embarque en Montevideo. Dos con capacidad para 20 ton y uno de 7 ton.

El proyecto de su desarrollo prevé anexar una planta de encurtido y deshidratado. Conjuntamente con otra cooperativa cercana de la localidad de Tomás Gomensoro (en el mismo departamento), (TOGOCAL) se encara otro proyecto que ya ha encontrado financiamiento a través de fondos que maneja la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) orientado a la instalación de una fábrica de pulpa de hortalizas destinada a procesar los descartes.

Entre los objetivos fundamentales que se plantea CALAGUA se destaca la consolidación de un paquete tecnológico completo para frutas y hortalizas. Se busca el desarrollo de tecnología que permita la instalación de frutas y hortalizas consociadas para predios pequeños. A su vez es preocupación permanente el desarrollo de productos nuevos y para ello resulta imprescindible generar tecnología para la agroindustria. Se ha manifestado al INIA el interés de la cooperativa en la puesta en marcha de un Instituto para la agroindustria a nivel regional.

En los alrededores de la ciudad de Salto (departamento del mismo nombre) se localiza el Movimiento Horticultores de Salto. Dicho movimiento ejecuta un proyecto hortícola que se inició en 1988 con el apoyo de la Unidad de Apoyo y Evaluación de Proyectos Agroindustriales de Granja (UAPAG) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). El movimiento nuclea a más de 400 agricultores que producen en su mayoría bajo riego y para ejecutar el proyecto ha creado una empresa, el Movimiento Horticultores de Salto SRL, propiedad de la totalidad de los productores. La mayoría de los agricultores salteños integran el Movimiento. El valor de la producción de hortalizas en el departamento se ubica en promedio en los 18 millones de dólares anuales, siendo las variedades más difundidas frutilla, tomate, morrón y cebolla.

El proyecto de crecimiento del Movimiento Horticultores prevé su ejecución en tres etapas. En la primera (en ejecución) se ha instalado una Unidad de manejo postcosecha en el antiguo matadero de la ciudad, cedido por la Intendencia Municipal con el aval de la Junta Departamental. En la segunda se prevé un programa de mejoramiento productivo a través del ajuste tecnológico a nivel predial para los productores del Movimiento. También se prevé la incorporación de componentes de procesamiento para los descartes no comercializables en fresco. La tercera etapa del proyecto considera la instalación en la zona de una central comercializadora regional, con destino al mercado interno y externo, sobre todo pensando en el proceso de integración regional que se ha puesto en marcha.¹

¹Cabe destacar sin embargo, que para las etapas segunda y tercera aún no se ha elaborado un estudio de factibilidad ya que las ideas fueron presentadas a las Cooperaciones Italiana y de la Comunidad Económica Europea respectivamente, habiendo recibido en el mes de noviembre a la misión de la CEE que estudia la etapa tres. Aún no se tienen noticias, sin embargo del proceso que ha tenido la solicitud en el marco de la Cooperación Italiana para la segunda etapa, luego que el Gobierno uruguayo la presentara.

La Unidad de manejo postcosecha que se encuentra parcialmente en ejecución, incluye las instalaciones edilicias en el ex-matadero reciclado en el marco del proyecto, la instalación de tres líneas de packing que permiten procesar frutilla, morrón, tomate y cebolla y una línea de despalillado para la frutilla que se destina a industria. Estas instalaciones están en funcionamiento y se complementan con dos cámaras de frío y un pequeño tunel de congelado que se acaban de instalar e inaugurar el 16 de diciembre de 1990. Las cámaras operan una a menos 20 grados centígrados y la otra entre 0 y 10 grados centígrados. El tunel congela en bloque y su principal uso se orienta al congelado de la frutilla que va a industria y a bajar la temperatura de productos de alta perecibilidad, como el tomate, a efectos de retardar unas 48 horas el proceso de maduración.

Este grupo de productores ha comenzado a operar como una empresa y de aquí en más necesita un fuerte apoyo en diferentes actividades que refieren al fortalecimiento tecnológico, de la gestión empresarial, de mercado y oportunidades comerciales y desarrollo agroindustrial para poder orientar su producción hacia los mercados exteriores. Sería importante en este caso coordinar el programa binacional de desarrollo de PENTER con otras actividades del Programa CODEFRO (ie: Unidad Binacional de Información, Capacitación y Managment Empresario) y la acción de la UAPAG que desarrolla el seguimiento y apoyo a este proyecto.

En los departamentos Paysandú y Río Negro también se realizan producciones hortícolas bajo riego, aunque el desarrollo de sistemas agroindustriales es escaso. En el departamento de Soriano la Sociedad de Fomento Rural nuclea a un grupo importante de agricultores que vienen progresando en la producción hortícola, aunque con mayores dificultades. Se ha desarrollado algo la producción de frutilla, se ha encarado la producción de espárrago y se ha manifestado interés por inciar la producción de endivia. También se producen otras hortalizas más tradicionales. Este grupo se ha planteado encarar un proyecto que le permita superar los obstáculos comerciales que ofrece un mercado interno tan pequeño, así como la distancia al tradicional mercado de Montevideo.

Se han realizado algunos esfuerzos importantes a través del apoyo de la Intendencia Municipal que ha gestionado fondos de preinversión a FONADEP, habiéndose avanzando en algunos estudios. A su vez este grupo, a enviado a algunos de sus directivos a realizar una gira a Chile, visitando sistemas agroindustriales hortícolas, especialmente vinculados a la producción de frutilla.

Por el contrario, en la subregión fronteriza argentina, la producción hortícola se encuentra mucho menos desarrollada. Las condiciones ecológicas para la expansión de estos cultivos son apropiados y parecen manifestarse algunos síntomas de cierto crecimiento. En efecto, en las zonas de Concordía y Federación tradicionalmente se ha producido zapallo, sandía, ajo y cebolla, pero recientemente ha comenzado a producirse morrón, tomate y frutilla. Este proceso parecería asociarse a la caída en la rentabilidad de la actividad cítrica para los pequeños agricultores, los cuales han comenzado a

diversificarse.

El INTA Concordia ha comenzado un programa de apoyo a la producción hortícola en invernáculo y ha construido instalaciones piloto. Simultáneamente se verifica una cierta vinculación de estos agricultores a los de Salto, que en esta etapa solo se manifiesta a través de visitas y contactos con los salteños a efectos de aprendizaje y absorción tecnológica, pero que en el futuro podría orientarse a acciones conjuntas en un marco binacional.

En la zona de Concepción del Uruguay también parecería verificarse un proceso de crecimiento de las actividades hortícolas en los predios pequeños, aunque el fenómeno parece incipiente.

1.2. Flores y plantas aromáticas

Las flores de corte constituyen artículos de lujo en los mercados interno y externo. La adquisición es entonces típica de sectores sociales de ingresos medios y altos ingresos. Por ese motivo, generalmente los precios no tienen relación con la escala que rige para otros productos agrícolas. Asimismo, los mercados externos manifiestan aparentemente una demanda importante de flores cortadas.

En la región, sin embargo la floricultura de corte presenta un escaso desarrollo, aunque existen algunos emprendimientos en ambas márgenes del Río pero orientados casi exclusivamente a los respectivos mercados regionales. En los alrededores de la ciudad de Concordia se han desarrollado con éxito algunas experiencias con azaleas, camelias y gladiolos, variedades que también se producen bien del lado uruguayo, aunque las pequeñas explotaciones existentes son más diversificadas y tradicionales.

Resulta importante el desarrollo que se ha detectado en la explotación de plantas ornamentales en Concordia. Existe allí un emprendimiento de integrantes de la colonia japonesa que explotan entre 4 y 6 há cultivadas con plantas y más de 1 y 1/2 de invernáculos. La infraestructura que poseen es importante y cuentan con camiones refrigerados que aseguran la cadena de frío. Aún no han iniciado actividades exportadoras, aunque manifestaron que el acceso a los mercados externos podría ser una meta de su proyecto empresarial. Actualmente abastecen el mercado de Buenos Aires.

En cuanto a las hierbas aromáticas los estudios llevados a cabo por especialistas en el marco de acción de la CTM indicarían la existencia de condiciones climáticas favorables en la región para el desarrollo de muchas de estas plantas. La propuesta prevé la posibilidad de incluir alguna variedad aromática en la rotación agrícola tradicional del pequeño y mediano agricultor. Este desarrollo requiere la complementación agroindustrial para la extracción de aceites esenciales, de alto valor en los mercados externos.

En el caso de Argentina, fuera de la región fronteriza, se lleva a cabo una exitosa explotación comercial de algunas de estas plantas: citronella o pasto limón, menta, manzanilla, eucalipto, lavanda y otras con el apoyo técnico del INTA que a través de años de investigación ha desarrollado una tecnología apropiada.

En el caso de Uruguay sólo se explotan rudimentariamente algunas plantas autóctonas para uso en infusiones, habiéndose realizado exportaciones destinadas a grupos étnicos de ultramar.

En la región fronteriza, en la ciudad de Concepción del Uruguay existe una firma, SIBSAYA, que fabrica infusiones sobre la base de hierbas. También ha desarrollado bebidas sin alcohol de buena venta en Argentina que se elaboran en base a raíces y hierbas aromáticas. Al presente, la empresa se encuentra en proceso de lanzar al mercado una bebida refrescante (gaseosa) elaborada en base a hierbas aromáticas. La firma está iniciando una experiencia exportadora de bebidas hacia el mercado uruguayo, la cual se hará efectiva en pocos meses. Cabe destacar el interés de esta firma, así como de alguna otra de la zona, en la explotación de hierbas aromáticas que actualmente se importan desde fuera de la región fronteriza.

1.3. Animales de la fauna local y otras especies menores

En el trabajo de campo realizado en la región se ha observado una preocupación creciente por incorporar a la diversificación productiva, especies autóctonas que se han venido desarrollando en forma silvestre en el medio natural y que parecerían presentar buenas perspectivas económicas. Para este tipo de productos se manifiesta un mayor avance en la subregión argentina que en el litoral uruguayo.

En el lado uruguayo existe un criadero de carpinchos en los alrededores de la ciudad de Mercedes (departamento de Soriano). La Intendencia Municipal de ese departamento ha cedido un predio de 50 hectáreas a un grupo de 14 productores de la sociedad de Fomento Rural que han iniciado una experiencia de explotación de esta especie de fauna. Al presente, el emprendimiento recién se inicia y se encuentra en la etapa de formación del núcleo a partir del cual comenzaría a desarrollarse la explotación. Se han solicitado animales a zoológicos y se han cazado animales silvestres.

La propuesta prevé mantener el núcleo básico en este predio, concretar experiencias de mejoramiento genético y, a partir de este núcleo, llevar los animales para cría a los establecimientos privados de los productores. Todavía no se ha encarado la posterior etapa que incluye el procesamiento y comercialización dado que el proceso de consolidación del criadero con un stock adecuado como para comenzar una extracción sostenida llevará varios años.

Los productores prevén el desarrollo de otras actividades en el predio común, de tal forma que la experiencia se autofinancie mientras el criadero se consolida. Es de destacar que entre los

productores asociados en el emprendimiento hay algunos técnicos especializados en producción animal.

También se ha detectado en el litoral algún emprendimiento de menor importancia orientado a la cría experimental de ciervo axis, introducido artificialmente al Uruguay, el cual se ha expandido en forma silvestre. En cuanto al desarrollo de otras especies menores merece destacarse la existencia de algunas cooperativas que han encarado la cría de conejo para carne, las cuales aunque subsisten, no han alcanzado una escala que les permita iniciar una actividad exportadora, sufriendo las dificultades e inestabilidades que ofrece el mercado interno. A nivel público existe una estación experimental de INAPE en Salto que trabaja con yacaré.

En la subregión argentina se ha detectado un mayor desarrollo de actividades productivas vinculadas a la explotación de especies de fauna. En los alrededores de Concepción del Uruguay operan 5 criaderos de nutria mutante, siendo el más importante "La Macarena" que posee más de 600 madres. En todos los casos se venden pieles sin curtir, en el mercado interno y en el externo. La comercialización de pieles crudas al exterior se realiza fundamentalmente al mercado alemán. Existen también otros criaderos localizados en los alrededores de Concordia y en general la producción en cautiverio se encuentra diseminada en toda la provincia de Entre Ríos.

Aunque no fue posible detectarlo, se nos mencionó que en los alrededores de Gualeguaychú, cerca del puente internacional, se ha iniciado un emprendimiento productivo vinculado a la explotación del yacaré con destino al uso de la piel. Dicho criadero aún se encontraría en una etapa incipiente.

En cuanto al desarrollo de otras especies menores importa destacar la cría de conejos. Tradicionalmente en la provincia de Entre Ríos la cría de conejos se ha orientado a la obtención de pelo para la exportación. La tecnología aplicada es adecuada, lográndose productos de gran calidad sin problemas aparentes de colocación, tanto en el mercado interno como externo. Al presente, sin embargo, en los alrededores de Concepción del Uruguay se estaría gestionando la instalación de un criadero de conejo para carne orientado al mercado externo en un acuerdo con compradores alemanes que absorberían toda la producción.

En la misma zona se está instalando un empresario argentino residente en Venezuela con un proyecto de explotación de ovejas lecheras para la elaboración de quesos. Las ovejas que prevé incorporar serían de origen israelí, de las del tipo lechero que se han desarrollado en Israel a partir de la estabilización de una raza producto del cruzamiento de ovejas nativas con Fritzián alemanas. Cabe destacar que de estas últimas existen buenas cabañas en la Argentina en la región patagónica (alrededores de Bariloche).

En otro emprendimiento novedoso, el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos se ha interesado por un proyecto conjunto con el Instituto de la Seda de Hong Kong orientado a la siembra de morera en la provincia y desarrollo del gusano de seda. Los capullos serían llevados a Hong Kong donde se

procesarían y confeccionarían las telas.

1.4. Acuicultura

En el área de la represa de Salto Grande, como se menciona en el estudio de CEPAL que antecede a este trabajo, funcionan dos centros de investigación y experimentación en acuicultura, el Centro de Investigaciones Pesqueras (CIP) Salto Grande dependiente del Instituto Nacional de Investigaciones y Desarrollo Pesquero (INIDEP) de Argentina y el Centro de Investigaciones Pesqueras y Piscicultura (CIPYP), dependiente del Instituto Nacional de Pesca (INAPE) de Uruguay. En ambos centros se han venido desarrollando diversas experiencias con variado éxito, poniendo énfasis sin embargo en el cultivo de bagre negro o bagre sapo (*Rhamdia Sapo*) en el cual se han alcanzado la posibilidad del pasaje a la producción comercial con probabilidades de éxito.

En el caso del CIP se han realizado experiencias piloto con un productor de la zona, comercializando en el mercado interno. En el caso del CIPYP se ha avanzado algo más en el estudio de las posibilidades que ofrecería el mercado externo, especialmente Estados Unidos. Durante el mes de noviembre del año en curso, la cooperativa CALAGUA de Bella Unión, inició un emprendimiento piloto impulsado por los jóvenes de la cooperativa, orientado a la explotación comercial de bagre negro. Dicho emprendimiento busca ajustar la tecnología, adecuándola a las condiciones de la región de Bella Unión y a las características del sistema que dispondrá la cooperativa. La iniciativa ha surgido como respuesta a la puesta en marcha del sistema de riego por canales para la producción hortícola que ha dejado en desuso a la red de tajamares y tanques excavados del anterior sistema. A su vez, la inauguración de la planta de congelado ofrece posibilidades a la acuicultura para complementar el uso de dicha planta. Podría usarse para el congelado de filetes o eventualmente para el desarrollo de alguna mezcla de pescado con hortalizas similar al que produce FRIPUR de Uruguay.

Este emprendimiento piloto, sin embargo, recién ha comenzado y se espera a nivel de un sólo tajamar ajustar tecnología y costos de producción para la producción a escala comercial, al tiempo que se espera avanzar en el estudio de mercado. Existe un convencimiento entre dirigentes de importancia en la cooperativa que el sistema de Bella Unión tiene un buen potencial para el desarrollo de ventajas competitivas en la cría de peces.

El otro rubro por el cual se manifiesta interés en la región fronteriza; de ambos lados del río, es por la cría de ranas. Del lado uruguayo en el área de influencia de la Intendencia de Río Negro se ha comenzado a analizar el tema pensando fundamentalmente las posibilidades que ofrece la Colonia Tomás Berreta perteneciente al Instituto Nacional de Colonización que posee un sistema de riego casi en desuso. Del lado argentino, varios empresarios han encarado la producción de ranas como posibilidad productiva a incorporar a su cartera de negocios. En la zona de Concepción del Uruguay se detectaron dos interesados en el tema que ya se encuentra en un estado avanzado de concreción de la idea.

Cabe destacar sin embargo que aparentemente las líneas de investigación en ambos países han tomado caminos algo diferentes, ya que en Uruguay se ha avanzado más por el lado de la rana toro gigante (*Catebiana Shaw*) originaria de América del Norte mientras que en Argentina se ha avanzado con variedades nativas.

2. IDENTIFICACION DE DEMANDAS Y RESTRICCIONES PARA EL DESARROLLO DE PNTER

Los productos no tradicionales de exportación de la región fronteriza del Río Uruguay considerados en este trabajo, presentan diferentes grados de desarrollo en la zona, lo cual determina que se manifiesten diferentes requerimientos de apoyo (tecnológico, de investigación de mercado, de mecanismos de promoción, etc.), de acuerdo al grupo de productos de que se trate.

A efectos de ir detectando diferentes demandas y necesidades para la promoción de los PNTER, como en el capítulo anterior (I), se analizarán los diferentes tipos de productos.

2.1. Hortalizas

La producción hortícola, como se mencionó, tiene cierta tradición en la región, en particular del lado uruguayo, con emprendimientos importantes que podrían consolidarse a corto plazo en una estrategia exportadora.

El desarrollo tecnológico que ha sustentado estos emprendimientos, sin embargo, ha resultado casi autogestionado en las experiencias de punta, resultando la participación de los centros de investigación públicos cada vez menos relevantes a medida que se han incrementado las exigencias tecnológicas condicionadas por los mercados externos.

Parece sumamente importante en esta etapa del proceso el fortalecimiento del sistema público regional fronterizo de investigación en horticultura (INIA-INTA), como instrumento de apoyo a las demandas tecnológicas de producción primaria, que exige el proceso de inserción de estos emprendimientos en los mercados externos extraregionales.

Este proceso, requiere asimismo de un mecanismo sistemático de prospección de mercados, de identificación de oportunidades comerciales y de información comercial y tecnológica sobre productos fruti-hortícolas, que funcione a nivel regional.²

²Véase en este anexo el Apéndice 4 sobre Unidad de Información. Emprendimientos hortícolas como el de CALAGUA, además, se proponen el desarrollo de sistemas consociados frutihortícolas que ofrezcan rentabilidad al pequeño agricultor.

A su vez el monitoreo permanente del desarrollo de productos frutihortícolas nuevos, en una etapa del ciclo de desarrollo del producto incipiente, resulta de fundamental importancia para encontrar nichos de mercado para productos con alto valor unitario.

En este tipo de productos se trata más bien de ajustar mecanismos de información tecnológica y de mercado y de fortalecer la adaptación y transferencia de tecnología a nivel del sistema de investigación ya que se trata de productos con cierto desarrollo en la región y conocidos en el mundo.

Una demanda explicitada específicamente por los productores de la región refiere a la necesidad de contar con un servicio de desarrollo de tecnología para la agroindustria. En el caso de Bella Unión se avanza en el uso de los descartes hortícolas, se prevé el desarrollo de nuevos productos procesados, buscando incrementar el valor agregado y el uso de subproductos en el sistema. En el caso de los productores de Salto se han manifestado las mismas necesidades. La alta producción de morrón en el departamento por ejemplo, justificaría explorar la producción de oleorresinas y/o colorantes, pimentón u otros productos.

Estos emprendimientos requieren a su vez, apoyo para el fortalecimiento de la gestión empresarial. Apoyo para la comercialización externa, manejo de normas y reglamentaciones de los países importadores, exigencias fitosanitarias, etc. **También se perciben necesidades de apoyo e investigación en el manejo de productos frescos en post-cosecha.** Se ha avanzado en la instalación de la infraestructura para un correcto manejo, pero ahora surgen necesidades que aún no se perciben claramente a nivel de productores en investigar el manejo en post-cosecha para el tipo de variedades usadas en las condiciones de la zona.

Estas y otras necesidades y restricciones, se presentan en la subregión argentina. En este caso el menor desarrollo de la producción hortícola determina que en buena medida los productores vayan siguiendo con atención y tal vez como modelo las experiencias del lado uruguayo. En ese sentido, a medida que avancen, las demandas serán las mismas que en el lado uruguayo e incluso podrán aprovechar las ventajas de la experiencia de los productores uruguayos.

La inserción definitiva en mercados externos extrarregionales seguramente exigirá importantes y costosos esfuerzos en los procesos de comercialización, de participación en ferias y de presencia en los mercados, así como de volúmenes que difícilmente los emprendimientos existentes aislados podrán alcanzar, como para insertarse con una corriente exportadora relevante. Existe, por lo tanto excelentes posibilidades de cooperación y complementación binacional.

2.2. Flores y plantas aromáticas

La producción de flores y plantas aromáticas presenta un escaso desarrollo en la región fronteriza. En realidad no existe una tradición cultural en los productores de la zona y los emprendimientos

existentes son de pequeños agricultores que abastecen a las ciudades de la región.

El desarrollo de la producción de flores, a escala comercial, especialmente si se piensa en la producción para los mercados externos, exige encarar un programa orientado a **la introducción en la región de un producto prácticamente nuevo. No se dispone de la identificación de las variedades más demandadas por los distintos mercados, de la tecnología de producción, de un servicio de propagación de variedades libres de virus, de la tecnología de manejo en postcorte, de los requerimientos en instalaciones para asegurar una cadena de frío, etc.**

En lo que refiere a las flores para corte, quizás la primera acción a encarar sería contratar una asistencia técnica de consultoría que confirme la aparente aptitud ecológica de la región, así como definir las posibilidades que ofrece el actual desarrollo de la infraestructura de la zona, analizar la localización de la región respecto a los mercados consumidores y demás variables que afectarían el desarrollo de la floricultura.

En cuanto al potencial que ofrece la producción de plantas ornamentales, parecería que el desarrollo alcanzado por algunos agricultores así como las características de esta explotación, permitirían pensar que se está más próximo a un posible desarrollo que en el caso de las flores de corte. Sin embargo, no se dispone de información de mercado para estas variedades, así como tampoco de un paquete tecnológico transferible a productores que se propongan iniciar esta actividad.

En el caso de las hierbas aromáticas existe tecnología disponible para algunas variedades desarrollada con éxito por el INTA en Argentina. La producción exitosa en otras regiones permite encarar con optimismo un programa de promoción del cultivo en la región fronteriza. En una primera instancia se requerirá proyectos de adaptación tecnológica a las condiciones de la zona y proyectos de transferencia y apoyo a los empresarios que han manifestado interés en iniciar esta actividad. En el caso de las especies que se explotan en forma extractiva en la región, sería necesario desarrollar un programa de investigación y desarrollo tecnológico a nivel de centros experimentales, así como un estudio sobre las posibilidades comerciales que ofrecería el producto.

Al tratarse en muchos casos de productos totalmente nuevos, se requeriría un enfoque diferente ya que se trataría de desarrollar productos. Los únicos antecedentes que existirían en este caso serían las exportaciones a grupos étnicos de ultramar con fines de uso en infusiones. Para ello sería necesario en una primera etapa encarar un relevamiento e inventario de especies autóctonas con buenas características comerciales y la programación y desarrollo de unidades experimentales demostrativas conjuntamente con programas de divulgación y extensión a productores.

2.3. Animales de la fauna local y otras especies menores

Este grupo de nuevos productos se conforma también con rubros que presentan un grado de desarrollo heterogéneo. La explotación en cautiverio de nutria mutante sería la producción con mayor

Por tratarse de una especie nueva en los circuitos comerciales en lo que refiere a la utilización de su carne se han planteado opiniones divergentes sobre la conveniencia o no de promover el mejoramiento genético o mantener el carácter salvaje de la especie en función de como afectaría el valor de la carne una u otra opción de desarrollo. Aunque la experiencia es abundante en países como Venezuela y Colombia en la explotación de esta especie, no existe información tecnológica suficiente sobre el uso de su carne para la elaboración de productos chacinados. El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) ha incorporado a su línea de investigación la realización de pruebas con carne y cuero de carpincho.

Parecería relevante a nivel de la región fronteriza apoyar los emprendimientos en marcha y promover nuevos mediante servicios que coordinen con las instituciones que trabajan en el tema (LATU por ejemplo). Un servicio de información de mercado y tecnología sobre el tema, recogiendo las experiencias de otros países latinoamericanos donde la producción de esta especie es importante también es relevante. Asimismo, la incorporación del producto a los sistemas binacionales de investigación públicos regionales (INIA-INTA) aparece como una necesidad fundamental en algún programa vinculado a animales de fauna y especies menores.

En el caso de la explotación de yacaré las perspectivas parecen auspiciosas. La información disponible de mercado indicaría que la demanda de pieles de este tipo de especies (cocodrilos, lagartos, iguanas, etc.) superaría largamente a la oferta por mucho tiempo. Sin embargo, las dificultades mayores parecen presentarse a nivel del sistema público de investigación que parece no disponer aún de un paquete tecnológico que permita un manejo adecuado en cautiverio. Los cuellos de botella estarían en el manejo de la reproducción de esta especie. Parece fundamental destinar recursos para fortalecimiento institucional del sistema binacional público de investigación, aprovechando la experiencia desarrollada en el tema por la Estación Experimental que INAPE tiene en Salto. Simultáneamente debería estimarse con carácter piloto a los emprendimientos privados que parecen comenzar a gestarse en la región.

En el caso de otras especies menores como conejos, tanto en especies de carne como de pelo, la tecnología se encuentra disponible al tiempo que existe cierta experiencia en la región. En la producción de carne para exportación los problemas parecen plantearse con la escala de producción, con la falta de información de mercados y oportunidades comerciales y dificultades en la gestión empresarial. En síntesis, falta de desarrollo de emprendimientos adecuados para iniciar un proyecto exportador. Sería asimismo necesario disponer de algunos estudios de mercado básicos que permitieran determinar la factibilidad económica de dicho emprendimiento.

La adaptación de tecnología a las condiciones regionales, trabajos en selección y mejoramiento, en nutrición, reproducción, sanidad y manejo de la especie, parece ser un emprendimiento que debería iniciar el sistema binacional de investigación público (INIA-INTA) en apoyo al desarrollo de esta explotación. Los servicios de transferencia de tecnología y apoyo al productor aparecen también como una necesidad regional.

El apoyo a la formación de emprendimientos empresariales conjuntos (joint-ventures) entre empresas de la región y especialmente con firmas extraregionales, parecería un aspecto relevante de los servicios que deberían ofrecerse para apoyar este emprendimiento.

El desarrollo de explotaciones lecheras en base a ovinos y caprinos para la elaboración de quesos, presenta sin dudas un potencial importante en la región. De acuerdo a la información disponible la explotación comercial de tambos ovinos y caprinos es rentable en predios menores a 50 hectáreas resultando una opción productiva para productores pequeños con tradición en la producción animal. Si bien la tecnología de manejo y producción de leche no se encuentra disponible a nivel de los sistemas binacionales de investigación pública, existen experiencias exitosas en la Argentina, tanto en explotación de ovejas como de cabras lecheras. En el rubro ovinos funcionan algunas cabañas que poseen buenos animales de la raza Fritzián (de origen alemán). Por otra parte, el INIA a través de la Unidad de Ovinos de la Estanzuela (departamento de Colonia-Uruguay) ha comenzado un programa de investigación en el tema ovejas lecheras y cabras.

Tampoco se dispone de un desarrollo tecnológico avanzado para la elaboración de quesos en base a leche de oveja y de cabra con tecnología artesanal del tipo de los demandados por los mercados de alto poder adquisitivo. En este tipo de producción debería pensarse en el desarrollo de productos (quesos) para la exportación con características homogéneas y muy persistentes, razón por la cual deberían orientarse los esfuerzos hacia un programa de promoción y desarrollo de genuinidad y marco de origen. Para ello resulta necesario un gran esfuerzo en el ajuste de los servicios sanitarios, tanto a nivel animal como de producto, ya que las tecnologías artesanas de elaboración de queso tienden a manejarse con leche cruda (producto vivo) con cuajado a bajas temperaturas y procesos lentos destinados a mantener las buenas características de aroma y sabor.

El desarrollo exitoso de un rubro como este que presenta un buen potencial, requiere entonces de un ajuste importante de la tecnología de manejo y control sanitario de los tambos y también en la etapa de elaboración del producto. Para ello deberán extremarse los servicios de investigación y extensión públicos al tiempo que sería recomendable tal vez avanzar en la normativa de denominación de origen que permita desarrollar un producto exclusivo de la región en el marco de un compromiso común de todos los productos. El apoyo mediante un sistema de información y prospección de mercados regional sería también un servicio fundamental.

2.4. Acuicultura

La coordinación de los servicios de investigación en acuicultura que operan en ambos márgenes del Río Uruguay, debería ser la primera acción de cualquier programa de promoción de la cría de peces en la región. Se ha avanzado en el ajuste tecnológico a nivel experimental para la explotación del bagre negro, la puesta en marcha de un proyecto piloto a escala comercial es la siguiente etapa

Simultáneamente deberían coordinarse esfuerzos en el desarrollo de otras líneas de investigación que permitan avances como los logrados con el bagre negro para la puesta en marcha de otros proyectos pilotos con otras especies.

A nivel privado debería apoyarse el esfuerzo que desarrolla la cooperativa CALAGUA con la puesta en marcha de un proyecto piloto de cría a escala comercial de bagre negro. Esta experiencia cuenta con el respaldo del CIPYP y la UAPAG a través de la participación de un técnico de INAPE. En esta etapa piloto, a nivel de la cría en un tajamar, se espera ajustar la tecnología que permita la explotación comercial en las condiciones de Bella Unión. La evaluación a nivel de campo de la rentabilidad de la actividad, es un requisito para el desarrollo del proyecto a mayor escala. Se busca evaluar las condiciones de crecimiento, sanidad y comportamiento general en la zona, prueba de uso de desechos del sistema agroindustrial para la elaboración de raciones y otros comportamientos de la especie en la explotación a escala comercial.

Un tema que preocupa dado que aún no se han encontrado mecanismos financieros que permitan resolverlo, es la falta de conocimiento sobre las características de los mercados externos y las oportunidades comerciales para este producto.

En una segunda etapa será necesario avanzar en el manejo de la tecnología de procesamiento y congelado de filetes o del animal entero y en el desarrollo de productos más elaborados como mezclas de pescado con hortalizas, empanizados, etc. Es decir, se hace necesario el apoyo a este emprendimiento piloto no sólo en aspectos vinculados a la cría, sino fundamentalmente en la tecnología agroindustrial del sistema en que se apoya el desarrollo del producto.

La existencia de un pequeño tunel de congelado en bloque en las instalaciones agroindustriales del Movimiento Horticultores de Salto en esa ciudad, también permitiría pensar en el desarrollo de cría de peces en el área de Salto-Concordia que pudieran utilizar esa estructura de frío y eventualmente coordinar la comercialización con Bella Unión para lograr volúmenes adecuados de producción.

Otra actividad por la cual se han detectado expectativas y en algún caso se encuentran las ideas en estado bastante avanzado, es la ranicultura. En este caso se dispone de avances tecnológicos importantes, realizados por INAPE, conjuntamente con la Facultad de Veterinaria que poseen un ranario experimental. En este caso resulta necesario también coordinar los servicios regionales públicos de apoyo. Quizás, dado lo avanzado de la investigación fuera de la región, e incluso en otros países cercanos como de Brasil, sería importante comenzar a la brevedad, apoyando proyectos piloto mediante mecanismos de financiamiento y respaldo tecnológico a los empresarios que han mostrado interés en el tema. Cabe destacar, sin embargo, que también para este producto se requiere avanzar a la brevedad en un estudio de mercado que permita precisar la potencialidad del proyecto.

3. MODALIDADES Y ALTERNATIVAS DE COOPERACION BINACIONAL

En referencia a las alternativas y modalidad de cooperación binacional que deberían apoyar el desarrollo de PNTER, como los capítulos anteriores, las propuestas se abordarán por grupos temáticos. A efectos de un mejor ordenamiento, las modalidades y alternativas de cooperación binacional se clasificarán en: acciones de pre-inversión, pruebas piloto, acciones de inversión.

3.1. Hortalizas

Este grupo de productos es donde las alternativas de apoyo a emprendimientos en ejecución se visualiza con mayor claridad. Es de esperar que la puesta en marcha de un proceso de integración binacional fronteriza y más aún de un proceso de integración regional a nivel de los cuatro países del Cono Sur, determine un crecimiento de la actividad hortícola del lado argentino, fuertemente articulado y coordinada con los emprendimientos más desarrollados del lado uruguayo.

3.1.1. Acciones de Pre-inversión y Asistencia Técnica

En el campo de la pre-inversión deberían encararse acciones vinculadas al desarrollo global de la actividad hortícola en la región fronteriza y actividades vinculadas a emprendimientos específicos que requieran distintos apoyos.

En acciones de carácter global, cabría destacar la necesidad de una coordinación de actividades y fortalecimiento en la temática vinculada a la producción hortícola del sistema público binacional de investigación y transferencia de tecnología (INIA-INTA). Las demandas de fortalecimiento institucional también incluyen a los sistemas de control fitosanitario (Sanidad Vegetal). Finalmente, siguiendo en el marco de las demandas de apoyo tecnológico, se ha detectado la necesidad de la puesta en marcha en la región de servicios que apoyen la generación y/o adaptación y transferencia de tecnología agroindustrial.

Entre las demandas inmediatas, se destaca todo lo referente a la necesidad de investigación en postcosecha. Se han hecho importantes esfuerzos en la instalación de infraestructura y ahora se pone en evidencia la necesidad de adaptación de tecnología para un adecuado manejo en las condiciones de la región, para los productos que actualmente se producen y para los que se incorporen a lo largo del proceso de desarrollo. Al presente no se encuentran disponibles los mecanismos institucionales del sistema público binacional que apoyen estas demandas.³

³En el módulo de Cooperación Tecnológica se prevén acciones en este sentido (Apéndice 1 de este anexo).

En la actual etapa de desarrollo del sistema agroindustrial, además, comienzan a generarse necesidades que refieren al uso de los descartes no comerciables en fresco y/o congelado. Para ello resulta necesario encontrar alternativas de utilización mediante opciones de procesamiento, que agreguen valor a estos productos y permitan ofrecer al mercado (interno y externo) productos procesados. Para ello sería necesario avanzar en áreas temáticas como las del deshidratado, elaboración de pastas y pulpas, oleorresinas y colorantes, etc. Todas estas necesidades refuerzan la propuesta de fortalecimiento del sistema tecnológico para la agroindustria en la región.⁴ Estas demandas, a su vez, se suman para la toma de decisiones a aspectos que no son tecnológicos sino comerciales y de mercado.

Algunos emprendimientos de punta en la región (CALAGUA) con apoyo financiero del BID, han contratado servicios de consultorías externas para realizar estudios de mercado. Otros emprendimientos más recientes que no han contado con apoyo financiero externo, enfrentan enormes dificultades para la organización de la producción en función de las demandas de los mercados.

La puesta en marcha de un centro de información comercial en la región, que permita avanzar en la elaboración de estudios que contengan información más elaborada: perfiles de mercado, oportunidades comerciales, características de los mercados, ciclos de los productos, normativas para los productos importados, etc.; resultaría un servicio de apoyo básico para la consolidación de estos emprendimientos y los nuevos que se pongan en marcha.⁵

Con referencia a las acciones encaminadas a apoyar emprendimientos específicos, en el área de la pre-inversión se destacan algunas demandas fundamentales que se presentan en agrupamientos de productores que están ejecutando acciones importantes. El Movimiento Horticultores de Salto ejecuta la etapa piloto de su proyecto, la instalación de una unidad de manejo post-cosecha destinada a evitar parte de las cuantiosas pérdidas (estimaciones los ubican en 4.000.000 de dólares anuales) que por un mal manejo del producto tenían los productores de Salto. Esta empresa asociativa ejecuta el proyecto y al presente se le abre un abanico de alternativas, producto de las necesidades que le genera la puesta en marcha y ejecución de la etapa 1. En efecto, el pasaje por packing de los productos enviados por los más de 400 agricultores asociados ha puesto en evidencia la heterogeneidad productiva de los participantes del proyecto. Para la puesta a punto de una tecnología común, el Movimiento cuenta con un equipo técnico de alto nivel formado por 5 agrónomos especialistas algunos de ellos con postgrados en diferentes disciplinas vinculadas a la producción. Sin embargo, el abordaje de las etapas 2 y 3 implica la elaboración de proyectos que definan trayectorias a seguir en la programación de inversiones a nivel predial, en la identificación y puesta en marcha de

⁴En el módulo de Tecnologías de Poscosecha y Procesamiento se prevén con estos objetivos. (Apéndice 2 de este Anexo)

⁵En el marco del subcomponente de Servicios Binacionales de Promoción Productiva y Desarrollo Empresarial se prevé una Unidad Binacional de Información (Apéndice 4 de este Anexo)

alternativas de procesamiento agroindustrial y desarrollo de productos procesados, con su correspondiente programación de inversiones en el diseño de una estrategia comercial y su correspondiente estructura institucional para llevarla a cabo y en todo lo que implica el crecimiento y la consolidación de la empresa creada por los agricultores de Salto.

La Sociedad de Fomento Rural de Soriano (SFRS) también nuclea a productores que han iniciado actividades hortícolas novedosas. La SFRS ha contado con algunos estudios de apoyo contratados por la Intendencia Municipal con FONADEP, pero aún no cuenta con un proyecto que pueda encaminar y poner en marcha un emprendimiento como los de Bella Unión o Salto. Sin lugar a dudas el punto de partida para la puesta en marcha de un emprendimiento de mayor dimensión pasa por la elaboración de proyecto que les permitan definir su estrategia productiva y acceder a los fondos disponibles en las instituciones financieras para ejecutar las inversiones necesarias, crecer y desarrollarse.

En la localidad de Baltasar Brum, en el departamento de Artigas, también opera un grupo de agricultores dinámicos nucleados en la Sociedad de Fomento Rural que han iniciado acciones tendientes a la ejecución de un proyecto de crecimiento en base a la producción hortícola y a la producción animal de especies menores. Como en el caso anterior tampoco han logrado formular un proyecto que les defina el camino, establezca etapas técnicas y de inversión y les permita acceder a las fuentes de crédito.

Del lado argentino aún no existen agrupamientos de productores que encaren como empresa asociativa proyectos de este tipo, sin embargo es de esperarse que a corto plazo, los agricultores que cuentan con el apoyo de la Estación Experimental del INTA Concordia, inicien algún emprendimiento similar.

Todos estos ejemplos se han mencionado a efectos de poner de manifiesto las demandas que existen en la región. Dichas demandas justifican la implementación a nivel binacional de mecanismos de apoyo a la elaboración de estudios de prefactibilidad, factibilidad y diseño final para todos estos emprendimientos y otros nuevos que seguramente se iniciaran. Los instrumentos específicos para el apoyo, implicarían la puesta en marcha en la región de créditos de fomento que permitieran financiar los estudios de pre-inversión y capital de riesgo para apoyar nuevos emprendimientos comerciales y el desarrollo de nuevas tecnologías. En general, recursos destinados a la contratación de todo tipo de servicios de consultoría que apoye la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos.

3.1.2. Pruebas Piloto

Dado el importante "desarrollo relativo" frente a otros productos nuevos que presentan los productos agroindustriales hortícolas en la región, el apoyo a "experiencias piloto" debería realizarse facilitando la implementación de avances en los componentes del sistema agroindustrial a escala

comercial en alguno de los emprendimientos en marcha. Podía así financiarse, por ejemplo, la instalación de una planta piloto para extracción de oleorresinas y elaboración de colorantes en las instalaciones del Movimiento Horticultores de Salto, con el compromiso establecido de que dichas instalaciones podrían ser utilizadas por todos aquellos productores de la región fronteriza binacional que decidieran cultivar pimienta para enviar a la planta. Podría tratarse de una planta de deshidratado de hortalizas u otra opción a definir, pero buscando una modalidad operativa como la propuesta.

La prueba piloto también podría encaminarse a la puesta en marcha de una estructura comercializadora hacia los mercados externos que sirviera a todos los agricultores de la región que quisieran usarla.

3.1.3. Acciones de inversión

En el campo de la inversión, las demandas resultan menos inmediatas y deberían también dividirse en necesidades y oportunidades de carácter global y las vinculadas a emprendimientos específicos en marcha. La implementación de un programa orientado al financiamiento de inversiones en emprendimientos frutihortícolas en la región binacional fronteriza, seguramente atraerá inversiones de empresarios extra-regionales.

Dado que la región muestra aptitud para la explotación de la hortifruticultura de exportación así como para el desarrollo de otros productos agroindustriales, la puesta en marcha de un fondo que financie proyectos privados seguramente promoverá la inversión productiva y la puesta en marcha de diversos proyectos.⁶

Las necesidades de emprendimientos específicos en marcha, en lo inmediato, se vinculan con inversiones que deben realizar los proyectos asociativos que se han mencionado. En algunos casos, Movimiento Horticultores de Salto, aplicando recursos destinados a inversiones que le permitan al proyecto avanzar en la integración vertical, articulando nuevas fases del sistema agroindustrial y otras vinculadas a la producción primaria orientadas a homogeneizar las inversiones prediales para el logro de un paquete tecnológico común que les permita uniformizar el producto. Entre las necesidades de financiamiento se destacan las referidas a las inversiones que es necesario realizar en riego, nuevas variedades, en maquinaria y equipo, en invernáculos y otras instalaciones para la producción.

En el caso de la Sociedad de Fomento de Soriano y otros emprendimientos, las necesidades de inversión a corto plazo están referidas a la instalación de unidades de frío, clasificación y empaque y tecnología a nivel predial. En todos estos casos, sin embargo, se requieren previamente estudios de factibilidad que orienten la toma de decisiones.

⁶El en Apéndice 6 se presentan en la tercera sección ejemplos de proyectos "en carpeta" que están buscando y analizando alternativas de financiamiento.

La situación descrita, de alguna manera, pone de manifiesto la necesidad de elaborar un programa para la región que se oriente a la puesta en marcha de un "sistema completo de aplicación de recursos". Es decir, de un paquete de instrumentos para atender el ciclo completo de demandas que se generan, desde la definición de la idea hasta la puesta en marcha y consolidación de un proyecto agroindustrial exportador en la producción frutihortícola o en otros productos. Esto implica disponer de recursos: para estudios de pre-inversión, de inversión, de capital de riesgo para apoyar proyectos piloto o desarrollo de nuevas tecnologías o mercados, para financiar consultorías que apoyen la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos, etc.

3.1.4. Otro tipo de acciones

Los proyectos en marcha, especialmente los más avanzados de la sub-región uruguaya, enfrentan nuevos desafíos y amenazas en lo que refiere a la consolidación y desarrollo de las empresas que se han creado para llevar adelante los emprendimientos.

Los agricultores se han agrupado, han realizado inversiones asociativas, han instalado infraestructuras para el manejo de la producción y han avanzado en los demás requisitos institucionales y operativos para el desarrollo de los proyectos. En resumen, han creado empresas y ahora se enfrentan a un panorama de complejidades crecientes, en la medida que crecen. **Hay aquí un gran desafío, ya que comienzan a aparecer necesidades de fortalecimiento en la gestión empresarial.**

Todos los emprendimientos que se vayan desarrollando, pasarán sin duda por esta etapa. De ahí que resultaría muy útil poner en marcha en la región mecanismos de apoyo a la gestión empresarial y programas de capacitación en aspectos tecnológicos, comerciales y de administración para quienes se encuentran al frente de estos emprendimientos y para todos aquellos agricultores y agentes que se interesen y presenten aptitudes para hacerlo.⁷

Del lado argentino, se llevó a cabo uno de los cursos de EMPRETEC en la ciudad de Concordia y aparentemente los resultados fueron auspiciosos. EMPRETEC funciona en Argentina y también en Uruguay, incluso han realizado actividades coordinadas. En Colonia, Uruguay, se llevó a cabo un seminario con participación de empresarios argentinos promovido por EMPRETEC Uruguay.

3.2. Flores y plantas aromáticas

En este grupo de productos, al ser casi totalmente nuevos en la región, siendo inexistente la actividad exportadora, las mayores necesidades se manifiestan a nivel de acciones e iniciativas de pre-inversión.

⁷Véase Apéndice IV y el Módulo de la Unidad de Información, Capacitación y Formación Gerencial.

Como ya se mencionó, sería necesario fortalecer los sistemas de investigación públicos binacionales (INIA-INTA) en esta temática. Coordinar acciones e intercambio de información con estaciones experimentales extraregionales, que en el caso de plantas aromáticas han desarrollado tecnología. Realizar una serie de estudios básicos en el caso de flores de corte y con hierbas autóctonas de la flora regional que puedan presentar aptitudes comerciales.

En una segunda etapa, o en los casos de plantas aromáticas para las cuales se disponga de paquetes tecnológicos, sería importante financiar algunas "pruebas piloto", ya que **sería el paso previo a una difusión masiva del producto para su explotación comercial entre los productores de la región.** En el caso de plantas aromáticas en los alrededores de Concepción del Uruguay se han identificado algunos empresarios que podrían estar interesados en llevar adelante emprendimientos pilotos en estos productos si dispusieran de apoyo. Para este grupo de productos, como para el desarrollo de otros, seguramente aparecerán propuestas y proyectos de empresarios extraregionales si se implementa un programa de financiamiento de inversiones para ejecutar proyectos agroindustriales en la región.

3.3. Animales de la fauna local y otras especies menores

En el caso de especies de la fauna local, hay emprendimientos bastante desarrollados y otros incipientes. En el caso de la explotación de nutria mutante, funcionan como ya se dijo, criaderos que comercializan cueros sin curtir en el mercado interno y externo. La tecnología de cría en cautiverio está disponible en la región, la tecnología de curtido y elaboración de BODYS, en Argentina y Uruguay. Se trata pues de promover experiencias productivas piloto, que se integren verticalmente con el objetivo de retener en la explotación una mayor proporción del precio del producto final. **Los sistemas agroindustriales integrados en las explotaciones de especies pelíferas requieren entonces el financiamiento de "pruebas piloto", apoyando alguno de los criaderos de punta.**⁸

Previamente se requerirían fondos de pre-inversión destinados a financiar estudios de mercado y elaborar estudios de factibilidad que muestren de una manera objetiva la rentabilidad de un emprendimiento integrado como el propuesto. El financiamiento de la inversión en un módulo de curtido o el establecimiento de un convenio con alguna curtiembre regional debería orientarse bajo una modalidad que permitiera incorporar al servicio, a todos los productores de pieles que desearan integrarse al sistema agroindustrial.

Debe señalarse que es primordial fortalecer los sistemas de investigación, ya que se han detectado problemas en el mejoramiento genético de las variedades mutantes. En el caso de otras especies de

⁸La puesta en marcha de talleres piloto para el armado de la prenda (BODY), también es una necesidad que debería ser contemplada por un programa de promoción en la región.

fauna menos desarrolladas como el carpincho, sería necesario implementar acciones de pre-inversión destinadas a avanzar en estudios de base, tecnológicos y de mercado y simultáneamente apoyar el desarrollo de proyectos piloto que ya están en marcha en la región. Hay otras especies de la fauna local que se encuentran en condiciones similares, como el caso de ciervos y venados, yacaré, ñandú y otros.

Desde nuestro punto de vista, de no existir restricciones de mercado por los motivos ya mencionados, esta actividad puede convertirse en una importante fuente de empleo en la región en la medida que se desarrollen todas las fases del sistema.

Por otro lado, la explotación cunícola el gran cuello de botella parecería estar en la articulación de un sistema agroindustrial a escala adecuada como para manejar volúmenes exportables. Experiencias anteriores en la explotación para producción de carne han fracasado por la debilidad empresarial de la base productiva que se apoya en emprendimientos de muy pequeña escala y muy escaso desarrollo empresarial. En este caso el apoyo a un emprendimiento integrado que permita vertebrar desde el inicio el sistema agroindustrial mediante un proyecto piloto, parecería el punto de arranque para que la actividad sea retomada con éxito en la región. Se requerirían entonces, acciones de pre-inversión, proyectos piloto, de inversión y fundamentalmente de capacitación y fortalecimiento empresarial.

3.4. Acuicultura

La acuicultura requiere para su expansión un fuerte apoyo al sistema público de investigación binacional que deberá coordinarse y potenciarse. Asimismo, se requiere un avance importante en estudios de mercado y oportunidades comerciales, así como ajustes tecnológicos que permitan evaluar objetivamente la rentabilidad de la actividad a escala comercial.

En el caso de la explotación de bagre negro, funcionan dos experiencias piloto, una de las cuales se ha comenzado a desarrollar en CALAGUA como ya se mencionó. El apoyo a esta experiencia piloto, que puede llegar a articularse en un verdadero sistema agroindustrial aprovechando la planta de congelado y la infraestructura que ofrece el sistema cooperativo de Bella Unión, aparece como una de las acciones inmediatas que deberían encaminarse.

Se han detectado también propuestas para iniciar proyectos pilotos de cría de ranas. En este caso la tecnología se encuentra disponible fuera de la región y se requeriría un apoyo para la transferencia tecnológica y puesta en marcha de estos emprendimientos piloto.

En este grupo de productos, como en los anteriores, parece fundamental para lograr una promoción y expansión exitosa, articular un verdadero sistema de aplicación de recursos, aunque en esta primera etapa resulta fundamental poner en marcha acciones de pre-inversión y apoyo al

desarrollo de proyectos piloto a nivel binacional. Cumplida esta primera etapa, recién se estará en condiciones de promover la acuicultura a escala regional como una actividad a asumir por los productores a escala global.

4. PROGRAMA PILOTO BINACIONAL DE DESARROLLO DE PNTER PARA LA ACCION EN LA REGION FRONTERIZA

4.1. Localización

El programa se pondrá en marcha en la región binacional fronteriza del Río Uruguay en el marco de la acción operativa de la Comisión de Desarrollo de Frontera (CODEFRO) integrada por las Cancillerías de Argentina y Uruguay.

4.2. Objetivo general

Contribuir al desarrollo de nuevos productos agroindustriales con potencial exportador, en el marco de iniciativas binacionales que dinamicen a la región y permitan emprender proyectos integrados que articulen servicios y actividades productivas apoyando emprendimientos de empresarios y productores de ambas márgenes del Río Uruguay.

4.3. Objetivos específicos

A través de una acción binacional se promueve el desarrollo de PNTER en el marco de sistemas agroindustriales integrados que tiene como objetivos:

- a. Contribuir al desarrollo de servicios de apoyo binacionales orientados a promover y mejorar la producción, el manejo y el procesamiento de nuevos productos agroindustriales para la exportación extraregional.
- b. Establecer bases de apoyo para el fortalecimiento productivo de la región mediante la coordinación y el apoyo a la investigación y la capacitación.
- c. Promover y apoyar la identificación, formulación y puesta en marcha de proyectos agroindustriales de nuevos productos del sector privado que contribuyan a la generación de ingresos y empleos, aporten un alto componente de valor agregado y contribuyan a la articulación productiva en ambas subregiones fronterizas.
- d. Contribuir a la puesta en marcha de un mecanismo que permita contar con un servicio de relacionamiento informativo y comercial con el exterior.

- e. Dinamizar las actividades exportadoras en las áreas donde se identifique potencial de la región para el desarrollo de ventajas competitivas.
- f. Fortalecer la capacidad empresarial de los agentes de la región binacional fronteriza.
- g. Facilitar la integración de los pequeños productores al proceso de desarrollo de PNTER.

4.4. Productos finales en que se concretan los objetivos específicos

Los resultados de las acciones propuestas se asocian a una perspectiva de mediano y largo plazo y serán complementarios a la producción tradicional de la región.

Este proceso de intensificación y diversificación de la producción tendría entre otros los siguientes resultados:

- a. **Incremento del empleo**, generado en forma directa en las actividades de producción y procesamiento e indirecta con el desarrollo de servicios anexos.

Ello promoverá asimismo, **una mayor integración de la mujer y la juventud** a través de la participación en labores de cosecha, post-cosecha y nuevas actividades en otras áreas agroindustriales (quesería, pieles, cueros, platos preparados, acuicultura, etc.)

- b. El desarrollo de las nuevas actividades vinculadas a la explotación de PNTER en el marco de sistemas agroindustriales integrados, determinará **un mejoramiento del ingreso regional global y per-cápita** como consecuencia de:

- i) Incremento de la productividad por la adecuación y el ajuste en el uso de los servicios, recursos y factores productivos en el marco de una racionalización a nivel binacional.
- ii) Por el mayor valor agregado a los productos, que permite a los empresarios obtener una mayor tasa de rentabilidad de los bienes finales a través de una mayor articulación del sistema y de la infraestructura binacional.
- iii) Por un incremento en la demanda de los servicios generados en las diferentes fases del sistema agroindustrial a ambos lados del Río.
- iv) Por el incremento en la inversión resultado del cambio tecnológico y de la incorporación de nuevas fases del sistema.

- v) **Generación de divisas resultado de las exportaciones hacia mercados extraregionales.**

- c. **El desarrollo de un sector empresarial dinámico e innovador.** La cadena productiva de estos nuevos productos podrá constituirse en el elemento central alrededor del cual girarán las decisiones empresariales, repercutiendo en el reordenamiento del proceso productivo.

- d. **Dado los requerimientos que este tipo de productos genera en todas las etapas del sistema, ello se traducirá en:**
 - i) **Ingreso de nuevos empresarios en las diferentes fases del sistema agroindustrial.**

 - ii) **Integración de productores más tradicionales que acepten el desafío de desarrollar nuevos productos, adoptar nuevas tecnologías y prácticas de producción, organización, gestión y cooperación binacional.**

5. SERVICIOS DEMANDADOS PARA EL DESARROLLO DE PNTER

Los grupos de productores que se han analizado y que han permitido abordar el módulo de nuevos productos detectando demandas, restricciones y oportunidades deberán mantenerse como áreas específicas de acción en el marco de las actividades de promoción y gestión que se realicen en el sub-programa de Productos Nuevos; ellos son: Grupo I - frutihortícolas; Grupo II - flores y plantas aromáticas, Grupo III - animales de la fauna local y otras especies menores y Grupo IV - acuicultura.

A partir del estado de situación de cada grupo se han detectado las necesidades y demandas en el corto plazo que deberían atenderse en un programa de desarrollo a nivel binacional fronterizo de los PNTER, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Necesidades	Grupos de Productos			
	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Fortalecimiento servicios de investigación agrícola y agro-industrial	X	X	X	X
Recursos para estudios de base y elaboración de proyectos	X	X	X	X
Recursos para la puesta en marcha de pequeños proyectos pilotos	X	X	X	X
Recursos para financiar inversión productiva	X		X	
Recursos para financiar otros servicios de apoyo al desarrollo agroindustrial	X			
Capacitación en gestión empresarial y tecnológica	X		X	

6. INSTRUMENTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE PNTER

Para atender las demandas requeridas por los potenciales emprendimientos que se han identificado en el área de Nuevos Productos, se requieren básicamente dos instrumentos de apoyo: a) **disponibilidad de recursos financieros para apoyo en asistencia técnica, investigación básica, financiamiento del proceso de comercialización externo y b) una estructura operativa que opere**

como Unidad de Gestión en la región promoviendo iniciativas y detectando nuevas necesidades.

6.1. Fondo de Desarrollo Productivo (FDP)

El apoyo a los emprendimientos que se han detectado requiere diferentes modalidades de financiamiento, ya que los mismos se encuentran en diferente grado de avance: idea, perfil, proyecto, proyecto en ejecución. Se requiere un verdadero fondo de desarrollo productivo que opere como un "sistema completo de aplicación de recursos". La articulación de componentes de financiamiento que se adecuen a las necesidades de las diferentes fases del proceso de desarrollo en que se encuentran los emprendimientos regionales, parece un elemento determinante para que se logren concretar iniciativas que se manifiestan en la región.

En ese sentido parece relevante destacar que el servicio debe preverse con un sentido dinámico, ya que si bien los emprendimientos que se han detectado en un primer relevamiento constituyen la demanda inicial de dicho servicio, el impacto de las acciones piloto y del propio programa de aplicación de recursos irá generando nuevas iniciativas y proyectos.

7. PEQUEÑOS PROYECTOS PILOTO DE PNTER

7.1. Componentes de un pequeño proyecto piloto

7.1.1. Descripción general

El desarrollo de nuevos productos se ha concebido en el marco de un nuevo sistema agroindustrial integrado que articule las fases de producción-procesamiento- comercialización en un proceso sin relaciones de subordinación entre fases. **Para el desarrollo de estos productos se propone la puesta en marcha de pequeños proyectos piloto que integren diferentes módulos buscando articular el sistema integrado.** Se procura desarrollar a escala comercial, pero considerando el carácter experimental que caracteriza a estos emprendimientos piloto, las diferentes fases y componentes del sistema en el marco de un mismo proyecto. Dependiendo del producto de que se trate, se implementará el módulo de producción, el módulo o actividades de procesamiento y el proceso de desarrollo comercial y de prueba de mercado.

Esta experiencia acotada, con carácter experimental pero a escala comercial, permitirá al cabo de un cierto período disponer de un paquete tecnológico completo y evaluado en todas sus fases, transferible a otros productores. Fundamentalmente este tipo de proyectos permitirá evaluar la rentabilidad real y el potencial del producto a escala comercial. **El objetivo fundamental que se procura con este tipo de proyectos es desarrollar el producto desde la fase inicial hasta la final,**

contemplando todo el paquete que comprende el desarrollo de un nuevo producto.

En ambos países no se está ejecutando actualmente ningún programa de las características del aquí descrito, aunque es complementario en algunas iniciativas de promoción de exportaciones puestas en ejecución. En particular, existe buenas posibilidades de articulación con el Programa PENTA (Promoción de Exportaciones Agrícolas no Tradicionales) Gobierno de la República de Uruguay y BIRF que se inicia a principios de 1991. Este programa está principalmente dirigido a facilitar el conocimiento, contacto y acceso a mercados externos, identificación de nichos, análisis de precios y demanda, preparación de embarques de muestras, embarques pilotos, pruebas de mercado incluyendo gastos de promoción, seguimiento de embarques, etc, para actividades que ya cuentan con una mínima de desarrollo productivo y comercial del producto, aunque se prevé apoyar algunas secciones complementarias en el área de producción y procedimiento.

La propuesta aquí presentada va más atrás en la organización de la producción de nuevos productos, teniendo como objetivo "afinar" paquetes tecnológicos a través de pruebas pilotos realizadas en el sector privado con el apoyo técnico a instituciones de investigación y extensión.

7.2. Módulo: Información de base

La primera actividad de un proyecto piloto debe encaminarse a la búsqueda de información específica que permita disponer de coeficientes técnicos, informaciones de mercado y oportunidades comerciales con el fin de diseñar el modelo a poner en marcha en todas sus fases y evaluar su factibilidad técnica y económica ex-ante. El objetivo principal sin embargo, es la evaluación ex-post, luego de su ejecución, razón por la cual este estudio de base será una aproximación con información que se sabe de antemano debe ser afinada.

Por tratarse precisamente de productos nuevos en la región, para muchos de los cuales tampoco se disponen de coeficientes técnicos ajustados en otras zonas ya que son completamente nuevos, el proyecto requerirá el apoyo directo de los especialistas que trabajan en esos temas, ya que la implementación de los diferentes módulos resulta en sí misma una etapa experimental.

Es así que la incorporación al equipo de trabajo de técnicos de la UAPAG, que es la Unidad de Proyectos del MGAP, cuenta con perfiles técnico-económicos para algunos productos, de la División Fauna del MGAP, del INAPE del INTA, del INIA, del INTI, Universidades y del LATU, parece un aspecto fundamental para lograr una gestión eficiente en el desarrollo de nuevos productos mediante proyectos piloto. En cada caso particular se requerirá la participación específica de personal técnico de alguna de las instituciones mencionadas en función del producto de que se trate.

7.3. La Unidad Ejecutora

En general se propone que la Unidad Ejecutora del proyecto sea privada (ie: empresa agroindustrial, cooperativa binacional de empresas, joint venture mixta, etc). Se trata de identificar productores o empresas (en algunos casos esta etapa ya se ha cumplido), dispuestos a llevar adelante una experiencia piloto de este tipo. Resulta fundamental que la Unidad Ejecutora ofrezca la capacidad empresarial para llevar adelante el proyecto y que dicha actividad sea considerada de relevancia en su cartera de negocios.

El apoyo, mediante el equipo técnico de las instituciones públicas que tienen experiencia en el tema, debe considerarse en algunos componentes de la estructura de costos del proyecto ya que este tipo de actividades exigen ciertos gastos que generalmente no están considerados en los presupuestos públicos. En otros casos se requerirán componentes de cooperación técnica a través de especialistas que asesoren las experiencias piloto.

7.4. El módulo de producción primaria

El módulo de producción primaria es la fase más cercana y la que en general resulta más claramente apreciable como potencial para los productores agropecuarios. En general, los emprendimientos en marcha y los que se encuentran a nivel de idea han desarrollado un cierto modelo a nivel de producción, pero carecen completamente de ubicación en el marco de un sistema agroindustrial integrado.

En esta etapa del desarrollo de un producto, seguramente el módulo de producción primaria que se pondrá en marcha en un proyecto piloto, no tendrá la escala que se ajusta a las inversiones requeridas en la fase de procesamiento o adecuación del producto. Sin embargo deberá servir como módulo base para el diseño de una propuesta a la escala requerida para que el sistema agroindustrial integrado resulte técnica, económica y financieramente viable.

7.5. La fase de procesamiento o adecuación del producto

Este módulo puede incluir una o más funciones de procesamiento. Cuando se trata de productos vegetales más tradicionales -frutihortícolas o flores- esta fase corresponde fundamentalmente a las instalaciones y el manejo de postcosecha. Cuando se trata de otros productos, las actividades requeridas involucran procesos e instalaciones muy diferentes: instalaciones de extracción de aceites esenciales en plantas aromáticas, instalaciones de faena y acondicionamiento de carnes en animales, curtido y elaboración de prendas en especies pelíferas, congelado y alimentos semielaborados en acuicultura, instalaciones para elaboración de quesos, etc.

Estas actividades podrán incorporarse al proyecto mediante la inversión en las instalaciones

requeridas o a través del uso de instalaciones ya existentes que eventualmente puedan estar disponibles mediante la contratación de servicios. La decisión dependerá sin duda de múltiples factores, pero la compatibilidad de las escalas del módulo de producción primaria y el de procesamiento resulta de fundamental importancia. Como se trata de proyectos piloto, aunque las escalas entre módulos resulten compatibles y sea recomendable todo el ciclo de inversiones de un proyecto integrado, podrá optarse por contratar servicios en una primera etapa.

7.6. Comercialización del nuevo producto desarrollado en la región

El proyecto piloto debe incluir un módulo específico que se oriente a encarar la fase comercial y de penetración de mercados. En esta etapa se pondrá de manifiesto una característica que separa a los productos en dos grandes grupos: los que ya tienen un desarrollo en alguna parte y los completamente nuevos como es el caso de algunos derivados de especies de fauna o de plantas autóctonas.

Para el primer grupo se buscará aprovechar la experiencia existente y en los completamente nuevos habrá que diseñar una estrategia para comenzar a promover el producto. En algunos casos habrá espacios importantes en el mercado interno y en los regionales. Aunque el objetivo sea la proyección hacia los mercados externos, en muchos casos este proceso de aprendizaje y ajuste del proyecto piloto deberá iniciarse en el mercado interno nacional y el área del MERCOSUR. Para ello se diseñará en el marco del proyecto una estructura especializada en comercialización en la empresa que se crea o podrán buscarse acuerdos con firmas comercializadoras que estén dispuestas a "testear" el nuevo producto.

7.7. Evaluación ex-post

Una vez completado el ciclo de inversiones y estabilizado el proyecto, será posible una evaluación final y real del producto desarrollado y de la organización de la producción en el marco del sistema diseñado en el pequeño proyecto piloto.

Estos proyectos, son piloto porque desarrollan nuevos productos, nuevas formas de organizar la producción a través de sistemas integrados que articulan todas las fases, permiten ajustar un paquete tecnológico completo transferible a otros productos y sobre todo porque tienen un efecto demostrativo que permite esperar que al mostrar el éxito, sea repetible.

Recién en esta etapa en la evaluación ex post, se habrá cumplido el objetivo del proyecto piloto y se habrá desarrollado o descartado un nuevo producto. Al mismo tiempo, se habrá puesto en marcha un emprendimiento agroindustrial que continuará operando en el marco de la empresa que se ha creado, la cual mantendrá su actividad comercial y simultáneamente su carácter demostrativo y de consulta para otras iniciativas que se inicien.

El módulo industrial comprende la infraestructura necesaria para el procesamiento de los cueros y un taller artesanal para confección de prendas y/o diversos artículos de marroquinería.

Los productos finales serán entonces prendas y artículos de cuero y carne para chacinados. En el caso de la producción de carne el modelo de UAPAG preve la contratación a facon para elaboración de chacinados o venta a chacinería para manufactura.

Las inversiones para el taller de curtido incluyen:

- * Local (200 m2)
- * Fulón chico con capacidad 1.000 lt al eje (incluye transmisión, corona dentada, un motor, un reductor, polea con correa, un piñón, etc.)
- * Dos piletas de hormigón o madera (batán doble, 1.000 lt cada una)
- * Una zaranda de alambre y fulón de golpeo

TOTAL US\$ 32.000.-

Las inversiones de un taller de confección incluyen:

- * Local (100 m2)
- * Entrada energía eléctrica
- * Máquinas de coser industriales
- * Máquinas y equipos menores
- * Mesas de corte y otros

TOTAL US\$ 20.000.-

7.8.4. Desarrollo comercial

El desarrollo comercial del producto requiere prever gastos en publicidad, acuerdos comerciales, diseño de marca, logotipo, envase, empaque, etc. Se prevé una partida de US\$ 10.000 en el marco del proyecto para ese módulo.

7.8.5. Consideraciones finales

Para la implementación de este proyecto se ha considerado la actividad del taller de confección como un costo ya que se propone la contratación a facon del servicio. En esta etapa no se incluiría entonces la inversión correspondiente al taller de confección.

Cabe destacar finalmente que estos datos preliminares y muy aproximados se han tomado para dimensionar el componente de recursos correspondiente al proyecto piloto "carpinchos" que se ha estimado, una inversión mínima de US\$ 70.000, más los gastos operativos (ie: alimentación de animales, gastos de personal, gastos de servicios -luz, teléfono-, etc., del proyecto por un período de 3/4 años.

7.9. Módulos, procesos y bienes comercializados en diferentes productos agroindustriales nuevos.

Proyecto Piloto	Actividad a nivel primario	Actividades de procesamiento	Bien final comercializado
Carpincho	Criadero de carpincho	<ul style="list-style-type: none"> * Curtido de pieles * Procesamiento de la carne * Elaboración de artículos de marroquinería y prendas 	<ul style="list-style-type: none"> * Carne, productos chacinados y otros alimentos procesados * Cartera, guantes, cinturones * Camperas, tapados, zapatos, otras prendas * Animales como reproductores (cabaña)
Quesos de Oveja y Cabra	Tambo ovino o caprino	<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de quesos 	<ul style="list-style-type: none"> * Quesos ovinos y caprinos
Nutria mutante	Criadero de nutria mutante	<ul style="list-style-type: none"> * Curtido de pieles * Procesamiento de la carne * Elaboración de BODY (prendas sin terminar) 	<ul style="list-style-type: none"> * BODY (prendas sin terminar) * Carne preparada bajo alguna forma
Yacaré	Criadero de yacaré	<ul style="list-style-type: none"> * Curtido de pieles * Procesamiento de la carne * Elaboración de artículos de marroquinería y prendas 	<ul style="list-style-type: none"> * Carteras, cinturones, zapatos, otros artículos * Carne bajo algún tipo de proceso
Conejo carne y/o pelo	Criadero de conejo	<ul style="list-style-type: none"> * Planta de faena * Procesamiento de la carne 	<ul style="list-style-type: none"> * Carne, procesada o res * Pieles curtidas * Artículos de piel de conejo

		<ul style="list-style-type: none"> * Curtido de pieles * Cortado de pelo 	<ul style="list-style-type: none"> * Pelo
Nandú	Criadero de ñandú	<ul style="list-style-type: none"> * Planta de faena 	<ul style="list-style-type: none"> * Carne, res procesada
Ganso	Criadero de ganso	<ul style="list-style-type: none"> * Planta de faena * Elaboración de paté de hígado * Elaboración de artículos de pluma 	<ul style="list-style-type: none"> * Carne, como res * Paté de hígado * Artículos de pluma
Proyecto Piloto	Actividad a nivel prámario	Actividades de procesamiento	Bien final comercializado
Bagre Negro	Cría de peces en tajamares o piletas	<ul style="list-style-type: none"> * Fileteado * Planta de congelado * Elaboración de alimentos semipreparados en mezcla con hortalizas * Otros procesados 	<ul style="list-style-type: none"> * Filetes congelados * Alimentos semipreparados * Otros
Rana	Ranario para cría y engorde	<ul style="list-style-type: none"> * Planta de faena * Preparación de ancas * Curtido de pieles * Elaboración de artículos de piel de rana (marroquinería) 	<ul style="list-style-type: none"> * Ancas de ranas frescas y congeladas * Artículos de piel de rana * Otros productos
Plantas aromáticas (menta, eucalipto, pasto, limón, manzanilla, etc.)	Cultivo de la planta aromática	<ul style="list-style-type: none"> * Planta de extracción del aceite esencial 	<ul style="list-style-type: none"> * Aceite esencial
Flores	Cultivo de flores	<ul style="list-style-type: none"> * Instalaciones para un adecuado manejo postcorte (postcosecha)(frío, empaque) 	<ul style="list-style-type: none"> * Flores

**7.10. Relevamiento de Recursos demandados y productos a desarrollar para un grupo de PNTER
(Ejemplo sobre subzona Uruguay)**

Grupo de Productos	Productos	Tipo de actividad	Instituciones que participan	Recursos demandados (En U\$S)
Flores y Plantaa aromáticas	Flores	Estudio de potencial para la región fronteriza	MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/IICA INIA, INTA.	30.000
	Flores	Proyecto piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/IICA	a det.
	Plantas aromáticas	Proyecto piloto	Productores de la región. Intendencias MGAP(UAPAG-JUNABRA)/IICA INIA, INTA,LATU	80.000
Animales de fauna y otras especies menores	Carpincho	Proyecto Piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA) IICA Intendencia Soriano Sociedad de Fomento Soriano	60.000
	Queso de cabra	Proyecto Piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA) IICA Intendencias Sociedad de Fomenento Soriano	150.000
	Yacaré	Proyecto Piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA) IICA/INAPE-Estaciones Salto y Constitución	60.000
	Conejo de carno y/o	Proyecto Piloto	MGAP(UAPAG-JUAGRA) IICA	40.000

	pelo		Intendencias INIA Productores a identificar	
Animales de fauna y otras especies menores	Nutria mutante	Proyecto Piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA) Intendencia Rfo Negro Productores vinculados a Intendencia	50.000
	Ñandú	Proyecto piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/IICA Intendencias Productores a identificar División Fauna MGAP	80.000
	Martineta	Proyecto piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/IICA Intendencias Productores a identificar División Fauna MGAP	50.000
	Ganso	Proyecto piloto	MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/IICA Intendencias Productores a identificar	40.000
Acuicultura	Bagre Negro	Proyecto piloto (son dos proyectos)	MGAP/UAPAG-JUNAGRA)/ICCA INAPE CALAGUA Asoc. Nac. Colonos Intendencia Rfo Negro	50.000
	Rana	Proyecto piloto (serían 2 proyectos)	MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/ICCA INAPE Asoc. Nac. Colonos Intendencia Rfo Negro Otros productores a identifica	50.000
Frutihortícola		Fortalecimiento de los servicios de asistencia en agroindustrias	INIA/LATU Cooperativa Calagua	

Fortalecimiento de los servicios de asistencia en agroindustrias en la región	INIA/LATU Mov. Hortícola Salto	
Estudio de factibilidad para avanzar en la 2da etapa del proyecto. Fortalecimiento de la base productiva (apoyo y transferencia de tecnología a los productores) e instalación de equipos para procesamiento de hortalizas que no se comercialicen en fresco	Convenio MGAP (UAPAG-JUNAGRA)/ICCA	60.000
Puesta en marcha y ejecución de 2da. etapa del Proyecto Incluye inversiones y cooperación técnica. Avance en la consolidación de una Unidad Comercializadora en la empresa M.H.S. SRL	Convenio MGAP UAPAG-JUNAGRA)/IICA	1.000.000
Estudio de factibilidad para el desarrollo. Proyecto frutihortícola	Departamento de Promoción Agroindustrial. Intendencia Municipal de Río Negro. Convenio MGAP (UAPAG-JUNAGRA)/IICA	30.000
Fortalecimiento de los servicios de asistencia en agroindustria de la región. Puesta en marcha de un servicio de apoyo en agroindustria	INIA/LATU.Intendencia Soriano	
Financiamiento de las inversiones del proyecto hortícola que comprende	Municipal de Soriano Convenio MGAP(UAPAG-JUNAGRA)/IICA	50.000

fundamentalmente infraestructura para postcosecha, tecnología al productor y cooperación técnica. Puesta en marcha de un proyecto de producción hortícola en Soriano en el marco de un sistema agroindustrial integrado.

7.11. Centro Binacional de Gestión Productiva (CBGP)

El CBGP se apoya para su acción en el concepto de "gestión productiva". Entre los objetivos fundamentales que propone alcanzar se procura:

- a. Catalizar y coordinar las iniciativas existentes, tanto a nivel público como privado, buscando articular de una manera eficiente la oferta con la demanda de servicios tecnológicos y de gestión en el área de los PNTER.
- b. Coordinar de manera eficiente la promoción y orientación de nuevas acciones y emprendimientos productivos y de servicios a nivel binacional.
- c. Contribuir operativamente a coordinar, los actuales servicios que dispone el sector público en la región, tratando de mejorar las limitantes específicas que reducen el impacto de los mismos a efectos de la puesta en marcha de un verdadero "sistema de apoyo" al desarrollo de proyectos de PNTER.
- d. Atender demandas empresariales en el campo de los PNTER no cubiertas por la infraestructura de servicios. Esta falta de servicios obstaculiza la realización de innovaciones tecnológicas y productivas en la región.

Una mayor "sintonía" entre los organismos regionales de generación y transferencia de tecnología y otros servicios, de nivel estatal o privado entre sí y con las empresas productivas, permitiría un desarrollo de los servicios de apoyo y de la tecnología, ligados a los requerimientos de las empresas. El CBGP podría establecer un puente operando como "interfase" entre la demanda y la oferta regional, de modo que los diferentes servicios apoyen el desarrollo comercial de los PNTER.

A continuación se establece una definición preliminar de acciones y resultados del CBGP.

ACCIONES	RESULTADO ESPERADO
Apoyo a la identificación de oportunidades de inversión binacional fronteriza	Orientación de la inversión binacional fronteriza
Apoyo a la elaboración de proyectos con componentes	Apoyo al acceso a recursos para emprendimientos binacionales
Monitoreo permanente de nuevos productos con posibilidades de exportación extra-regional	Orientación para asignación de prioridades y recursos
Promoción de nuevas formas asociativas empresariales orientadas a un desarrollo de sistemas agroindustriales integrados	Fortalecimiento empresarial
Fortalecimiento, a través del apoyo y la promoción de recursos y eventos, de la capacitación de organizaciones de productores	Fortalecimiento empresarial
Coordinación operativa frente a demandas concretas de la empresa, de los servicios de investigación y de apoyo a nivel binacional	Fortalecimiento y mejora de los servicios regionales

El CBGP no debe ser una estructura burocrática más, sino que debe ser una entidad autónoma, flexible y ágil para responder a los requerimientos del sector productivo. Para este efecto se propone la creación de una corporación de derecho privado (Fundación) sin fines de lucro. La administración debe estar ejercida por un Consejo directivo donde estén representados el sector privado y el público regional.

El equipo de trabajo técnico estará formado por un número reducido de personal altamente calificado, verdaderos "gestores" del desarrollo económico regional binacional y un mínimo servicio administrativo de apoyo. Habría que pensar que al cabo de un tiempo de la puesta en marcha, el CBGP se autofinanciará con la venta de sus servicios.

El financiamiento del CBGP estará compuesto de dos elementos:

- * El aporte inicial efectuado a través de la CODEFRO por los gobiernos de Uruguay y Argentina con un componente de crédito de organismo internacional.
- * Fondos provenientes de la venta de servicios del CBGP.

Los fondos provenientes de los gobiernos y del componente crédito de organismos internacionales deberían su aporte no reintegrable para la puesta en marcha del CBGP y su operación durante cinco años.

8. DIMENSIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES BASICOS DE UN PROGRAMA DESARROLLO DE PNTER

Para estimar las necesidades de recursos para emprender un programa de Productos No Tradicionales de Exportación en la Región fronteriza Binacional del Río Uruguay se consideraron las demandas específicas para la puesta en marcha de los instrumentos propuestos, el CBGP, y el FDP.

Los componentes de servicios de promoción para los productos considerados fueron estimados a partir de las demandas detectadas para los grupos de productos que se han analizado en esta consultoría: hortalizas, flores y plantas aromáticas, animales de la fauna local y otras especies menores y acuicultura.

Los recursos totales requeridos para la puesta en marcha del CBGP y FDP surgirán de las demandas detectadas por la totalidad de los sub-programas a desarrollar, los cuales podrán tener requerimientos financieros, instrumentales e institucionales diferentes. Por este motivo, en esta etapa no resulta posible diseñar y dimensionar con precisión el Centro Regional de Gestión Productiva. En este trabajo solo se avanza en proponer los servicios de dicho centro que resultan imprescindibles para la puesta en marcha de un programa de promoción de PNTER.

Las tareas de asistencia y cooperación tecnológica entre las instituciones de investigación, gestión y extensión tecnológica han sido evaluadas en el subcomponente respectivo. Asimismo, las acciones vinculadas con el desarrollo de tecnologías poscosecha y procesamiento deberán ser consideradas

en sus aspectos técnicos directos con el subcomponente respectivo

8.1. El componente de apoyo a los PNTER del Fondo de Desarrollo Productivo

Tipo de actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Asistencia técnica y estudios de preinversión de proyectos	90.000	120.000	100.000	80.000	60.000	450.000
Financiamiento de inversiones**/	200.000	300.000	600.000	700.000	300.000	2.100.000
Pequeños proyectos piloto de PNTER	200.000	300.000	400.000	400.000	200.000	1.500.000
Otras actividades a financiar*/	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
Total	540.000	770.000	1.050.000	1.230.000	610.000	4.250.000

**/ Aquí se incluyen básicamente las demandas de emprendimientos empresariales para pequeños productores y grupos cooperativos. El financiamiento para firmas medianas y grandes se incluye en el subcomponente global de financiamiento de inversores y prefinanciamiento de exportaciones.

*/ Apoyo a Instituciones públicas y privadas de investigación y desarrollo tecnológico. Este fondo será administrado por el CBGP.

NOTA: El dimensionamiento de los diferentes componentes que integran el Fondo fue estimado en base a la estructura de demanda de recursos identificada fundamentalmente en la subregión uruguaya. Se supuso una evolución similar de demandas por recursos en la sub-región argentina a partir del año 2 de puesta en marcha del Fondo.

8.2 El componente del servicio de apoyo al desarrollo de PNTER del Centro Regional de Gestión Productiva

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Total inversiones	27.000				
1 automóvil	12.000				
2 computadora PC	3.000				
1 impresora Las.	1.500				
1 fotocopidora	3.000				
1 máquina de escribir	1.000				
4 escritorios	2.400				
3 muebles c/estan	1.200				
1 cardex	0.600				
1 mesa de reuniones con 6 sillas	0.800				
adecuación y decoración de oficinas	1.500				
2. Total Costos Operacionales	144.600	130.548	122.351	126.380	133.252
2.1. Remuneraciones	54.000	58.680	66.228	71.891	78.120
Encargado módulo promoción PNTER	18.000	19.800	21.780	23.958	26.354
Analistas (2)	28.800	31.680	34.848	38.333	41.066
Secretaría	4.800	4.800	6.000	6.000	6.000
Asistentes administrativo	2.400	2.400	3.600	3.600	3.600
2.2. Costos Administrativos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
2.3. Capacitación de personal	15.000	10.000			
2.4. Búsqueda y adquisición					

de información técnica y de mercado	15.000	15.000	10.000	80.000	8.0000
2.5. Material ingreso y actividades prom- ción	25.000	15.000	15.000	15.000	15.000
2.6. Imprevistos y comis. de estímulo econó- mico (10% total egreso)	15.600	11.868	11.123	11.489	12.112
3. Total egresos	173.600	130.358	122.251	126.380	133.232

NOTA: Suponiendo que durante los cuatro primeros años de operaciones del CBGP no tuviera egresos por venta de servicios, los gobiernos y los organismos internacionales deberían aportar US\$ 550.879 para su puesta en marcha y funcionamiento, más 500.000 para financiar otras actividades.

SECCION 2:

**Promoción en la creación de nuevas firmas agroindustriales
binacionales de tecnología calificada y con
orientación exportadora.**

Estudio de caso: Departamento de Río Negro (ROU)

1. INTRODUCCION

Este informe tiene como objetivo fundamental presentar un proyecto piloto de instrumentación de un mecanismo para la creación, promoción y estímulo de nuevas firmas agroindustriales binacionales de carácter innovador y con vocación exportadora. Este mecanismo, al que denominaremos **Incubadora de Empresas**, será definido a partir del diagnóstico y el análisis realizado en la región respecto de los servicios tecnológicos existentes, mecanismos de información, proyectos en desarrollo, agentes empresariales y organismos e instituciones relevantes.

En esta definición se contemplan diferentes alternativas de operación que fueron seleccionadas a partir de la forma de gestión y de financiamiento que resulta más adecuada a las características de la región. El análisis de la implantación de la Incubadora se refirió como caso testigo al estudio del Departamento de Río Negro, enfocándose hacia cuatro áreas productivas:

- apicultura
- hortifruticultura
- viveros forestales
- acuicultura

La idea del trabajo que una unidad de incubadora atienda las necesidades binacionales de ciudades limítrofes contiguas, siendo el caso de Fray Bentos-Young-Gualeguaychú la prueba piloto.

El contenido de este informe puede sintetizarse en los siguientes tres áreas:

1) Una primera de diagnóstico de la región en cuanto a los factores y condiciones que favorecen y restringen el proceso de creación de nuevas firmas.

2) Una segunda donde se efectúa la definición de la Incubadora de Empresas y de sus diferentes modalidades operativas, fundamentándose su validez como instrumento de estímulo y desarrollo del referido proceso.

3) Finalmente, un área de conclusiones y recomendaciones se establece el plan de acción que se estima que se considera necesario para alcanzar la concreción de esta iniciativa. Las necesidades de financiamiento, para este plan de acción, se detallan en el anexo.

2. FACTORES QUE CONDICIONAN EL PROCESO DE CREACION DE NUEVAS FIRMAS EN LA REGION

El objetivo del estudio es analizar las posibilidades de creación de instrumentos de promoción y estímulo de nuevas firmas binacionales agroindustriales y de servicios para esa área, con una base tecnológica y una orientación hacia la exportación. Se pretende entonces, generar mecanismos de interfase entre los medios más técnicos existentes en la zona (instituciones e investigadores) con el medio empresarial agrario y de servicios y promover aquellos que no existan actualmente. De esta forma se busca apoyar y fomentar la aplicación de los resultados de investigaciones e innovaciones tecnológicas en la producción con destino a la exportación.

Esto permitiría en una zona con buenas condiciones potenciales, generar un estrato de empresarios capa de empresarios y empresas en nuevas producciones que posean la calidad de producto y capacidad gerencial suficiente como para orientarse hacia el mercado externo. A tales efectos, es necesario partir del análisis de las limitantes y de los factores favorables que condicionan en la actualidad el desarrollo de nuevas firmas dentro de la región.

2.1. Factores Favorables

La región litoral de ambos países se caracteriza por producciones primarias agrícolas ganaderas que en algunos rubros productivos han avanzado hacia la fase de industrialización. En Uruguay, dada la estrechez del mercado interno, buena parte de dichas producciones se han orientado hacia el mercado externo, conformando un modelo agroindustrial exportador. Por su parte, en Argentina, salvo en algunos rubros más dinámicos, el destino mayor ha sido la satisfacción del mercado interno.

La similitud de ambos tipos de producciones, sumado a las diferentes experiencias transitadas, son dos aspectos que en principio favorecen la posibilidad de crear emprendimientos binacionales. Para lograr este objetivo es necesario primariamente encarar acciones que permitan superar el tradicional aislamiento con que han actuado los agentes empresariales de ambas márgenes del Río Uruguay, a través de la creación de instancias que hagan posible los necesarios contactos interempresariales.

Además, dadas las características que asume el desarrollo productivo de la región se hace preciso fortalecer los aspectos tecnológicos de la producción agraria de base y la conformación de una integración vertical de la producción de forma de penetrar más ampliamente en la fase de transformación industrial.

En particular, en el departamento uruguayo de Río Negro existen condiciones favorables que permitirían encarar tal desarrollo. En este sentido es posible señalar los siguientes aspectos:

2.1.1. Infraestructura y ubicación geográfica

Río Negro con una superficie de 9.282 km² tiene una población de 48.590 habitantes que se concentra fundamentalmente en la capital Fray Bentos (18.800 habitantes) y en Young (11.300 habitantes) que es el centro de una importante área de producción agrícola ganadera. Fray Bentos a pesar de no contar con una actividad económica local de significación, por la infraestructura que posee y la ubicación geográfica en que se encuentra, puede constituirse en un polo apto para el desarrollo regional. En efecto, Fray Bentos está localizado próximamente al Puente Internacional San Martín que une Uruguay con Argentina y posee un puerto fluvial de 21 pies de calado que permite la entrada de buques de hasta 18.000 toneladas. Además, hacia él confluye el modo ferroviario y carretero, lo cual lo convierte en una alternativa potencial para la salida de producciones agrícolas exportables de la región litoral norte del país y de los países mediterráneos del Cono Sur.

Este último aspecto resulta de gran importancia en una perspectiva de integración, dado que el desarrollo de la producción de granos, algodón y de las necesidades de importación que ha experimentado Paraguay, conjuntamente con la producción de la Mesopotamia Argentina, hace que sumado a la conexión ferroviaria que se extiende desde Asunción penetrando por Salto Grande, pueda potencialmente convertirse en un centro de servicios conexos a la importación y exportación. Asimismo, el transporte carretero de cargas de importación y exportación que tal infraestructura ha posibilitado, ha dado lugar a la instalación de un significativo número de operadores que actúan en la tramitación aduanera.

A estos aspectos de infraestructura debe sumársele el predio y las instalaciones del ex Frigorífico Anglo. Esta empresa que en décadas pasadas fue un eje dinámico de la zona no ha contado con actividades industriales sustitutivas que permitieran absorber la mano de obra que en su tiempo empleaba. De su clausura permanece un predio de 200 hectáreas y construcciones de alrededor de 50.000 m² que son de propiedad de la Intendencia Municipal del Departamento, lo cual lo convierten en una zona potencial para la implantación de una Incubadora de Empresas. De las 200 ha que compone el predio, 50 de ellas han sido cedidas a la empresa Zona Franca de Fray Bentos S.A. precisamente para la conformación de una zona franca. Este emprendimiento también constituye un aspecto favorable para el proceso de creación de nuevas firmas, en la medida en que su eventual éxito estaría generando un tejido empresarial y de servicios conexos a la exportación que en general tienden a autopotenciarse.

En cuanto a las comunicaciones, la empresa pública ANTEL se halla en un proceso de digitalización de las centrales telefónicas que las mejorarán sustancialmente. Además se cuenta con telex y fax. En lo que respecta a la infraestructura de servicios financieros, existe una cobertura a través de la Banca estatal y gestionada (B.R.O.U., Comercial, Pan de Azúcar y Caja Obrera) y del creciente sistema financiero cooperativo (A.C.A.C.).

2.1.2. Voluntad institucional

En las visitas realizadas a la región se detectó a nivel de agentes del sector privado y del sector público, la necesidad y voluntad de encarar acciones tendientes a una reactivación económica, ya sea tanto a través de abordar nuevas áreas de producción con posibilidades de exportación, como de un impulso a un proceso de creación de nuevas firmas y de consolidación de las existentes que se orienten al exterior.

En este sentido, en la Intendencia Municipal de Río Negro que se comprobó el interés por promover y participar en un mecanismo como la Incubadora de Empresas mediante el apoyo con recursos humanos y eventualmente de algunos gastos de funcionamiento y la posibilidad de alguna forma de cesión de esas instalaciones. Actualmente, el proceso de promoción viene siendo encarado por la Intendencia por medio de su Oficina de Planeamiento y Desarrollo, la cual se halla involucrada en más de 20 proyectos que en su mayoría son de índole productiva.

En la esfera privada se identificaron empresas como CADYL que proviene del sector cooperativo y se localiza en Young, interesada en la búsqueda de nuevos rubros como solución a la problemática de sus productores y en fortalecer la gestión empresarial y el acceso a tecnologías productivas adecuadas. En este sentido, junto a A.C.A.C. participa de la puesta en marcha de un Centro de Capacitación Empresarial que estará localizado en Paysandú y de un convenio para la investigación de sistemas de producción agrícola-ganadero con el I.N.I.A y la Sociedad de Fomento Rural de Río Negro en un campo experimental de 30 ha.

Fundamentalmente en Young donde está el sector empresarial más dinámico existe un importante grado de relacionamiento entre los distintos agentes económicos, los cuales manifiestan el interés en promover esta clase de iniciativas.

2.1.3. Areas productivas

En las cuatro áreas que componen el ámbito de este estudio, se encontraron en mayor o menor grado aspectos favorables para realizar nuevos emprendimientos dentro de las mismas.

a) Apicultura

Al igual que en el margen argentino, Río Negro es un departamento donde la apicultura presenta una importante extensión, siendo de la más relevante dentro del país. La misma alcanza fundamentalmente la producción de base, ya que a nivel de procesamiento industrial poco se ha avanzado, por lo que este es un terreno donde existe una gran potencialidad.

La estructura empresarial muestra diverso grado de dinamismo, existiendo una presencia significativa de empresas de origen cooperativo y de la Intendencia Municipal de Río Negro en un rol

de promotor. Las empresas más dinámicas son CADYL y CAFRAY. La primera de ellas cuenta con un departamento apícola que atiende a 150 productores brindándoles la asistencia técnica y el procesamiento necesario. En la actualidad se están planteando un proyecto de sala de extracción, trabajando además en la multiplicación de reinas. Al igual que la mayor parte de la producción de Río Negro, el destino es la exportación, pero en su caso la comercialización externa se realiza a través de CALFORU que es una cooperativa de segundo grado.

CAFRAY (Cooperativa Agraria de Fray Bentos), que se integra con 40 productores, ha recibido el apoyo de la Intendencia en cuanto a local y chacra y de la cooperación externa, que le ha permitido montar una planta de procesamiento, laboratorio, planta de extracción y de conservación. Además realiza la purificación y estampado de cera, con el fin de incrementar la productividad en miel de las abejas. Dicho producto se vende en todo el país y en Gaualeguaychú.

La Intendencia cuenta en Young con un Banco apícola que atiende a unos 150 productores que comercializan por medio de CADYL y que tiene por finalidad brindar financiamiento para la iniciación y extensión de actividades, insumos y una planta de procesamiento. En este rol promotor está coordinando con los agentes del sector privado, la realización de un estudio que ya ha sido aprobado, donde se analizará la fase de procesamiento de forma de superar la fase primaria actual.

b) Hortifruticultura

En el Litoral uruguayo este rubro ha ido desarrollándose en un grado significativo hasta alcanzar incluso la fase de procesamiento industrial y de comercialización externa. Sin embargo, en Río Negro tal expansión no se ha verificado, siendo éste un rubro marginal.

Esta situación no implica que no haya potencialidad e interés en el mismo. En este sentido, una consultoría del exterior ha realizado un estudio sobre desarrollo de la granaja uruguaya, en el cual se concluye la aptitud del suelo y del clima de la zona para encarar este tipo de producción bajo un criterio empresarial.

En la Colonia Tomás Berreta existe un área bajo riego de 597 hectáreas, pero donde debido a la estructura de tenencia (arrendatarios), el empleo de una tecnología anticuada, la debilidad empresarial de los productores y la carencia de recursos determina que no se encaren este tipo de producción. De esta manera, existe la posibilidad de encarar un proyecto hortifrutícola en esta área, que permita superar las restricciones actuales y aprovechar adecuadamente su potencial productivo. En CADYL también existe preocupación por abordar este tipo de producción y para ello están estudiando un proyecto binacional para hacer una represa en Tres Bocas contra el Río Uruguay, de forma de contar riego.

c) Viveros forestales

La potencialidad de Río Negro en esta rubro es muy importante, ya que el 28% de su suelo es considerado de aptitud forestal, lo cual significa que la forestación en dichas áreas cuentan con beneficios impositivos, crediticios y en infraestructura que mejoran los flujos financieros negativos en el período que media entre el momento de la inversión inicial y la cosecha.

Los viveros que existen en el departamento son tres: uno que posee la Intendencia en Fray Bentos, otro la Cooperativa Nacional de Forestación (CONAFOR) en Young y un tercero el Instituto Nacional de Colonización en Tomás Berreta. Este último es manejado desde Montevideo existiendo producción pero no venta. Por su parte, el vivero que posee la Intendencia tiene como destino la atención a productores pequeños. El vivero de CONAFOR tiene una capacidad de 2.5 millones de plantas con tecnología tradicional, siendo la producción prevista para 1991 de 1.5 millones de plantas entre pinos y eucaliptos.

Esta Cooperativa que se integra con trece cooperativas primarias, dos de las cuales están localizadas en Río Negro (CADYL y CONUBER), tiene un plan de plantaciones para 1991 de 700 ha entre Paysandú, Soriano y Río Negro y en un futuro abordar la fase industrial que podría instalarse en Fray Bentos o Mercedes.

El objetivo principal de CONAFOR es básicamente la producción de madera aserrada de primera calidad para la exportación, pero buscando además articular el esquema de manera de aprovechar también el mercado interno y externo con madera redonda, reciclada y el empleo de los subproductos.

CONAFOR puede jugar en el futuro un importante rol promotor de la forestación, en la medida que pretende ser un catalizador de la creación de empresas de servicios forestales partiendo de las cooperativas de base que la integran. A ello se agrega que está planteando la posibilidad de crear una sociedad de pequeños inversores forestales que impulsen la actividad a través del aporte de nuevos recursos.

d) Acuicultura

Este rubro se encuentra en una fase experimentál, siendo sus perspectivas aún inciertas. En este sentido, se destaca por un lado la iniciativa de la Asociación de Colonos del Uruguay en la Colonia Tomás Berreta, que va encarar dos módulos uno en ranicultura (rana toro) y otro en piscicultura (bagre negro) con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

Por otro lado, la Intendencia Municipal tiene bajo su égida un programa de desarrollo agro energético para solucionar el problema de contaminación de los efluentes del abasto municipal de Fray Bentos. Este programa comprende la instalación de un biodisgestor, que posibilitó la producción de biogás y de biofertilizante. Precisamente, el biofertilizante obtenido tendría como destino además

de la producción en huertas, la alimentación para la cría del bagre negro, para lo cual se piensa en el apoyo del Instituto Nacional de Pesca (INAPE) y en el análisis de los costos.

2.2. Factores limitantes

El Departamento de Río Negro, ubicado en una zona con gran potencial, tiene un bajo nivel de actividad económica, que nos obliga a plantear cautelosamente la viabilidad de una política de promoción y desarrollo de nuevas firmas a través de mecanismos tales como la Incubadora de Empresas. Las dificultades en otras experiencias obligan a ser prudentes en cuanto a las expectativas a crear con respecto a los resultados. Mencionaremos algunos de los elementos que nos parece pueden reducir el impacto de tal iniciativa.

2.2.1 Débil tejido empresarial

El Departamento de Río Negro, tiene un débil tejido empresarial, que analizando los resultados del censo económico de 1988, queda claramente expuesto. En efecto, de acuerdo a dicho Censo que excluye las unidades agropecuarias, el Departamento tiene 2.443 unidades económicas, con un personal ocupado de 9.622 personas, lo que representa 3.9 personas por empresa. Si contrastamos a nivel nacional, estas unidades representan el 1.4% del total y el 1.1% del personal ocupado. Esto significa que el tamaño de las unidades se encuentra por debajo de la media nacional, lo cual en buena medida expresa la debilidad de la estructura empresarial.

A nivel de sectores, la distribución en las principales ramas de actividad de las 2.443 unidades económicas y de las 9.622 personas ocupadas es la siguiente:

	Uns.Econs.	Pers.Ocupado
Ind. Manufacturera	13%	12%
Comercio y hoteles etc.	37%	22%
Transportes, almac. y comunicaciones	8%	7%
Servicios comunales, sociales y personales	33%	50%
Establecim. financieros y servs.a empresas	6%	5%

Aunque podemos claramente distinguir zonas de desarrollo productivo significativas como lo es la zona de Young, **es posible concluir que el tejido empresarial del departamento necesita un impulso significativo para poder lograr desarrollar una clase empresarial competitiva.** Los agentes económicos actuales no están habituados a invertir en tecnología, no asumen riesgos "innovadores", y tienen una fuerte mentalidad conservadora. Esta situación se refleja en el hecho que la tasa de empleo que en 1989 se situó en 46.2% , siendo la tasa más baja del país, cuya tasa media fue en ese año de 53%. Como lógica contrapartida, existe una alta tasa de desocupación, ubicándose la misma en 12.5% en aquel año, mientras que la media del país era de 8.0%. Esta tasa de desempleo era la segunda más alta.

Estos aspectos nos llevan a considerar que se requiere necesariamente la **promoción de vocaciones empresariales** como una parte fundamental del desarrollo de este proyecto.

2.2.2 Tipo de población

Otro factor limitante a tener en cuenta no sólo en el caso de este departamento, aunque estemos considerando a éste en forma experimental, es el tipo de población. La población según el Censo de 1985 alcanza los 48.590 habitantes, es decir menos del 2% del total del Uruguay. De los diecinueve departamentos, sólo Flores y Treinta y Tres tienen menos habitantes. Es una población envejecida con una alta tasa de emigración hacia otros departamentos o provincias de la región. Este hecho se acentúa en el caso más urbano de Fray Bentos por la existencia de empleos administrativos y no productivos industriales.

A su vez es necesario tener en cuenta los bajos niveles de capacitación técnica que posee, lo que exige una necesaria importación de técnicos o la generación de estructuras de capacitación en forma regional.

2.2.3. Estructura de servicios y centros de investigación.

Este departamento tiene redes de **información** muy limitadas e inadecuadas para generar una dinámica de comunicación y transformación a nivel más general. La importancia de la información para lograr mantener al día la estructura productiva en cuanto a tecnología y a comercialización resulta de vital importancia si se desea encarar su reconversión hacia productos y formas de acceso al mercado internacional. Se hace necesario pues tecnificar y hacer accesible la misma para obtener una red regional y local eficiente.

A nivel de **experiencias de exportación** existen grandes carencias, dado que las empresas de Río Negro prácticamente no acceden directamente a las exportaciones, sino que lo hacen a través de canales indirectos, como se vió en el caso de la apicultura. Ello determina que no exista experiencia en materia de marketing, tradings, vinculación con las ferias internacionales, de preparación, packing y presentación de los productos.

La presencia de **instituciones o laboratorios de investigación** resulta insuficiente a pesar de existir las facultades de Bromatología en Gualeguaychú, un campo experimental en Young, con la participación del INIA, y la Sociedad Rural de Young, además de la Facultad de Agronomía en Paysandú, la Facultad de Ingeniería de Alimentos de Concordia, el INTA y el IFONA.

Por otra parte, la falta de comunicación fluida y creciente entre los sectores empresariales y el sector académico por otro, exigen una planificada coordinación y acuerdos específicos a partir de proyectos de interés regional.

2.2.4. Recursos económicos

Este departamento no posee una gran cantidad de recursos financieros, ni una tradición de inversiones de riesgo. La generación de recursos internacionales tiene que estar acompañada por una voluntad regional de desarrollo y una asignación de recursos adecuados a los objetivos que se determinen.

3. LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

3.1. Definición

En una perspectiva de promoción y estímulo a la creación de nuevas firmas binacionales, se considera que la Incubadora de Empresa es un instrumento apropiado para despertar y promover vocaciones empresariales en la región. Las Incubadoras de Empresas son **instalaciones físicas provisionales**, muy cercanas a los laboratorios de investigación de la Universidad o de los Institutos o centros experimentales agrarios, que por la misma razón, permiten a los nuevos empresarios tener relaciones con dichas dependencias para intercambiar opiniones entre si y **compartir servicios comunes**. Estos servicios comprenden la evaluación de proyectos y la metodología de la creación de la empresa, marketing, organización y otros, tales como fax, telex, teléfono, secretaria, servicios contables computacionales, de información técnica etc. que hacen posible abatir costos de funcionamiento.

A tales efectos se considera que instituciones tales como las **incubadoras** constituyen un instrumento válido para la promoción de emprendimientos con las características mencionadas precedentemente.

Una Incubadora presenta cuatro características fundamentales:

- a) es un sistema de servicios de apoyo, ya sea a nivel de la gestión empresarial como en la gestión tecnológica, a través de su contacto con asesores seleccionados según las áreas y de una relación privilegiada con el medio científico y el mundo comercial;
- b) es un lugar de intercambio entre las empresas, animado por un equipo técnico en su dirección;
- c) se trata de locales modulares extensibles, con un alquiler a los noveles empresarios por una duración predeterminada;
- d) presta servicios comunes con costos compartidos fundamentalmente a nivel administrativo

Los servicios se diseñan para que se encuadren en el marco de la creación o diversificación de las empresas, siempre que estas aporten características innovadoras en relación a:

- i) desarrollo de producto o servicio;
- ii) asesoramiento en el proceso de producción;
- iii) orientación de mercado;
- iv) medios de acción comercial;

Los servicios ofrecidos por la Incubadora tal cual los explicitamos, los resumimos de la siguiente manera:

a) Capacitación y orientación hacia las formaciones necesarias al novel empresario, teniendo en cuenta lo ya existente en el medio.

b) Perfeccionamiento tecnológico, facilitando todo tipo de apoyo con los sectores de interés al proyecto, ya sea por medio de convenios o asistencia directa en el proyecto, con los institutos universitarios o tecnológicos requeridos.

c) Plan empresarial, definición en común con el empresario del programa de trabajo para la concreción de un plan empresarial.

d) Asistencia financiera, se le brindara la asistencia necesaria y la información para las soluciones que correspondan a su proyecto, colaborando en las negociaciones con las potenciales fuentes de financiamiento.

e) Servicios Comunes. Los servicios comunes a disposición de la empresa abarcan:

- evaluación y desarrollo del proyecto;
- asesoramiento en gestión y organización;
- asesoramiento y seguimiento fiscal;
- asesoramiento jurídico;
- asesoramiento en cuestiones laborales;
- contabilidad;
- marketing;
- computación;
- comunicaciones, fax, teléfono;
- secretaría.

f) Seguimiento. Una vez la empresa creada, la Incubadora seguirá su asistencia buscando asegurar las mejores condiciones de desarrollo para dicha empresa. Se fijará un cronograma y reuniones periódicas para considerar los distintos aspectos de la misma.

A partir de la prestación de estos servicios, las incubadoras de empresas deberían atender los siguientes resultados:

- i) la aparición y consolidación de empresas que funcionen en base al uso intensivo de tecnologías de punta en el marco de una innovación permanente de su base tecnológica,
- ii) la aparición de un empresariado acostumbrado a manejar la tecnología como un factor de producción renovable y en perpetuo cambio más que como una constante o como una "mercancía" que se compra del extranjero,
- iii) establecer un puente entre la investigación (estatal o universitaria) y las empresas, y ello no sólo desde un punto de vista institucional sino también en cuanto intercambio de investigadores, de capacitación de personal calificado, reciclado de profesionales, etc.,
- iv) la transformación del Estado en Gestor de Tecnología, reconociendo en primer lugar la importancia de este factor en el desarrollo nacional y buscando que esta toma de conciencia se transforme en una política dotada de un programa de acción, de instrumentos de regulación, de recursos financieros y de legislación apropiada,
- v) desarrollar experiencia en evaluación de proyectos tecnológicos no sólo por parte de organismos estatales, sino también para otros agentes como los eventuales proveedores de financiamiento privado.

3.2. Alternativas de funcionamiento

A partir de la definición efectuada de la Incubadora de Empresas, es posible establecer tres

alternativas potenciales de organización y gestión: modelo empresarial, modelo institucional y modelo combinado mixto.

3.2.1 Modelo Empresarial

a) Objetivos

El objetivo es la creación de una incubadora de empresas con el propósito de promover nuevas iniciativas empresariales basadas en la innovación y en una clara vocación a la exportación.

b) Actividades

La Incubadora se plantea como **empresa privada independiente** con fines lucrativos tendiendo a su cargo los servicios de apoyo a la creación de empresas, la instalación física, los convenios con el sector privado y el sector académico tecnológico y la asistencia para la obtención de financiamiento. Estos servicios incluyen la selección de los candidatos, la evaluación de sus necesidades en formación y su orientación, el apoyo a la realización del plan empresarial, y el montaje y seguimiento del proyecto en todos sus aspectos organizativos, tecnológicos, comerciales y financieros.

c) Organización

Este modelo se plantea como empresa privada con socios con experiencia en el sector, coordinando con instituciones de promoción, desarrollo e investigación, tales como Centros de investigación, Facultades, LATU, empresas privadas, cámaras empresariales, centros de capacitación privados. Esta propuesta estaría formada por un Consejo Directivo, en el cual se definen las prioridades y políticas estratégicas y un Gerente General, encargado de ejecutar el proyecto con un equipo multidisciplinario. La gestión y la organización en esta propuesta suponen, eficiencia, flexibilidad y adaptación al cambio .

d) Recursos y Financiamiento

i) Recursos humanos:

Equipo permanente multidisciplinario, conformado por un ingeniero agrónomo, un sociólogo, un contador, un economista, un informático y una secretaria. Asesores especializados por área del proyecto empresarial propuesto y asesores en áreas comunes de desarrollo tales como información, marketing etc.

ii) Recursos técnicos:

- Metodología y Know -how en la creación y desarrollo de incubadoras y de empresas.

- Convenios específicos con el sector productivo y académico para la etapa de producción y venta.

- Base de datos sobre personas, instituciones relacionadas con la promoción empresarial y la innovación.

iii) Recursos materiales:

En una primera etapa, se estima que la utilización del local del Anglo con divisiones modulares, amoblamiento, computadora, un fax y teléfonos podría ser la base de funcionamiento. Se cuenta con una oferta de la intendencia de Fray Bentos. En paralelo, se puede utilizar el Parque Industrial de la Corporación de Desarrollo de Gualaguaychú. En una segunda etapa potencial, el desarrollo de un Parque Industrial de Producción y servicios.

La empresa aportaría el material pedagógico e información actualizada sobre mercado, organización empresarial, gestión e innovación.

iv) Recursos Financieros

La empresa privada asumiría parte del capital de riesgo, por lo cual cobraría un servicio a la firma. Dado el carácter promocional inicial se estima conveniente que parte del costo que las firmas deberían asumir fuese temporalmente asistido por un fondo especial de Apoyo Financiero para la generación y la asistencia de las nuevas empresas.

Complementariamente se debería prever un préstamo a largo plazo para financiar inversiones y gastos de constitución de la incubadora hasta que la empresa alcance el autofinanciamiento en el tercer año de lanzadas sus operaciones por medio del alquiler de los espacios modulares y porcentaje de las ventas.

e) Ventajas y desventajas

En esta alternativa, la mayor ventaja radica en la organización como empresa privada, con las consiguientes características: rapidez en la toma de decisiones, iniciativa, capacidad de adaptación e impulso al cambio, absorción y gusto por el riesgo. Este modelo plantea una gestión creativa con participación de socios y equipo especialmente calificado en el área de creación de empresas. Asume el riesgo financiero sin transferirlo, buscando formas diferentes de financiamiento, tal cual lo hace cualquier empresa privada.

Como desventajas podemos señalar la menor capacidad de promoción y estímulo y de captación de clientes, además de menor impacto en el medio social, económico y cultural.

3.2.2. Modelo Institucional

a) Objetivo

Como la otra alternativa mantiene el mismo objetivo, es decir la creación de una Incubadora .

b) Actividades

La Incubadora se plantea como una **actividad dentro de un Programa** de desarrollo de instituciones públicas y privadas para el estímulo a la creación de empresas. Ofrece servicios similares, a nivel de evaluación de los candidatos, y de su selección, brindando además un servicio de formación propio, con seguimiento del proyecto en todos sus aspectos. Propone también esta opción una instalación física, con servicios administrativos, pero plantea desde sus inicios como parte fundamental del proyecto la concreción de un **Centro de Producción Industrial**. El interés en concentrar territorialmente las nuevas firmas no sólo está motivado por la reducción de costos comunes operativos sino por los efectos binérgicos y de interacción empresarial que pueden estimularse.

c) Organización

En este caso, se plantea una organización directamente vinculada a la gestión del programa y con la participación de las instituciones en forma de una Fundación sin fines de lucro, con una dinámica marcada por el organismo financiador, coordinando con instituciones de desarrollo del sector. Es decir, Intendencia de Río Negro, junto a las de Gualeguaychú y Soriano, gremiales de productores e instituciones tales como la Asociación de Colonos, Instituto de Colonización, Sociedad Rural de Río Negro, Corporación de Desarrollo, Asociación de Productores Lecheros de Río Negro, LATU, Facultades o Centros de Experimentación e investigación de la región, organizaciones de financiamiento, etc.

La Dirección de la Incubadora sería dependiente íntegramente del Comité Director de la Fundación, sin tener autonomía, ni capacidad de iniciativa propia independiente, dependiendo íntegramente su financiamiento de los organismos internacionales y de las autoridades e instituciones que participan en su gestión.

El equipo multidisciplinario sería seleccionado íntegramente por la dirección de la Fundación y carecería de capacidad de gestión propia, ya sea en la selección de los candidatos, en su gestión financiera con un esquema de sub-contratación.

d) Recursos y financiamiento

i) Recursos Técnicos

Los existentes actualmente en el programa de Empretec, es decir los cursos de capacitación, un seguimiento a distancia de los proyectos, y relacionamiento con los sectores de interés para el proyecto.

ii) Recursos Materiales

Se planifica desde un primer momento disponer de un local con posibilidades de desarrollo de los productos a escala industrial. Incluye los servicios de administración, apoyo pedagógico y metodológico. Esta opción supone completar el estudio actual por una verificación de los costos de la planta según el área ya sea en acuicultura, hortifructicultura, apicultura o viveros previendo quizás instalaciones de laboratorio necesaria ya que el mismo nos daría con mayor precisión el riesgo de esta alternativa.

Los costos, según nuestro estudio son altos y en el caso de una de ellas requiere más del millón de dólares como inversión. Sin duda que en el caso de optar por el ofrecimiento de la Intendencia de Río Negro teniendo 5 ha construídas y 200 ha de terreno, los costos se verían significativamente reducidos.

iii) Recursos financieros

Esta propuesta necesita desde sus comienzos una inversión ya sea para el local, como para el desarrollo de las distintas plantas y para el financiamiento operativo de la incubadora.

Esta opción plantea un bajo costo de los servicios para el candidato a empresario, pero si la inversión es significativa, no parece factible que logre el autofinanciamiento en 5 años como plantea la otra opción. La inversión en esta propuesta superaría el millón de dólares.

e) Ventajas y desventajas

En esta alternativa el contar con el apoyo internacional de los organismos de financiamiento y el apoyo logístico con locales y servicios brinda una cierta seguridad, supone menor riesgo en caso de fracaso, siendo capaz de absorber el riesgo de manera mas cómoda. Esta alternativa puede permitirse empresas y candidatos con menor desarrollo del proyecto, pues tiene cierta flexibilidad en el financiamiento y también en la obtención de resultados.

El control de la metodología es total por parte de la Fundación y el Equipo Multidisciplinario contratado para la ejecución y eso también puede ser entendido como una ventaja.

A nivel de las desventajas, la observación fundamental es la dinámica de gestión. Es totalmente

diferente: los ritmos de manejo de la administración, de los pagos, de la toma de decisiones limitan grandemente una dinámica de eficiencia y productividad. Pierde en rapidez y en creatividad para adaptarse a las distintas situaciones que se le van a presentar a lo largo de la experiencia de Incubadora. Está muy sometida al peso de la institución de la cual depende. A nivel de la inversión, se corre el riesgo que se haga inicialmente una inversión muy grande sin haber evaluado aún la calidad y resultados de la experiencia.

3.2.3. Modelo Mixto

a) Objetivo del Proyecto

Se reitera el de las dos alternativas precedentes.

b) Actividades

La Incubadora se plantea con una **combinación de empresa privada y organismo o Fundación sin fines de lucro** proponiendo los servicios de apoyo a la creación de empresas, la instalación física, los convenios con el sector privado y el sector académico para el desarrollo del producto y la asistencia para la obtención del financiamiento.

c) Organización

La empresa Incubadora puede asociarse con otras empresas e incluso con aquellas empresas públicas de derecho privado e instituciones u asociaciones, con integración múltiple y abierta.

Los socios serían la empresa privada ejecutora de la gestión, y otros socios potenciales, tal cual los describimos en la opción precedente.

d) Financiamiento

Se requiere el apoyo de organismos internacionales y se planifica lograr un autofinanciamiento en el mediano plazo, mediante el cobro de un alquiler fijo, los costos de los servicios y un porcentaje de las ventas a partir del punto de equilibrio de la empresa.

e) Localización y ocupación

La localización es la misma en esta propuesta que en las anteriores, es decir en el Departamento de Río Negro y dentro de las instalaciones del ex Frigorífico Anglo. Se planifica un acuerdo con los laboratorios o empresas existentes para la etapa de **generación del producto o servicio** en la etapa de desarrollo del mismo. Mientras se va acumulando más experiencia y planificando la generación futura de una planta. Se debería hacer un estudio más detallado sobre la viabilidad de la misma según

los costos.

f) **Ventajas y desventajas**

En esta opción, vemos combinadas las ventajas de la empresa privada y del programa institucional. Por un lado la empresa ejecutora, funcionará con autonomía, capacidad de gestión flexible y adaptada, con una supervisión del Consejo Directivo de la Fundación combinando los recursos y posibilidades de ambas. Es decir, la amplitud de la propuesta tal cual se plantea, con una gestión dinámica y más cercana en su cotidianidad y la garantía de tener un organismo internacional participando junto a otros socios potenciales.

El asumir como empresa la Incubadora supone asumir los riesgos de forma mucho más directa y genera un espíritu mucho más de competencia y competitividad. Posiblemente en esta opción los candidatos a empresarios puedan sufragar menos gastos en el inicio ya que la cooperación internacional permitirá posiblemente una experiencia más flexible.

A nivel de las desventajas, es necesario tener en cuenta desde el comienzo las competencias de cada una de las partes para evitar malentendidos, no sólo con respecto a la clientela a seleccionar, sino también en la gestión cotidiana de las decisiones.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como base el análisis realizado respecto de los factores que en la región condicionan el proceso de creación de nuevas firmas binacionales orientados hacia el mercado externo, se delinea a continuación un plan de acción.

1. En función de la debilidad que presenta el tejido empresarial se requiere como primera medida una **campaña promocional** dirigida a estimular las vocaciones y una cultura empresarial.

2. Conjuntamente con el aspecto promocional aparece primordial, la generación de **ámbitos de relacionamiento interinstitucional** y la consolidación de la transferencia del sector tecnológico hacia el sector productivo agrícola e industrial. Esta vinculación implica la creación de una **red de agentes** involucrados en la cadena productiva existente y la promoción de nuevos espacios de intercambio **interempresarial**.

Esta red supone además de reuniones en materias específicas por rubros, una información actualizada ya sea a nivel de la oferta tecnológica como de las posibles oportunidades externas. La misma impulsaría el relacionamiento entre las instituciones vinculadas al plano tecnológico, de la producción agraria de base y de la transformación industrial (procesamiento, packing etc.), de manera de potenciar la investigación en determinados aspectos, permitir un mayor intercambio de las

experiencias realizadas y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la materia.

3. El desarrollo económico regional de ambos países, pasa por la consolidación y crecimiento de las empresas existentes y la creación de nuevas firmas que impulsen aquellas áreas con un impacto económico regional binacional. El escaso dinamismo económico que presenta particularmente el Departamento de Río Negro no hace posible pensar que dicho proceso se alcance por generación espontánea sino que, por el contrario, se requiere de un instrumento que promueve y estimule en forma permanente y eficiente las potenciales iniciativas empresariales. **La Incubadora de Empresas** tal cual fue definida se recomienda como un instrumento adecuado para cumplir con tal objetivo.

En este sentido de las tres alternativas de funcionamiento manejadas se recomienda la modalidad que comprende la **participación conjunta del sector público y privado con la cooperación internacional**, denominada Modelo Mixto con un funcionamiento pensado en ambos márgenes del Río Uruguay, con un equipo móvil integrado por profesionales de ambos países y reportando en forma sistemática a una Fundación de Promoción de la Incubadora. De esta forma quedarían obviadas al menos en los primeros años las dificultades de tipo jurídico que pudieran plantearse. Un área de prueba piloto podría ser Gualeguaychú-Río Negro.

Esta modalidad tiene como ventaja el aprovechar el interés en la región, de agentes del sector privado interesados en estas propuestas, conjuntamente con la experiencia en el rol promotor que vienen desarrollando algunos de los Organismos Públicos de la región. Así, se logra una mayor eficiencia, se evita una excesiva burocratización y se cuenta con una infraestructura que difícilmente el sector privado aportaría si se tiene en cuenta la situación económica actual de la región.¹

De las cuatro áreas analizados, la incubadora tiene un papel a jugar principalmente en apicultura, viveros forestales y hortifruticultura. Esto no significa que no se debe incursionar en áreas tales como los Servicios y otras producciones agropecuarias.

4. En forma paralela a la Incubadora, se requiere impulsar la creación de una **unidad especializada de promoción de exportaciones** que comprenda los diferentes aspectos de la comercialización externa, dado que la región en términos generales no posee una tradición sostenida de vinculación con el comercio internacional.

Esta unidad podría representar las principales producciones de la región en el exterior, identificando oportunidades comerciales, los avances tecnológicos, la evolución de los mercados y servicios de mercadeo. Además, esta unidad tiene como ventaja, el ahorro significativo que puede lograrse en los

¹/ Esta actividad podría desarrollarse en el marco del Centro de Gestión Productiva prevista para nuevos productos de exportación.

costos operativos de las ventas al exterior.²

5. De manera similar, es preciso fortalecer los aspectos vinculados con la **gestión empresarial global**. En este sentido, es preciso crear programas de capacitación de los recursos humanos en sus diferentes niveles. Para alcanzar este objetivo es posible generar actividades específicas o apoyarse en las iniciativas emprendidas por instituciones ya existentes tales como: EMPRETEC, ACDE, ACAC, etc., y en otros Módulos del Componente Agroindustrial previsto en este Programa.

6. Promover acciones hacia el sector público para realizar inversiones en infraestructura y en servicios (puerto, transporte, telecomunicaciones, seguros etc.), los cuales resultan imprescindibles para la viabilización de un marco adecuado de un tejido empresarial volcado hacia la exportación.

7. En forma independiente, pero en estrecha relación con la promoción y el desarrollo de nuevas firmas, es necesario consolidar un **Fondo de Apoyo al Creador**. Este Fondo de apoyo financiero sería constituido con aportes locales y del sector internacional y estaría orientado a líneas de crédito accesibles al creador de empresas y en soporte para los primeros años de las nuevas firmas.

Este Fondo sería administrado por la Fundación en conjunto con algún organismo local para facilitar su implementación.

Algunas de estas acciones están previstas en otros subcomponentes del área agroindustrial, así, por ejemplo, las actividades de promoción de exportaciones corresponden a las acciones previstas en la Unidad Binacional de Información y Capacitación. El punto de Apoyo al Creador deberá ser considerado entre las demandas promocionales de financiamiento del Centro Binacional de Gestión Productiva.

Es preciso dejar constancia que este Plan deberá ser profundizado necesariamente a partir de un **estudio de factibilidad** de la forma de implementación de las acciones propuestas, lo que a su vez permitirá una estimación precisa del costo de inversión requerido para su puesta en marcha.

²Esta actividad se desarrolla en el marco del Módulo de la Unidad de Información, de la cual la Incubadora formaría parte de la red.

Cuadro Nro. 1
Programa de Necesidades de Financiamiento para una Incubadora Binacional
en los Departamentos de Río Negro (ROU) y Gualeguaychú (ARG)

Actividades	1	2	3	4	5	TOTAL
I. Campaña de Promoción Vocaciones Empresariales	40.0	40.0	20.0	20.0	10.0	130.0
II.Red de Intercambio Interempresarial (*)						
III.Incubadora de Empresas (1)	355.0	173.0	62.0	31.0	1.0	622.0
IV.Fondo de Apoyo al Creador de Empresa(**)						
V.Programa de Capacitación(***)	30.0	30.0	15.0	15.0	10.0	100.0
TOTAL GENERAL	425.0	243.0	97.0	66.0	21.0	852.0

(1) En el Cuadro Nº 2 se detalla el Presupuesto Estimado de la Incubadora de Empresa Binacional.

(*) Véase Unidad Binacional de Información.

(**) Véase el Módulo de Financiamiento de Pequeñas Iniciativas.

(***) Aporte complementario al previsto en la Unidad Binacional de Capacitación (Apéndice 4 del presente anexo)

Cuadro N° 2
Presupuesto estimado de la Incubadora de Empresas Binacional (*)
(en miles de dólares)

	1	2	3	4	5	Total
I. INVERSIONES FINAS	255.0	83.0	12.0	1.0	1.0	352.0
Estudio de Prefactibilidad	30.0	-	-	-	-	30.0
Maquinaria y equipo	35.0	13.0	2.0	1.0	1.0	322.0
. PC y Equipos	8.0	2.0	2.0	1.0	1.0	14.0
. Fax, teléfonos	2.0	1.0	-	-	-	3.0
. Vehículos	25.0	10.0	-	-	-	35.0
Obra civil	150.0	50.0	-	-	-	200.0
Instalaciones y Montaje	40.0	20.0	10.0	-	-	70.0
II. Gastos de Funcionamiento	100.0	110.0	80.0	80.0	80.0	450.0
III. Ingresos	-	20.0	30.0	50.0	80.0	180.0
TOTAL GENERAL(**)	355.0	173.0	62.0	31.0	1.0	622.0

(*) Se prevén ingresos de las firmas participantes a partir del año segundo que deberían cubrir totalmente los gastos operativos a partir del año 5.

**Cooperación Técnica BID-CODEFRO ATN/SF 3495-RE,
Unidad ejecutora: Oficina de la CEPAL en Buenos Aires**

Apéndice VI

**INICIATIVAS Y DEMANDAS DE FINANCIAMIENTO
DEL SECTOR PRIVADO**

Este apéndice resume los trabajos y relevamientos realizados por los consultores Primavera Garbarino, Juan Notaro y Anibal Gotusso y financiado con recursos de la Asistencia Técnica BID-CODEFRO.

INDICE

SECCION 1

Breves Consideraciones sobre el rol del Financiamiento de Emprendimientos Productivos y de Exportación Binacional. 1

1. INTRODUCCION 1

2. EL FINANCIAMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE UN "PROGRAMA DE FACILITACION DE ACCIONES DE CARACTER BINACIONAL CON PROPOSITO INTEGRADOR" 2

2.1. Los Roles 2

2.2. Componente Regional 2

2.2.1. Orientación del Proceso 3

2.2.3. Las restricciones financieras 4

2.2.4. Hacia la caracterización de una propuesta. 4

a) Condicionantes principales. 4

b) La cobertura 5

SECCION 2

Oferta de Financiamiento Promocional 6

SECCION 3

Relevamiento de Proyecto Empresarial actualmente en búsqueda de financiamiento 8

SECCION 1

Breves Consideraciones sobre el rol del Financiamiento de Emprendimientos Productivos y de Exportación Binacional.

1. INTRODUCCION

Las entrevistas realizadas con inversores privados y autoridades oficiales de la región pusieron claramente de manifiesto el interés y la preocupación de los sectores empresariales privados por el proceso de integración acelerado que se avecina. En el marco de muy diferentes interrogantes, uno de los aspectos claves abordados por los empresarios refiere al financiamiento de esta etapa de transmisión hacia el MERCOSUR de 1995.

Las aperturas de las economías de los países participantes y los cambios de tamaño de mercado imponen nuevos condicionantes de competitividad a las firmas agroindustriales regionales. A pesar que en muchas de ellas vienen realizándose esfuerzos en el sentido de incrementar, su vinculación con la economía mundial y, por ende, su eficiencia productiva, el nuevo escenario del MERCOSUR implicará modificaciones sustantivas a sus actuales parámetros de funcionamiento. Por otra parte, debe indicarse que, hasta ahora, existen limitadas señales de mercado e instrumentos de política que orienten la dirección y magnitud de los cambios futuros.

El financiamiento ha sido analizado en este sentido desde dos ángulos:

- . como instrumento de política
- . como viabilizador de propuestas productivas concretas.

Ambos planos corresponden a dos niveles de agregación del análisis de la variable financiera que deben encontrarse en estricta correspondencia y concordancia.

En el primer caso, como instrumento de política cumple un rol de orientar: fomentar, estimular las decisiones de los agentes económicos hacia el cumplimiento de un objetivo previamente delineado. (ie: mayor nivel de integración, interacción y complementación productiva). En el segundo caso, el financiamiento le proporciona el agente económico que ha tomado la decisión de realizar un emprendimiento productivo (ie: reconversión, ampliación por especificación, etc). la viabilización de su propuesta ante la ausencia de recursos financieros propios.

Un Programa de Integración Binacional con el que se propone, necesita de definiciones en ambos niveles del instrumento financiero. Sin duda, de una existosa articulación entre, por un lado, los lineamientos financieros como instrumento de política junto con las condicionantes financieras ofertadas para la inversión y las necesidades de los agentes económicos, por otro, dependerá el éxito del Programa que se elabore. En el presente informe, se busca avanzar en ambos enfoques.

2. EL FINANCIAMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE UN "PROGRAMA DE FACILITACION DE ACCIONES DE CARACTER BINACIONAL CON PROPOSITO INTEGRADOR"

2.1. Los Roles

Se prioriza al agente privado en el rol protagónico para la acción y el Estado como el facilitador y orientador de dicha acción. En consecuencia, los recursos financieros se orientarán a la viabilización de proyectos productivos de emprendimiento privados y de propuestas de fortalecimiento e intensificación de la capacidad del Estado para fomentar, facilitar y canalizar las acciones privadas con propósito integrador.

2.2. Componente Regional

Se considera de importancia el destacar el carácter regional binacional de la propuesta y las condicionantes específicas que plantea la región elegida. La integración como proceso de planificación comienza por constituirse en un entendimiento político al más alto nivel de los Gobiernos para luego ser ejecutado por los sujetos, ya sean productores rurales, industriales, empresas de servicios, etc. Entre el plano nacional y en nivel en que está situado el agente que tomará la decisión de integrarse cabría la posibilidad de cerrar la distancia con la implementación de una experiencia "piloto" en un conjunto social más reducido, perteneciente a una región con determinado perfil.

La simultaneidad de poder trabajar en los dos niveles, nacional y regional, adelantando este último en materia de "propuestas concretas y aterrizadas", contribuiría a un acercamiento entre la verdadera problemática que plantea el proceso y las soluciones que se van implementando con el objetivo de levantar las restricciones que dificultan el tránsito hacia el objetivo buscado. A su vez si la región elegida presenta características propias propicias, las ventajas de esta propuesta se multiplican. Este es un punto crítico. Las propuestas de integración se ejecutan a través de agentes aislados, dispersos territorialmente. Para disminuir el impacto de incertidumbre que implica el proceso de transformación como consecuencia de los propósitos de integración es vital cerrar al máximo posible la brecha entre el plano de las decisiones políticas y el plano de las decisiones empresariales. Por una parte, esto requiere un esfuerzo en difusión de información, y de sensibilización de la problemática. En el extremo opuesto requiere de acciones precisas y definitivas de política económica comercial e industrial. Por debajo del espíritu político del Mercosur subyace una estrategia subregional de inserción económica mundial de industrialización y complementación productiva, finalmente de desarrollo económico y social. Avanzar en el apoyo y seguimiento de procesos regionales brindan una mayor aproximación a la realidad, a sus dificultades y limitaciones. La región que nos ocupa, el "litoral binacional del Río Uruguay", posee ventajas comparativas que la colocan como una de las zonas de mayor voluntad integracionista, con dinámica propia y antecedentes de propuestas en este sentido.

Así es posible enumerar entre otras:

- . Incipiente contacto empresarial.
- . Relación fluida e intercambio entre gobiernos locales de ambas márgenes.
- . Culturas e intereses afines entre las poblaciones de ambas márgenes.
- . Antecedentes de propuestas de planificación y colaboración conjuntas de varias décadas.
- . Concreción de obras de integración en tres sub-zonas.
- . Existencia de comisión interministerial (Argentina-Uruguay) que se encuentra trabajando desde varios años: CODEFRO.

Todo ello contribuiría a enriquecer y dinamizar el proceso integracionista de carácter privado y de voluntad política expresa.

2.2.1. Orientación del Proceso

El objetivo y la orientación del proceso de integración a la conformación de un espacio que facilite no sólo las posibilidades de un "mercado ampliado", sino que fundamentalmente contribuya a la "complementariedad" de los esfuerzos productivos que existen hoy y/o se creen en el futuro.

La propuesta facilitadora (ie: financiera) de la acción privada debe ser tal que cubija la más amplia variedad de formas de integración que el emprendimiento privado se disponga a realizar. En ese sentido se deberá poder dar respuesta, no sólo al deseo de potenciar emprendimientos existentes o a crearse ante la presencia de mercados ampliados, sino que se deberá contemplar lo que se ha denominado como las acciones de "complementariedad", como son:

- emprendimientos productivos conjuntos de ambas márgenes.
- complementariedad productiva (ie: subcontratación)
- emprendimiento de producción complementaria de un mismo producto, de una misma línea de productos, etc.
- acciones conjuntas y/o complementarias en materia comercial, empresas terminales para vender en los mercados regionales y/o empresas conjuntas para comercializar extra-regionalmente.
- acciones conjuntas y/o complementarias en el sector servicios (excepto el comercial).
- acciones de intercambio: tecnología, información, etc.

En consecuencia, el financiamiento deberá estar orientado a viabilizar las propuestas regionales en materia de inversión en su más variada expresión integradora y a apoyar el sector público en sus esfuerzos de gestión en búsqueda de facilitación de los emprendimientos, contribuyendo a incrementar la participación y relacionamiento de las comunidades locales e individuos de ambas márgenes.

2.2.3. Las restricciones financieras

Si un inversionista privado, en cualquiera de las dos márgenes, toma la decisión de llevar a cabo una propuesta concreta con propósito integrado, se encuentra con una primera y gran dificultad que es la **ausencia de fuentes financieras disponibles específicas para tal fin**. Complementariamente, no existe aún un estatuto de empresas binacionales que le otorgue algún beneficio particular, o que facilite su tratamiento impositivo.

Asimismo, las fuentes financieras disponibles para inversiones de importancia de cualquier índole, tienen los recursos y la toma de decisión centralizadas en ambas capitales, lo que dificulta, entorpece y enlentece el accionar. Esta fuente de carácter centralizador aparece además en todo nivel donde se requiera la participación estatal.

El inversionista carece actualmente, de un interlocutor válido institucional, a nivel regional, donde plantear restricciones e inquietudes en materia financiera. Los lugares más comunes han sido los Gobiernos Departamentales y/o Provinciales, pero tienen reducido margen de maniobra, además de las dificultades de capacitación, organización y recursos para poder dar respuestas válidas en ese sentido.

En muchos casos -especialmente en la subárea argentina- se carece también, de posibilidades financieras locales o regionales que viabilicen la realización de estudios de preinversión o en su defecto, instituciones locales que canalicen créditos existentes o disponibles. Se ha detectado un problema de falta de articulación entre la oferta y demanda de fondos para estudios de prefactibilidad y una seria limitación en preparación y evaluación de proyectos.

2.2.4. Hacia la caracterización de una propuesta.

a) Condicionantes principales.

De acuerdo con lo que se ha desarrollado, el crédito deberá tener dos características principales:

- su generalización y orientación, en cuanto temática a cubrir y priorización de las acciones integradoras.
- y su disponibilidad a nivel regional, canalizada a través de un agente institucional con carácter fundamentalmente "promotor", de inversiones y de "gestión", en la instancia de

ejecución de las mismas.

b) La cobertura

Se buscaría cubrir con el crédito dos grandes áreas:

- . requerimientos financieros privados
- . requerimientos financieros para fomentar y facilitar los emprendimientos privados.

i) Requerimientos financieros privados

Se debería disponer de recursos para canalizar emprendimientos de carácter integrador en las áreas de producción (agrícola, industrial, agro-industrial), de comercialización y de servicios en general (comunicación, turismo, etc.). Se cubrirán necesidades financieras de inversión y operación. Se plantearía la disponibilidad de fuentes financieras para asistir en las distintas fases de la planificación que realicen los agentes privados, haciendo especial énfasis en la necesidad de recursos para el apoyo en el seguimiento y gestión.

En este sentido, se requerirá apoyo de financiamiento para la realización de:

- .estudios: preinversión: a) prefactibilidades; b) factibilidades.
- .implantación de experiencias pilotos.
- .financiamiento de proyectos e inversión.
- .cooperación técnica para fortalecer el seguimiento y la gestión.

Para el caso específico de los estudios a ser encarados por el sector privado, deberían tener la característica de ser promocionales, respecto a tasas y plazos y de carácter contingente respecto de la inversión futura.

ii) Requerimientos financieros para fomentar y facilitar los emprendimientos privados.

A priori, se podrán identificar a su vez, dos áreas temáticas:

- . de fortalecimiento institucional, buscando incrementar la capacidad de gestión a nivel regional, la descentralización y desburocratización de procedimientos.
- . de inversión estatal para facilitación del comercio y complementación productiva.

SECCION 2

Oferta de Financiamiento Promocional

La disponibilidad de financiamiento para emprendimientos productivos varía fuertemente entre ambas subzonas nacionales. En el caso argentino parte de la demanda de crédito de inversión de mediano plazo para el sector agropecuario local fue atendida fundamentalmente por el programa global de crédito agropecuario en coparticipación financiera BID-BIRF. En el período noviembre 1988 a octubre de 1990 se habían atendido en la zona fronteriza demandas de crédito superiores a U\$S 11.000.000.-, principalmente orientadas hacia la adquisición de tractores e implementos agrícolas (55%). Las empresas agroindustriales participaron marginalmente en la línea de crédito, ya que sólo algunas actividades estaban previstas de ser consideradas. Las empresas de servicios sólo captaron el 5%.

En el caso de la subzona uruguaya la oferta y diversificación de financiamiento es mucho más amplia. Por otra parte existen líneas diversas y recursos para realizar estudios de preinversión y factibilidad. El sector agrícola y agroindustrial concurre al llamado estudios de preproyectos por una suma superior a U\$S 900.000.- aunque finalmente fueron atendidos una cuarta parte de ellos. En general, los estudios implicarán un costo medio de U\$S 30.000. Por otra parte, están disponibles líneas de crédito de plazo inferior a un año para financiación de cultivos hortícolas, de plazo intermedio para fomento de cunicultura, silvicultura y viveros forestales, floriculturas e implantación de montes cítricos y frutales de pepita y carozo. Complementariamente existen recursos financieros para contratación de asistencia técnica. Asimismo, estuvo disponible durante los últimos años un Programa Global de Crédito Agropecuario (BID) y actualmente se está instrumentando una línea de financiamiento del Banco Mundial que cubre actividades no tradicionales y forestales y un fondo de apoyo a la gestión de exportaciones no tradicionales de base agrícola (PENTA).

No fue posible identificar ninguna oferta de financiamiento para emprendimientos conjuntos binacionales, aunque existieron líneas para facilitar el intercambio comercial entre ambos países.

SECCION 3

**Relevamiento de Proyecto Empresarial actualmente en
búsqueda de financiamiento**

En esta sección se presenta un listado de proyectos detectados que tienen algún elemento de complementación ejecución binacional. En general, el relevamiento parcial efectuado con empresarios locales indicó que las firmas no tenían previstos en una carpeta de emprendimientos conjuntos binacional; aunque todos los empresarios entrevistados manifestaron su interés en contemplar esta posibilidad. Los obstáculos más importantes refieren a las incertidumbres de tipo macroeconómicas, desconocimiento de oportunidades en el país vecino, a la falta de un marco regulatorio preciso -a pesar de las facilidades ofrecidas en el CAUCE-, dificultades de tipo fitosanitarias y aduaneras que pueden limitar alternativas de negocios y el costo de coordinación en operaciones binacionales. En los últimos años sólo se registran contados emprendimientos binacionales, excluyendo las acciones típicamente comerciales principalmente referidos a exportaciones conjuntas a terceros mercados y subcontratación agroindustrial de equipos.

El objetivo de este listado es poner de manifiesto la potencialidad que tendría atender financiamiento a la demanda de emprendimiento binacionales. Un estudio específico sobre la actual demanda de crédito de mediano plazo generado por el impacto de MERCOSUR (ie: reconversión) es, claramente necesario y no existe en la región ninguna institución efectuándola.

Cuadro Nº 1

Actividad Central	Monto de Inversión (U\$S)	Localización	Modalidad de Integración
Aplicación Complejo Agroindustrial, de enfriamiento y congelado de frutas y hortalizas para exportación	1.940.000	Salto (ROU)	Captación de materia prima y/o compra de insumos y equipos argentinos, para aumentar volumen de exportación y mejorar calidad y presentación de productos exportables
Implantación de montes frutales (560 has) y complejo agroindustrial para exportación de fruta fresca	9.100.000	(ARG. Y ROU)	Asesoramiento técnico y
Producción del algodón (760 has) bajo riego de cosecha mecanizada y desmontado de la mat. prima; sustitución de importaciones	2.000.000	(ROU)	Comercial y tecnol.
Pulpa de tomate y encurtidos	Sin información	Artigas (ROU)	Insumos y procesamiento
Rubros no tradicionales hortícolas	3.500.000	Río Negro y Gualeguaychú	Comercial y procesamiento conjunto
Extracción, homogenización y envasado de miel	Sin estimar	Gualeguaychú Río Negro	Insumos, procesamiento, cooperación tecnológica
Venta de servicios para fumigación agrícola	322.000	Litoral (ARG-ROU)	Aplicación del mercado de venta de servicios en el lado argentino

Cuadro Nº 1 (Cont.)

Actividad Central	Monto de Inversión (U\$S)	Localización	Modalidad de Integración
Inversiones en fuente y distribución de agua (riego para citrus)	Sin estimar	Salto y Paysandú	Comercial y tecnológica
Inversiones para cría y procesamiento de bagre negro	Sin estimar	Artigas (ROU)	Comercial de exterior. cooperación tecnológica
Inversiones agrícolas en fortihorticultores e industriales (procesamiento)	660.000	Cuareim (ROU)	Comercial, procesamiento y tecnológica
Producción de miel Estampado de cera Procesamiento de miel	250.000	Río Negro y Gualaguaychú	Comercialización, capacitación y producción
Producción de conservas pasteurizadas dulces y mermeladas	150.000	Río Negro (ROU)	Comercialización, capacitación y producción
Industrialización de miel	Sin información	Concordia (ARG)	
Producción de miel comercialización	150.000	Soriano (ROU)	Comercialización externa y cooperación técnica y capacitación
Tecnología de industria de la madera		Concordia (ARG)	

Cuadro Nº 1 (Cont.)

Actividad Central	Monto de Inversión (U\$S)	Localización	Modalidad de Integración
Instalación de planta industrial para cremogenados	Sin información	Salto (ROU)	Utilización Insumos
Capacitación tecnológica en fábricas de cremogenados para exportación	Sin información	Guaqueaychú (ARG)	Cooperación tecnificación en industria de jugos cítricos
Procesamiento de leche ovina y caprina	Sin estimar	Salto (ROU)	Comercial tecnológica
Procesamiento de fertirrigación	1.000.000	Concordia (ARG)	Cooperación Técnica
Inversión de cámaras frigoríficas adecuadas a la fruta cítrica	2.000.000	Chajari	Cooperación Técnica
Mejoramiento de plantas de empaques y cámaras frigoríficas	800.000	Concordia (ARG)	
Fabricación de jugos cítricos	3.000.000	Concordia (ARG)	Procesamiento

