

ENTREVISTA A ROBERT FRUGONI

En primera persona



A LO LARGO DE ESTOS 70 AÑOS DE HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN CULTIVADORES DE ARROZ SE HAN DESTACADO ALGUNAS PERSONALIDADES QUE HAN DEDICADO SU ESFUERZO Y COMPROMISO AL CRECIMIENTO INSTITUCIONAL, AL TIEMPO QUE HAN SIDO TESTIGOS DEL DESARROLLO DE ESTE SECTOR. ASÍ ES QUE EMERGE EL NOMBRE DE ROBERT FRUGONI, QUIEN FUERA PRODUCTOR REPRESENTANTE DE LA REGIONAL TACUAREMBÓ ANTE LA COMISIÓN DIRECTIVA DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS DE 1983 A 1995, PARA LUEGO DESEMPEÑARSE COMO DIRECTIVO, PRIMERO COMO VOCAL Y LUEGO COMO SECRETARIO. DE 1995 A 2008 SE ENCARGÓ DE LLEVAR ADELANTE LA GERENCIA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN CULTIVADORES DE ARROZ.

Para Robert Frugoni nunca existió una cifra promedio establecida como meta, a pesar de que consideraba el aumento del rendimiento como necesidad fundamental para poder aumentar los ingresos por hectárea y alcanzar de esa manera la tan anhelada sustentabilidad económica del cultivo. Es así que superar los 8.000 kilos por hectárea no le sorprende. Por otra parte, siempre tuvo presente que ese rendimiento no era herramienta suficiente y que el sector necesitaba contar con un paquete estratégico para que la actividad tuviera futuro.

Recuerda sus años como integrante de la Comisión Directiva, luego como Gerente General al frente de ACA, y enuncia: “Fue una época fermental en la que tuve la suerte de trabajar junto a directivos de gran capacidad y con firme decisión para enfrentar y superar los problemas estructurales del sistema y de la propia ACA... de esa forma se fue delineando y consolidando con nitidez la nueva estrategia”. Señala que en este entonces se vivían tiempos duros ya que el sector productivo enfrentaba serios problemas económicos-financieros que generaban, zafra tras zafra, que quedaran por el camino un importante número de productores, “El endeudamiento era de tal magnitud que llevaba los patrimonios a cero, o negativos y vivíamos pendientes permanentemente de lo que hiciera el BROU (principal acreedor). La preocupación central de todos los productores era lo que comunicaría el delegado del BROU en las asambleas y las esperanzas siempre latentes de que otorgara alguna prórroga o alguna flexibilidad para el crédito de la nueva zafra, lo que constituía la única posibilidad para muchos de poder continuar en la actividad y tener así una oportunidad más”.

A esa situación se sumaba que los precios del mercado internacional estaban muy deprimidos y los rendimientos eran buenos, aunque muy inferiores a los actuales. La industria, a partir del valor generado por las exportaciones, más las ventas de plaza, retenía en primer lugar su rentabilidad, descontaba luego su costo industrial y lo que quedaba iba al productor, independientemente de si ese monto era suficiente o no para enfrentar el costo del cultivo, todo de acuerdo a lo que establecían los contratos de compraventa de arroz. Ni aun en los peores momentos la industria dejó de tener utilidades, ni mucho menos perdió dinero, ya que todos los riesgos los corría y los sigue corriendo hoy el sector productivo. Afirma: “Si alguno de los molinos tuvo alguna vez rentabilidad negativa fue debido a otras causas, a otros negocios”.



Frente a esta realidad, la Comisión Directiva de ACA, la Gerencia General y las Comisiones Delegadas Regionales comenzaron a trabajar intensamente en delinear una estrategia, que se fue enriqueciendo y forjando a lo largo de aquellos años, al mismo tiempo que se atendían los graves y urgentes problemas emanados de la coyuntura. Robert Frugoni agrupa en tres grandes ejes los objetivos estratégicos que guiaron el trabajo.

El primer objetivo fue buscar, a través de la investigación de INIA y otras fuentes, un importante crecimiento en la productividad de la superficie sembrada de arroz, no solamente por la obtención

vincular estas áreas y así mejorar sensiblemente la capacidad negociadora de ACA frente a la Industria. Este eje muestra la voluntad que había de buscar la consolidación de la sostenibilidad económica del cultivo, a través de una mejora sustancial del reparto del ingreso total del sector arrocero, única forma de comenzar a solucionar realmente el problema financiero de los cultivadores, identificar los problemas estructurales y dejar de depender exclusivamente de la solución financiera, únicamente válida para un problema coyuntural”.

Por último, la Comisión Directiva, plenamente consciente de que la principal arma que disponía era la unidad de pensamiento y acción de todos los productores, se volcó a incentivar la real participación y el involucramiento de los mismos en la solución de los problemas a través de las Comisiones Delegadas Regionales, fortaleciendo su conexión con la Comisión Directiva y las comisiones especiales, buscando luego en el ámbito de las asambleas el intercambio, la participación directa y el aval para seguir avanzando en los grandes temas.

Frugoni se explaya: “(...) Los frutos se van cosechando en forma gradual en el tiempo y requieren de permanente atención para hacer las correcciones que demandan los cambios que se producen en la realidad. Asimismo, para que la estrategia no quede inoperante y el proceso no se detenga, se requiere que los objetivos tácticos alcanzados sean reemplazados por nuevos escalones que permitan avanzar en la misma dirección. Si bien entonces alegría saber que se ha conquistado tan alto rendimiento de arroz por hectárea, también hace pensar que de aquí en más superar esta cifra se hará cada vez más difícil y cuando se logre será cada vez por menor margen, tal como sucede con los tiempos records alcanzados en los Juegos Olímpicos.”

GESTIÓN

Robert Frugoni se ha alejado de la gestión y de la producción, pero su paso por la ACA se dio en momentos decisivos para los cultivadores. Le preguntamos cuales fueron los principales cambios o mejoras que reconoce ha vivido el cultivo de arroz en nuestro país durante su gestión al frente de la Asociación y sobre esto responde: “Lo primero y fundamental que destaco fue haber formado un equipo con funcionarios y técnicos que resultó formidable, con la necesaria cohesión que se genera al compartir objetivos claros emanados de los grandes lineamientos trazados por la Comisión Directiva de la época. Resalto muy

“ESTE PRIMER EJE HABLA CLARAMENTE DE AVANZAR HACIA EL OBJETIVO, DE CONSOLIDAR LA SOSTENIBILIDAD DEL CULTIVO A TRAVÉS DE UNA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DEL ÁREA UTILIZADA EN DETERMINADO PERÍODO”

de más kilos de arroz producidos, sino que simultáneamente había que mejorar también las externalidades positivas que genera el sistema de rotación para la producción de más kilos de carne, resultando en un menor uso de fertilizantes y de productos fitosanitarios, y con mayores garantías para una mejor conservación de nuestro principal recurso natural, el suelo, para que vuelva a recibir el próximo cultivo aún en mejores condiciones. Por otra parte, trabajar en la diferenciación por calidad del grano, y también por uniformidad e inocuidad del mismo. “Este primer eje habla claramente de avanzar hacia el objetivo de consolidar la sostenibilidad del cultivo a través de una mejora de la productividad total del área utilizada en determinado período” asegura el ex gerente general de la Asociación.

Fortalecer la organización de ACA fue el segundo objetivo estratégico. “(...) Muy especialmente en lo referido a manejar una mejor y más selecta información sobre mercados, subsidios internacionales, economía del cultivo, costo industrial, así como fortalecer los Instrumentos y espacios existentes (contratos - Comisión Sectorial etc.) que hacen posible

Desde
1995
 Frugoni fue Gerente
 General de la
 Asociación

especialmente la capacidad y compromiso puesto de manifiesto por los funcionarios y técnicos de ACA que conformaron aquel equipo.”

Recuerda que el equipo, en forma sistemática, comenzó a producir informes, estudios y proyecciones diarias, semanales, quincenales y mensuales según el área y el tema, todos destinados a apoyar, respaldar y acompañar al trabajo de la Comisión Directiva.

ACCIONES CONCRETAS REALIZADAS EN EL PERÍODO CON EL OBJETIVO DE MEJORAR EL INGRESO QUE RECIBEN LOS PRODUCTORES DE ARROZ POR SU GRANO

A la hora de describir este trabajo, agrega: “Siempre estuve convencido de que no solamente debemos buscar la forma de obtener un mejor precio de venta, sino también trabajar y luchar mucho para que luego no vayan quedando por el largo camino que dista entre el acto de venta y el precio del arroz con cáscara, recursos que legítimamente le corresponden al productor.”

MERCADO INTERNACIONAL

Una forma de incidir en el precio internacional de un producto es atacar los mecanismos protectionistas especialmente diseñados para formar el precio, como son los subsidios y las barreras arancelarias y no arancelarias. En la visión de Frugoni, “Estos instrumentos permiten el dominio y control de los precios internacionales por los países más poderosos, incumpliendo totalmente las normas aprobadas en el seno de la OMC, y que sin embargo existen y perduran en el tiempo (...)”.

Y recuerda: “A pesar de las dificultades existentes en aquella época para acceder a la información internacional, se logró conocer en profundidad los sistemas de protección de Estados Unidos, Brasil y Japón e instalar un mecanismo de seguimiento de los mismos, y al mismo tiempo divulgar por todos los medios posibles acerca de los daños que significaban para el comercio internacional y muy especialmente para nuestro país. Este trabajo permitió demostrar que teníamos “un caso” y dio lugar a la ACA a llevar ante la OMC el reclamo por la política agrícola de USA a través de sus famosas Farm Bill.”

Frugoni considera que a nivel de país, las herramientas que tiene el productor son mejorar sensi-

blemente la información sobre el valor obtenido por la industria molinera en el mercado internacional, incidir en las ventas de arroz en plaza y por último trabajar sobre la devolución de impuestos, el tercer ingreso que tienen los productores en su ecuación económica.

“La gestión de venta de cualquier operador puede catalogarse de buena, regular o mala, y el acto de venta en sí puede resolverse en función de lo económico o para obtener una mejora en la posición financiera del actor. Dado lo especial del sistema de formación del precio convenio, conocer en mayor profundidad

“APESAR DE LAS DIFICULTADES EXISTENTES EN AQUELLA ÉPOCA PARA ACCEDER A LA INFORMACIÓN INTERNACIONAL, SE LOGRÓ CONOCER EN PROFUNDIDAD LOS SISTEMAS DE PROTECCIÓN DE ESTADOS UNIDOS, BRASIL Y JAPÓN E INSTALAR UN MECANISMO DE SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS”

estas operaciones redundan en un fortalecimiento del sistema y son vitales para la economía del subsector más débil, el productivo. Por ello el equipo se dedicó a sistematizar la información proveniente de los distintos mercados para conocer en tiempo y forma los negocios realizados por nuestros principales competidores en el mercado del arroz y sus valores equivalente en los puertos de entrada de los importadores más importantes, y a cruzar la información sobre negocios concertados por Uruguay obtenidos de las distintas fuentes existentes, con los precios obtenidos por empresas de otros países en el mercado internacional. Este control cumplió cabalmente con las expectativas que teníamos sobre el mismo”.

El monitoreo de los precios internos fue permanente durante ese período porque a pesar de que es poco el arroz que se vende en plaza, su contribución no es nada despreciable en momentos de determinar el precio de la bolsa. Es en la única área donde los molinos arroceros se enfrentaban en fuerte competencia. En todo lo demás: abastecimiento del grano, producción con plena utiliza- ▶

ción de la planta, alcanzar un menor costo de producción, etc. la competencia era cero.

La defensa permanente del mantenimiento de la devolución de impuestos, de su adecuación a la realidad y el seguimiento de su evolución pasó a ser trabajo habitual del equipo.

COSTO DE PRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que el costo industrial es tan importante como el costo del cultivo, fue también una prioridad de la gestión de Robert Frugoni conocer en profundidad el costo de los diferentes sistemas de cultivo existentes en el país y con el mismo interés tra-

“(...) EL ESFUERZO REALIZADO EN TODOS ESTOS FRENDES PERMITIÓ MEJORAR LA CAPACIDAD NEGOCIADORA DE ACA FRENTE A LA INDUSTRIA Y FRENTE AL GOBIERNO”

tar de conocer el verdadero costo industrial del que se hacía cargo el productor y su permanente evolución y cambio. “El productor arrocero tiene capacidad de decisión sobre los rubros de su costo de chacra, pero no sobre el costo industrial” agrega el ex gerente, y explica cómo de aquella búsqueda derivó una renegociación del contrato con la industria: “(...) Es por eso que lo único que se puede hacer es investigar, estudiar, comparar y controlar la magnitud del mismo, de la misma forma que actúa sobre el costo de su cultivo. Es muy importante tener un acuerdo contractual que contenga cláusulas precisas sobre la forma de cálculo de algunos rubros, sus alcances y el tratamiento de su fuente contable. Por estas razones, después de una ardua, larga y trabajosa negociación, la Comisión Directiva de la época logró acordar con la industria un nuevo contrato, con su respectivo anexo, de compraventa de arroz con cáscara”.

Por otra parte, Frugoni reconoce que esta gestión derivó en otras fortalezas: “el esfuerzo realizado en todos estos frentes permitió mejorar la capacidad negociadora de ACA frente a la industria y frente al gobierno, lo que significó una



mejora importante en la participación de los productores en el reparto de la torta.”

FINANZAS

Son muchos los que referencian a Frugoni por una gestión exitosa a la hora de reacomodar los números de la Asociación. En sus palabras, contextualiza “estoy muy satisfecho con el fortalecimiento de la situación económica y patrimonial de la Institución. A partir de una ACA muy endeudada con los molinos, con atraso con los proveedores y dificultades de todo tipo para poder funcionar, se alcanzó una posición superavitaria, con un aumento considerable de su patrimonio, una reserva monetaria que cubría en un año y medio el presupuesto de ACA, adquisición de dos inmuebles, uno en Tacuarembó y otro en Rio Branco para el funcionamiento de las Comisiones Delegadas y los laboratorios.”

FUTURO

En respuesta a cómo ve el sector para los próximos 10 años, Frugoni responde con firmeza: “(...) la ACA cuenta con la historia y la tradición donde apoyarse para revertir genuinamente cualquier situación por adversa y trabajosa que ella sea. Por eso confío y espero que la década sea el “tiempo de los productores”. ◻