

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

AUTOIMAGEN, MOTIVACIONES Y PERSPECTIVAS
DE EMPRESARIOS MODERNOS
(EMPRESARIOS COMPETITIVOS O EXPORTADORES DE FRUTA)

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CS. SOCIALES
BIBLIOTECA DE POST GRADO

AUTOR: María Inés Valenzuela Ferrari
PROFESOR TUTOR: MANUEL CANALES CERÓN
Doctor en Sociología

Presentado como parte de los requisitos para optar al
Grado de Magister en Ciencias Sociales
C/M Modernización

SANTIAGO - CHILE
JULIO 1996

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos al Sociólogo Doctor Manuel Canales Cerón, Profesor patrocinante de esta tesis. Me honro en reconocer que el Dr. Canales despertó en mí un interés creciente por estos temas, en los que espero seguir profundizando en el futuro.

Agradezco, igualmente, al Antropólogo Sr. Gabriel Guajardo Soto, quien estuvo permanentemente dispuesto a orientar mi tarea y, a través de una crítica siempre constructiva, colaboró a mejorar el producto de mi esfuerzo académico.

Santiago, julio de 1996.

INDICE

	Pág	
INTRODUCCION.....	1	
I EL PROBLEMA		
1.1).- Antecedentes del problema.....	4	
1.1.1).- Primera época Clásica.....	4	
- Primera Visión del comportamiento..	5	
empresarial		
- Segunda Visión del comportamiento..	8	
empresarial		
- Valoración del empresario.....	9	
- Segunda época Clásica.....	10	
- Características del empresario en..	13	
el modelo NeoLiberal		
- El empresariado frutícola de.....	15	
exportación		
1.2) - Justificación del problema.....	21	
- Relevancia económica del actor empresarial.	22	
- Relevancia política y social del actor		
empresarial.....	25	
1.3).- Delimitación del problema.....	26	
II OBJETIVOS.....		28
2.1).- Objetivos Generales.....	28	
2.2).- Objetivos Específicos.....	29	
III MARCO DE REFERENCIA.....		29
- Definiciones.....	29	
- Aspectos de Referencia Teórica.....	30	

IV METODOLOGIA.....	35
4.1).- El colectivo y la muestra.....	35
4.2).- Diseños Distributivos y Estructurales.....	39
4.3).- La Entrevista Abierta.....	44
4.3.1).- Funciones y Supuestos.....	44
4.3.2).- Caracterización de la Entrevista Abierta.....	45
4.4).- Condiciones de realización de las entrevistas.....	46
4.4.1).- Antecedentes.....	46
4.4.1.2) Las Entrevistas.....	46
- Lugar de las Entrevistas.....	46
- Fecha de las Entrevistas.....	47
- Los Entrevistados.....	47
4.4.2).- Forma y Contenido de las Preguntas.....	48
V PLAN DE ANALISIS.....	50
5.1).- Lectura.....	50
5.2).- Análisis e Interpretación.....	51
VI RESULTADO DE LA ENTREVISTA.....	53
6.1).- Síntesis de los resultados.....	53
6.2).- Análisis pormenorizado de las entrevistas.....	63
VII RESULTADO DE ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	198
7.1).- Modalización del empresario como agente de las entrevistas.....	199
-Autoimagen del empresario.....	199
-Motivación del empresario.....	206
-Perspectivas del empresario.....	208

7.2).- Temas que dan sentido a la acción del
empresario.....211

7.3).- Conclusiones.....215

VIII BIBLIOGRAFIA.....217

ANEXOS ENTREVISTA
EMPRESARIOS.....223

Empresario E1.....224
Empresario E2.....233
Empresario E3.....255
Empresario E4.....268
Empresario E5.....292
Empresario E6.....303
Empresario E7.....312
Empresario E8.....338

INTRODUCCION

A raíz de los cambios experimentados en los últimos veinte años en la economía Chilena, se transformó la política económica para el desarrollo del país. Entre tales cambios se presenta la nueva política cambiaria, las privatizaciones, el desarrollo del mercado de capitales y la desregularización del mercado de trabajo.

Tales cambios macroeconómicos produjeron el surgimiento de grandes grupos económicos vinculados a las actividades financieras y especulativas. Sin embargo, desde la crisis financiera de 1982 se produjo una reestructuración de la composición interna del empresariado, en la cual emergen grupos empresariales vinculados a actividades productivas ligadas a tecnologías de punta y con acceso a mercados internacionales.

Entre tales actividades productivas sobresale la industria exportadora de fruta que se ha transformado en uno de los pilares de la estrategia exportadora chilena, generando para el país retornos de exportación por un monto cercano a los 900 millones de dólares (1992), ubicándose el sector como el cuarto generador de divisas para el país, detrás del minero, pesquero y forestal. (Cohen, 1992)

Acompañan estos cambios profundos de la economía el surgimiento de un nuevo empresario vinculado a las actividades frutícolas de exportación, también llamado

competitivo o de mercado. Tal empresario adquiere una cualidad relevante desde el momento en que se presenta con características distintivas del empresario agrícola tradicional; como es la profesionalización, la ética del trabajo, el uso de tecnología de punta, la incorporación exitosa a mercados internacionales, etc. Todo esto, finalmente redundará en una identidad social propia y autónoma.

Es por ello, que la presente investigación pretende explorar en el mundo empresarial que ha surgido en los últimos veinte años con la modernización de la economía, considerando como paradigma al empresario competitivo frutícola de exportación. Nuestro fin es acercarnos a la percepción del sí mismo (self) que como empresario moderno que posee este agente. Conjuntamente con lo señalado, se ha ido asentando en los discursos públicos y oficiales una alta valoración de su desempeño empresarial. Revirtiéndose la tendencia (presente hasta los años setenta) de criticar la posición empresarial como contraria al desarrollo del país. Por lo tanto, la figura actual del empresario es utilizada como un perfil necesario para la adquisición de una capacidad de producción y desarrollo económico privado y con efectos positivos para el país.

Nuestra metodología estará por el diseño estructural o cualitativo por cuanto se adapta más apropiadamente a los fines exploratorios de la investigación. En efecto, mediante la técnica de la entrevista abierta se pueden abordar las motivaciones, perspectivas y estereotipos que existen en el sí mismo empresarial.

Asimismo, queremos señalar que la selección de los empresarios fue realizado con criterios de una muestra estructural y no representativa, porque no interesa conocer el porcentaje del universo empresarial que representa la muestra, sino de que tal muestra sature las posibilidades de obtener información acerca de las "marcas de sentido" presentes en el sí mismo de los empresarios competitivos.

Esta investigación pretende aportar una base para futuras investigaciones de carácter explicativo acerca del comportamiento empresarial, considerando la ~~escases~~ de estudios sobre el tema.

I EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Como antecedente de la situación actual del empresario frutícola de exportación, estimamos indispensable presentar el modo como ha ido evolucionando la actuación económica y social del empresario chileno en general y del agrícola en particular; para tal efecto dividiremos la presentación en dos períodos separados por el año 1973. Conjuntamente con lo anterior daremos una visión de la valoración social que ha afectado al empresariado en el presente siglo.

1.1.1 PRIMERA EPOCA (CLASICA) 1880- 1973

Presentaremos dos visiones antagónicas para explicar un mismo resultado de la actuación clásica del empresariado nacional, esto es, su baja capacidad para ser un polo de desarrollo del país.

En la primera visión, el empresariado es responsable de tal efecto señalado, por su estrategia de comportamiento. En la segunda visión, en cambio, se responsabiliza del efecto negativo a la predominancia del Estado sobre los empresarios particulares.

— PRIMERA VISION DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Los inicios de la actuación empresarial, remontándonos a sus orígenes, provienen de la oligarquía terrateniente (Montero, 1990), cuyo sentido y finalidad era preservar el orden social existente en el que descansa su poder económico. Sin embargo, a partir del auge salitrero y del desarrollo de la producción minera de fines del siglo XIX, no se logró desarrollar una tradición industrial, en el sentido de que no se constituyó un tipo de empresario actuando de acuerdo al modelo Weberiano, esto es, con una ética del trabajo y afán de lucro (Vial , 1986).

Góngora (1981) sostiene que finalizando el siglo pasado, la incipiente clase empresarial (terratenientes, mineros del norte, agricultores del valle central y comerciantes extranjeros) se define por dos características que nos permiten explicar la ausencia de un tipo empresarial weberiano:

- Incorporación a los sectores aristocráticos de la sociedad.
- El desarrollo de un espíritu especulativo y financiero.

Por otra parte, Kirsh manifiesta que hacia la misma época que estamos analizando se podían considerar tres tipos de empresarios : “ *los empresarios nacionales con intereses en minería , agricultura e industria ; el capital extranjero, en las finanzas y el comercio, y los inmigrantes, en la pequeña y mediana industria* “ (citado por Montero, 1990, pp. 95).

De acuerdo a los autores citados, el empresario de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, se caracteriza por una capacidad aventurera para enfrentar al capital, muy lejano a la tipificación del empresario manchesteriano (espíritu de ahorro y austeridad) y más cercano a la actuación del conquistador español.

De algún modo, la nueva clase empresarial se adaptó al comportamiento económico de la oligarquía terrateniente y fué incapaz de fundar un orden económico basado en el desarrollo de sus capacidades empresariales, por tanto, *“ no logra constituir un polo de crecimiento y se demuestra incapaz de transmitir la innovación y el progreso al resto de la economía ”* (Kirsh, citado por Montero 1990, p. 95).

En la práctica, implicaba que el empresario nacional de fines de siglo pasado y principio del actual, buscaba rentabilidad a corto plazo y evitaba realizar proyectos de inversión a largo plazo.

Su comportamiento se acercaba más a la improvisación que a una conducta racional de medios y fines. *Esta conducta económica pareciera ser efecto de una mentalidad que buscaba lo fortuito del azar antes que el producto de un trabajo.*(Encina, citado por Montero, 1990).

Las características señaladas apuntan a un rol negativo del empresariado en el desarrollo económico, y es corroborado por la historia económica que subraya una *“baja tasa de inversión privada , una lenta acumulación de capital y una baja productividad en los recursos productivos ”* (Muñoz, citado por Montero, p. 96)

De acuerdo a Vial (citado por Montero, p. 96), la clase empresarial chilena de la época analizada no se constituye como burguesía industrial, de lo cual se derivan dos consecuencias: no se opone a las clases oligarcas, y no es capaz de imponer o trascender a la sociedad el principio de empresa privada.

Para esta visión, la falencia de la clase empresarial para constituirse en un polo dinámico de la sociedad a través de la presencia de la empresa privada, es sustituido por el rol de un Estado industrializador.

Dentro de esta misma perspectiva, existe una tendencia que ya no está fundada en variables psicológicas y sociales, sino que se basa en una mirada estructural. Ella indica que existiría en la base de una incapacidad industrializadora de los empresarios una "*debilidad tecnológica y política del sector empresarial, en una economía pequeña y abierta como la chilena*" (Muñoz, 1990,p 102)

A partir de la crisis de los años 30, el Estado generó un proyecto industrializador más influyente en la sociedad, posibilitando la formación de un "*ethos cultural*" (Muñoz, 1990)

El nuevo marco institucional (clásicamente conocido como Estado de Compromiso), permitió dar paso a una institucionalidad constituída por empresas publicas y la acción promocional de la CORFO.

Se formó bajo este alero una nueva clase empresarial, esta vez con una orientación modernista, valorando el desarrollo económico y social.

Esta concepción modernizadora no implicó para los empresarios una actuación diferenciada de la acción estatal, muy por el contrario, se produce una relación de dependencia respecto de las políticas estatales.

El período entre los años 1940 y 1973 se caracterizó, por una acelerada participación política de los gremios empresariales en defensa de sus intereses, y aún cuando entre 1940 y 1960 se vivió una época de políticas liberales, no asumió el empresariado una función propia modernizadora, y menos aún, durante la época de las transformaciones estructurales (años 1960- 1973).

— SEGUNDA VISION DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Esta visión sostiene que efectivamente hubo una actuación económica y productiva deficiente del empresario hasta los años setenta, pero que su origen no radica en el actor empresarial, sino que en la acción conductora del Estado que dió origen al estatismo.

Lo anterior, implicó, según esta visión, que el actor empresarial no pudiera desarrollar su acción autónomamente, debido a la alta burocracia estatal, al erratismo de las políticas económicas, a la ausencia de incentivos reales a la inversión productiva, a un relajamiento

de las conductas morales, sociales y políticas de la sociedad. Es por ello que se entiende que la gestión empresarial debió abocarse a defender la autonomía de su acción y a actuar siempre en pos de rentabilidad de corto plazo ante la variabilidad del escenario económico. (Muñoz, 1990)

La clase empresarial se pliega a esta tesis liberal en el sentido de la presencia de la inestabilidad de la política económica, siempre dependiente de los gobiernos de turno o de las crisis al interior del ejecutivo(alteración del tipo de cambio, políticas arancelarias, de financiamiento y de precios) . Para los empresarios el Estado es percibido en su función interventora y por lo tanto, como una dictadura económica.

— VALORACION DEL EMPRESARIO

Hasta los años 1970, la acción empresarial posee un valor social negativo, en la medida que los empresarios no pueden crear una legitimidad de su acción, frente a la percepción que sobre ellos tienen, el Estado, los intelectuales y los trabajadores.

Los empresarios perciben un ambiente desfavorable acerca de la seriedad de su rol al interior de la sociedad.

— SEGUNDA EPOCA 1973- 1989 y ss.

A partir del año 1973 se incrementa en el país un modelo económico de carácter neoliberal que trae consigo un cambio radical en la estrategia de desarrollo que se había seguido hasta entonces, y el cual se basa en las siguientes premisas:

- i) La existencia de mercados libres son el mejor medio para lograr una eficiente asignación de recursos;
- ii) En el caso de países pequeños como Chile es fundamental que la asignación de recursos se realice considerando las oportunidades en los mercados externos, lo que implica la apertura al comercio internacional de acuerdo a las ventajas comparativas del país y;
- iii) Las empresas públicas son más ineficientes que las privadas (Flaño y Sáez, 1986; Corbo, 1985).

Consecuentemente con estas premisas, se dió inicio a un proceso de liberalización del sistema de precios, de los mercados y del sector financiero en la economía, que se basó principalmente en una eliminación de los controles de precios existentes hasta ese momento, incluyendo los que se aplicaban sobre las tasa de interés y un conjunto de otras medidas, que permitieron favorecer un rápido desarrollo del mercado de capitales.

Asimismo, se inició un proceso de apertura al comercio internacional, a objeto de favorecer las exportaciones e importaciones lo que se hizo mediante la eliminación no arancelarias que existía con anterioridad - tales como las cuotas de importación, provisiones o depósitos previos - junto a una disminución significativa de los aranceles, los que actualmente son de un 11% en tanto que en 1974 alcanzaban a un 75,6% en promedio. Además, para favorecer específicamente a las exportaciones, se crearon algunas instituciones tales como Pro-Chile y, posteriormente a partir de 1986, se dispusieron estímulos tributarios a las exportaciones (Moguillansky y Titelman, 1993).

Esta apertura a los mercados externos también se ha verificado en materia de inversiones: se advierten se advierten flujos crecientes de capitales que ingresan y salen de la economía por este concepto. En materia de movimiento de capitales financieros respecto de los cuales en estos momentos no existen prácticamente restricciones para la entrada de ellos y se está avanzando gradualmente en permitir su libre salida.

Junto con lo anterior, se establece que el Estado debía cumplir un rol subsidiario en la economía, según el cual, y de acuerdo a la Declaración de Principios de la Junta de Gobierno de Marzo de 1974, *“ Al Estado le corresponde asumir directamente sólo aquellas funciones que las sociedades intermedias o particulares no están en condiciones de cumplir adecuadamente, ya sea porque de suyo desbordan sus posibilidades, o porque su importancia para la colectividad no aconseja dejar entregadas a grupos particulares restringidos, o porque envuelven una coordinación general que por su naturaleza corresponde*

al Estado." Es decir, de acuerdo a este principio el Estado debe reservarse la propiedad de aquello que, pro su carácter estratégico o vital para el país, no sea prudente dejar en manos de un grupo limitado de particulares, dejando abierto todo lo demás al derecho de propiedad privada.

En concordancia con este nuevo rol el Estado inició un proceso de privatización, o de traspaso al sector privado, de empresas que se encontraban en su poder, y el cual aún continúa aunque con menor intensidad que en los años anteriores. Es así como se pueden distinguir cinco etapas en este proceso:

1. 1974-1975: Se devuelven gratuitamente 259 empresas requisadas o intervenidas en los años precedentes;
2. 1975-1983: Se venden 110 empresas que habían sido creadas o estatizadas por los gobiernos anteriores;
3. 1985-1986: Se reprivatizan 20 empresas que habían sido "rescatadas" de la quiebra durante la crisis financiera;
4. 1985-1989: Se privatizan grandes empresas industriales, que en su mayoría habían sido creadas por el estado en décadas pasadas; y
5. 1990-1994: Se privatizan 3 empresas que estaban en poder de Corfo (Cifuentes, 1991; Lahera, 1993).

Cabe agregar que, paralelamente a los cambios de naturaleza económica, también se impulsaron modificaciones en los sectores sociales de manera de favorecer una mayor

participación del sector privado en cada una de esas áreas. Es así, como en materia previsional se crean las Administradoras de Fondos de Pensiones que reemplazan a las antiguas Cajas de Previsión; en la salud se introducen los Institutos de Salud Previsional (Isapres) junto a un cambio organizacional del antiguo Servicio Nacional de Salud y a un traspaso de los consultorios al nivel municipal; en la educación se favorece el surgimiento de entidades privadas de educación superior y de colegios municipalizados y particulares subvencionados; y en el sector de la vivienda se introducen los subsidios a la demanda y se comienza a licitar la construcción de las viviendas. (French Davis y Rackzynski, 1987).

En síntesis, y como consecuencia de los cambios antes mencionados, en la actualidad rige en el país una economía de mercado abierta que se sustenta preferentemente en la empresa privada y cuyo principal eje dinamizador lo constituye la demanda externa, esto es las exportaciones. Por su parte, el Estado ha ido desentendiéndose de las actividades productivas y se ha ido concentrando en aquellas funciones que de acuerdo al modelo le son propias.

— CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO EN EL MODELO NEO LIBERAL

Actualmente es posible asumir que, de acuerdo a diversos autores, las transformaciones económicas de esta época han permitido la participación de un nuevo tipo de empresario, que puede ser considerado desde diversas dimensiones de análisis. (Montero 1990)

Las características sociológicas del empresariado moderno chileno según Montero (deducidas de un análisis de entrevistas a empresarios en el que se incluye el empresario frutícola exportador, específicamente las cualidades del empresario de mercado), son :

a) La proveniencia del ámbito profesional de los nuevos empresarios de mercado, ha sustituido a la tradicional proveniencia de la herencia de patrimonios.

b) Manifestaciones, de un espíritu empresarial (innovación, ética del trabajo, etc) del que careció el empresario del pasado.

c) La consolidación de una identidad social autónoma y cosmopolita.

d) Percepción más pragmática de la empresa y de la fuerza de trabajo como mercancía, desterrando la concepción paternalista hacia los trabajadores y su idea de pertenencia.

e) Finalmente, por su proyección hacia el futuro, con una mentalidad de carácter económico expansivo.

Como el presente acápite trata de los antecedentes, no realizaremos un tratamiento pormenorizado de las dimensiones presentadas, opinamos que basta con el anterior esquema.

A continuación abordaremos con mas detalle la importancia, influencia y características del empresario frutícola de exportación.

— EL EMPRESARIADO FRUTICOLA DE EXPORTACION

Después de la crisis económica y financiera de 1982, se produce en el país un cambio en la composición interna del empresariado, porque surgen vitalizados, nuevos grupos económicos inspirados en la obtención de una rentabilidad en polos dinámicos de la economía, entre ellos, la fruticultura, perdiendo fuerza la inversión en fondos especulativos:

“ La emergencia de los nuevos grupos y la consolidación de algunos de gestación anterior, es el aspecto más visible de la nueva composición del empresariado “ (Montero, 1990, p99)

Para dar cuenta de la trascendencia del empresariado que estamos estudiando, creemos necesario referirnos más ampliamente a la importancia de la actividad exportadora(sector fruta fresca), a la que están vinculados en el desarrollo económico actual.

Estos cambios que ha experimentado la economía chilena en el transcurso de estos últimos 20 años quedan claramente de manifiesto al analizar los dos indicadores que se presentan en el cuadro N° 1: la participación del gasto del gobierno y las exportaciones en el producto interno bruto (PIB).

Cuadro N°1

**Participación Porcentual del Gasto del Gobierno
y de las exportaciones en el Producto Interno Bruto
Período 1973 - 1993**

	Gasto Gobierno/PIB	Exportaciones/PIB
1973-1975	15,26	13,70
1976-1980	14,24	21,61
1981-1985	12,40	24,47
1986-1990	10,49	30,40
1990-1993	9,53	35,33

Fuente: Elaboración propia basada en datos del banco Central. Los datos corresponden a un promedio de los períodos considerados.

Como se puede observar el gasto del gobierno como porcentaje del PBI presenta una disminución ininterrumpida durante todo el período considerado, pasando de un 15,26% en el período 1973-1975 a un 9,53% de los primeros años de ésta década, lo que resulta consistente con el objeto de reducir la importancia del Estado en la economía. Por otra parte, y quizás aún más revelador de los cambios estructurales que ha tenido a economía en estos años, es la evolución que han tenido las exportaciones, las que representan un 13,7% del

producto a mediados de los años 70 pasan a representar más de la tercera parte del PIB a comienzos de la década de los 90.

Cuadro N°2
Tasas de Crecimiento del Volumen de las Exportaciones
(tasas de crecimiento real promedio)

	1962-1973	1974-1982	1983-1990
Total exportaciones	2,2	11,1	8,4
Cobre	2,5	3,5	11,0
Total no Cobre	1,2	20,4	6,4
Materias Primas Agropecuarias	6,1	7,5	15,7
Materias Primas Minerales	9,7	6,6	2,9
Fruta Fresca	4,2	30,3	19,0
Harina de Pescado	11,9	70,3	5,6
Manufactura	3,4	28,5	9,5
Papel y Celulosa	---	18,9	---

Fuente: Unctad, Com-Trade.

El aumento que se ha verificado en las exportaciones ha ido acompañado de un proceso de diversificación de ellas, que ha permitido disminuir la importancia relativa de las exportaciones de cobre

A pesar de ello, continúan siendo las más importantes de la economía chilena. En efecto, como se puede observar en el cuadro N°2 la tasa de crecimiento de las exportaciones distintas del cobre durante los períodos 1974-1982 y 1983-1990 alcanzó a 20,4% y 6,4% respectivamente, resultando muy superiores a su tasa histórica que era levemente superior al 1%. En cuanto a los subsectores que presentan mayor incremento de sus envíos al exterior, destacan la harina de pescado y, especialmente, la fruta fresca que presenta tasas anuales de 30,3% y 19% para los períodos 1974-82 y 1983-90, respectivamente.

Cuadro N°3
Composición de las exportaciones
(Participación porcentual)

	1962-1973	1974-1982	1983-1990
Cobre	73,7	54,1	41,7
Materias Primas	15,7	18,4	22,3
Harina de Pescado	1,9	3,9	7,1
Manufactura	5,7	14,5	14,5
Papel y Celulosa	2,0	5,8	5,9

Fuente: Unctad, Co-Trade.

Este aumento diversificado de las exportaciones ha traído consigo cambios significativos en la composición de ellas. De acuerdo al Cuadro N°3 se observa una disminución ininterrumpida de los envíos de cobre respecto al total de las exportaciones; en tanto que aumentan su participación en el resto de los sectores, destacando especialmente la harina de pescado que lo hace de un 1,9% a un 7,1% entre los períodos 1972-1973 y 1983-1990 y el subsector de fruta fresca que aumenta de un 1,1% a un 8,3% durante iguales períodos.¹

Es decir, y tal como lo señala Héctor Veliz (1991) *"..La adopción de una política económica de libre mercado prometió que la actividad frutícola encontrara un marco propicio para expresar sus potencialidades, en especial en cuanto a sus ventajas comparativas determinadas por su ubicación geográfica(hemisferio Sur) y condiciones de suelo y clima, lo que se ha traducido en significativos incrementos de la superficie plantada, volúmenes producidos, inversión y desarrollo tecnológico, crecimiento y absorción de la fuerza de trabajo, conquista de nuevos mercados, y ampliación de los ya existentes, aumento constante y diversificación de las exportaciones, entre otros."*

Para finalizar, expondremos dos citas de Cruz(1988) que a nuestro entender reflejan cabalmente la presencia del sector frutícola como paradigma de la nueva actitud empresarial que ya hemos tratado:

"En los últimos años se ha producido un importante cambio en la agricultura chilena , que ha transformado dicho sector en uno de los más dinámicos de la economía. Las exportaciones

¹ Es importante consignar que a pesar de la diversificación que se ha producido en las exportaciones, éstas continúan fuertemente ligadas a sectores primarios ya que las exportaciones de manufactura, que presentan un mayor valor agregado, no superan un 15% del total de los envíos al exterior.

agrícolas se han elevado al punto de representar una de las principales fuentes de financiamiento del sector externo , aportando en 1994-1995, un 11% del retorno total de exportaciones del país.

La fruticultura de exportación es la actividad que ha liderado este proceso de cambio, tanto en el ámbito tecnológico como comercial.” (Cruz, 1988, p44)

“ El dinamismo que ha adquirido la fruticultura de exportación está reflejando cambios profundos en la estructura social y productiva de la agricultura nacional. Aparecen nuevos empresarios, con una concepción moderna de lo que es el trabajo agrícola, muy abierto a la innovación tecnológica y con un criterio de maximización y eficiencia que no eran habituales en el sector.

Detrás de este desarrollo agrícola hay un grupo empresarial que ha logrado adaptarse a las nuevas condiciones económicas, superando desafíos técnicos y comerciales en forma exitosa” (Cruz, 1988, P. 80)

De acuerdo a la relevancia del sector exportador dentro del actual período en la economía chilena y a la preponderancia del ámbito frutícola dentro de este sector, estimamos con fundamento que el empresario frutícola, también llamado de mercado, representa cabalmente lo que algunos autores han denominado “ *nueva clase empresarial* “ (Cruz, J. M , Gómez , y otros).

Por lo tanto, nuestro interés en este acápite fue el de dar cuenta de la rotulación de modernidad con que se concibe a la nueva clase empresarial, y en ella, a los empresarios de mercado.

1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Nuestra investigación apunta a la exploración de un problema social .

Es necesario indicar que la noción de “problema” no apunta necesariamente a la representación de una situación valorada negativamente, tal como lo concibe el sentido común.

En el proceso de investigación, la noción de “problema” quiere indicar una situación de carácter social que adquiere relevancia para el desempeño de los actores sociales. Específicamente, se quiere dar cuenta del corpus de conocimiento existente acerca de la situación social en cuestión y avanzar en una profundización de esa situación social o problema en áreas que se encuentran bajo incógnitas.

En nuestra investigación, el problema social que abordamos exploratoriamente, es la relación entre la modernidad y la nueva clase empresarial, mas específicamente, pretendemos acercarnos a las respuestas que elabora un tipo de empresario (frutícola de exportación) sobre su desempeño en áreas de profunda modernización.

La justificación para presentar al sector empresarial moderno (nueva clase empresarial) como "problema ", según la definición presentada anteriormente, se fundamenta en la relevancia económica, política y social alcanzada en los últimos 20 años en el país por este nuevo actor social.

— RELEVANCIA ECONOMICA DEL ACTOR EMPRESARIAL

De acuerdo a los contenidos presentados en el acápite " antecedentes ", se expresa con claridad, que desde el término del régimen democrático , y el advenimiento del régimen militar, se produce una transformación estructural de la economía chilena que dió lugar al surgimiento de un nuevo modo de actuar y de posicionarse en la sociedad de un tradicional actor social: el empresario.

Por supuesto que no se está señalando que hasta la coyuntura señalada no existiera la función empresarial, sino que afirmamos, que desde aquella época, el rol de la empresa privada, y por ende de los empresarios, es percibida y legitimada en tanto actor preponderante y fundamental para el desarrollo del país, superando incluso al Estado en tal función.

En términos estrictamente económicos la relevancia del sector empresarial se asienta, primeramente, en una "recomposición interna " que da lugar a un nuevo tipo de empresario vinculado al capital financiero nacional e internacional. Y en segundo lugar, posterior a la crisis de 1982, al surgimiento de nuevos grupos económicos vinculados a actividades productivas modernas.

Se tiene así que el actor empresarial asume diferentes modalidades de acción. De acuerdo a Walker Y Campero (citado por Montero, 1990)se pueden tipificar tres tipos de empresarios de acuerdo a sus modalidades:

- El gran empresariado, compuesto por grupos nacionales e internacionales que se autodefinen como "inversionistas" en lugar de "empresarios".
- El empresario corporativo, compuesto por actores de clases medias, propietarios de pequeñas empresas dirigidas básicamente al mercado interno.
- El empresario competitivo o de mercado: una nueva generación de empresarios ligados a las actividades modernas y al mercado mundial, sin representación política y afín a la política económica de libre mercado.

Nuestra investigación tendrá en cuenta a este último grupo de empresarios por constituir el núcleo empresarial que asume plenamente la modernización de las actividades productivas, y conjuntamente, por poseer una predisposición positiva hacia las políticas económicas de libre mercado.

Al interior de este conglomerado se ha escogido a un subgrupo, altamente representativo de modernidad y libre mercado por su incorporación a los mercados internacionales, como es el sector de empresarios frutícolas de exportación. Para autores como Cruz y Gómez tal empresario, definido como empresario competitivo o de mercado, ha surgido justamente de la actividad agrícola.

La relevancia de la selección de este sector de empresarios frutícolas o competitivos para nuestra investigación, radica en el hecho que son ellos quienes más se han incorporado a los procesos de modernización dentro del sector empresarial en general (Walker y Campero, citado por Montero, 1990):

“ Existe base para afirmar que se trata de una nueva generación de empresarios dinámicos que se diferencian de la clase empresarial tradicional en tres aspectos “ (Montero,1990, pág 110).

- Poseen formación profesional
- Acceden a la actividad empresarial a través del patrimonio personal y no por vínculos familiares.
- Su identidad de grupo está basada en su auto conciencia de contribuir al desarrollo del país.

Por lo tanto la relevancia económica del sector empresarial competitivo lo lleva a situarse en la cúspide de la inserción modernizadora que el país pretende desarrollar globalmente.

— RELEVANCIA POLITICA Y SOCIAL DEL ACTOR EMPRESARIAL

Las actuales transformaciones sociales y económicas neo liberales, han sido sustentadas desde el principio, en el argumento que la empresa privada y, por ende los empresarios, son la fuente primaria o motor del desarrollo económico del país.

Existe conciencia que los empresarios han logrado legitimar su posición al interior de los discursos sociales o de sentido común:

“Según el historiador Gonzalo Vial, los empresarios habían perdido las batallas de las ideas desde 1940, esta tendencia fue revertida por el régimen militar y la revolución neo liberal”

(Campero y Cortazar, 1988, p. 125)

La cuestión que surge sobre este nuevo posicionamiento político y social de los empresarios puede ser formulado de acuerdo a Montero:

“ Estamos en presencia de una orientación ideológica exitosa o bien ha cambiado la composición y el comportamiento de los empresarios, y por lo tanto, su imagen” (Montero, 1990, pág 94).

Para efectos de nuestra investigación no nos corresponde asumir esta interrogante, sino más bien asentar el hecho de una nueva idea acerca de la legitimidad del rol que cumple el empresario en la sociedad actual; cuyo paradigma, insistimos, es el empresario que se ha

denominado de mercado o competitivo , siendo uno de sus principales componentes el empresariado frutícola de exportación.

1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

Nuestra investigación explora en la respuesta social que emiten empresarios competitivos respecto de su función y actuación modernizadora en la economía. Es decir, se pretende conocer exploratoriamente de qué modo el empresario competitivo se comprende a sí mismo en tanto empresario instalado en la función modernizadora. En el sentido de su respuesta se abordará también su posicionamiento respecto del empresario tradicional, específicamente, del empresario agrícola, previo a las transformaciones estructurales de la economía.

Retomando lo establecido acerca del problema que se estudia, se puede señalar que el problema en su aspecto conocido remite a una valoración de la actuación empresarial por su función modernizadora. Se trata, por cierto, de una observación "etic". A través de los discursos planteados por los representantes gremiales de los empresarios competitivos, también se puede considerar que esta valoración es asumida desde una perspectiva "emic".

No obstante lo anterior, no existen estudios sociales que apunten a una profundización de la postura "emic" en el sentido de explorar el modo en que se recepciona dicho comportamiento

moderno . Se trata de indagar en el "self" o "sí mismo " del empresario. Por ejemplo si su actuación moderna es una conducta valorada internamente como una estrategia de adecuación al medio o bien de una internalización del valor "moderno" con indiferencia ante sus consecuencias prácticas.

Considerando que la actual, es una investigación exploratoria sólo se pretende apuntar las direcciones posibles hacia donde se dirige la perspectiva " emic" del empresario en relación a la modernidad.

Por lo tanto, nuestra investigación exploratoria, pretende servir para futuras investigaciones de carácter más global que permitan dar cuenta del "self" del empresario moderno .

Para la noción de "self" utilizamos la definición dada por George Reitzer (1993):

" El self es en lo fundamental la capacidad de considerarse a uno mismo como objeto" (p.231)

La definición anterior supone que los individuos pueden salir fuera de sí mismo, y al considerarse como objetos, pueden evaluarse.

II OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- 1) Conocer explotaria y cualitativamente el discurso empresarial acerca de la autoimagen, disposición y visión de futuro del empresario frutícola exportador.
- 2) Conocer la valoración y evaluación de sí mismo que realizan 8 líderes empresariales exportadores de fruta del valle central de Chile respecto de su actuación empresarial moderna (Junio-Agosto 1995).

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- i) Identificar los estereotipos de las orientaciones del self en relación a su actuación empresarial.
- ii) Describir las motivaciones que orientan el sentido de la acción empresarial.
- iii) Describir las perspectivas o visión de futuro de la acción empresarial.

III MARCO DE REFERENCIA

En este acápite presentaremos las definiciones de empresario en general y de empresario frutícola de exportación, en particular .

En segundo lugar, presentaremos los contenidos teóricos que llenan el perfil del empresario moderno en su acepción general y, que de algún modo nos permitirán contrastar las observaciones exploradas en el discurso de los empresarios entrevistados acerca de su "self" como empresario moderno.

— DEFINICIONES

Siguiendo la definición planteada por un autor, entendemos por empresario a aquel individuo que

"tenga el patrimonio de una o varias empresas y cuya función es la de reunir recursos humanos, financieros y materiales para la realización de un producto" (Montero, 1990, p.101)

Por otra parte, y abocándonos a lo medular de nuestro estudio, entendemos por empresario frutícola de exportación o empresario de mercado o competitivo a lo señalado por Gómez:

" propietario de la tierra y/o instalaciones como empresario agrícola y su función consiste en organizar el proceso productivo y organizar la empresa con los mercados"

(Gómez, 1994, p. 7)

— ASPECTOS DE REFERENCIA TEORICA

b.1) Empresario competitivo : La bibliografía consultada señala que en Chile el empresario competitivo ha generado un nuevo perfil de comportamiento social, en el cual relevamos dos dimensiones principales.

- En su relación con los sectores salariales el nuevo empresario competitivo ha abandonado el estilo y configuración de un patrón de fundo. Lo que ha implicado una adecuación en su relación con los trabajadores a los mecanismos de oferta y demanda del mercado.

- La autopercepción de un grupo empresarial heterogéneo en sus orígenes y homogéneos en sus prácticas productivas y comercializadoras ha conllevado el surgimiento de una identidad cultural propia y diferenciada del conjunto empresarial chileno. Se ha generado, por lo tanto, el corpus de un nuevo ethos cultural empresarial que facilitó la posesión de una identidad básica en ellos.

Por otra parte, Gómez establece cinco atributos mediante los cuales la empresa capitalista agrícola y moderna se diferencia de las empresas agrícolas tradicionales (hacienda):

1- " uso intensivo de los recursos, empleando una tecnología moderna y una adecuada capitalización, versus el uso extensivo de la tierra, baja capitalización y tecnología atrasada.

2- primacia de una racionalidad económica tendiente a maximizar la tasa de ganancia en contra de factores tradicionales de prestigio, poder político local, etc

3- valorización de la fuerza de trabajo como una mercancía desentendiéndose de la responsabilidad por la reproducción de ella (...) y ruptura de las relaciones paternalistas propias de la hacienda

4- Creciente articulación al mercado por la vía de la integración vertical o la especialización en contraposición a una cierta autosuficiencia (bienes de consumo inmediato y servicios) y su contacto no articulado con el mercado que caracterizaban a la hacienda.

5- Tendencia hacia la expansión económica de la empresa por la vía de la acumulación propia y del crédito, versus la relativa estabilidad que tenía la estructura ~~que tenía la~~ estructura tradicional “ (Gómez, 1986, p. 2).

Por los antecedentes anteriores se puede apreciar que la nueva configuración del perfil del empresario capitalista agrícola moderno se opone radicalmente al perfil del empresario agrícola tradicional o de hacienda.

b.2) Empresarios en general: A su vez las características personales de los empresarios modernos en general las podemos situar de acuerdo a los patrones de comportamiento definidos y desarrollados por Managenmet Systems International (MSI) y Mc Beer y CIA, utilizados en Chile por la organización privada (Pro-Chile) que se dedica a formar

empresarios. La base para la consideración de estos comportamientos está tomados de un documento de Fundación Chile "Diseño de instrumento de selección" (1993)

Tales patrones de comportamiento son los siguientes :

- Busca oportunidades
- Es persistente
- Es fiel al cumplimiento del contrato de trabajo
- Exige calidad y eficiencia y
- Asume riesgos

Estos patrones de comportamiento son a su vez agrupados en una categoría denominada EL CONJUNTO DEL LOGRO, que se "centra en la disposición, habilidad y tendencia del empresario a ir en busca y mejorar su nivel de calidad, productividad y ganancia. (p. 2)

Otro conjunto de comportamiento son:

- Designa metas
- Busca información
- Planifica
- Seguimiento sistemático

Estos comportamientos son considerados como **el conjunto de la planificación, que se "asocian con la gestión administrativa y la planificación de un negocio" (p.2)**

Finalmente, un tercer grupo de comportamiento son:

- Obtener la cooperación necesaria
- Utilización óptima de sus redes personales
- Empleo de mejores estrategias de influencia y negociación

Tales comportamientos conforman **el conjunto del poder** y se relaciona con la habilidad de los empresarios para *"influnciar el resultado final de sus situaciones de ventaja "* (p.2)

Por su parte, Montero (1990) define cinco dimensiones de cualidades que posee el empresario moderno, como resultado de su análisis de las entrevistas en profundidad realizadas a empresarios chilenos, modernos y exitosos .

Tales cualidades son :

- La creatividad, donde se conjuga la necesidad de inventar realidades nuevas con la imaginación.
- El riesgo, donde el empresario acepta ser el último responsable de sus decisiones
- El liderazgo, donde el empresario manifiesta la cualidad de saber escoger a sus asesores y equipo humano.
- Un sentido de oportunidad, donde se expresa la capacidad de sacar ventajas de las coyunturas favorables
- Una apertura al mundo, donde se afinsa la necesidad de estar en contacto permanente con los mercados internacionales para fines de información y comercialización.

Finalmente, nos interesa poner de manifiesto una dimensión teórica acerca del nuevo perfil del empresario moderno vinculado con el uso del lenguaje. En efecto, de acuerdo a la lectura del texto de Rafael Echeverría (1993) la empresa es esencialmente una red de conversaciones en función de su comunicación con el medio externo (mercado) o medio interno (organización) . Se trata de una unidad que opera en relación al universo lingüístico porque se define de acuerdo al pacto de compromisos. Compromisos que solo pueden ser enunciados lingüísticamente en un contexto de conversación del empresario de cara a su medio interno o externo, por lo tanto la productividad del empresario se define por sus competencias lingüísticas.(hablar, escuchar, conversar)

Para ejemplificar la situación planteada, se puede mencionar la importancia de la red de conversaciones en circunstancias fallidas, tales como el conflicto que surge al interior de un posible compromiso, cuando las partes no se complementan porque lo que afirman unos no es lo que escuchan otros; la ineffectividad a que conducen las conversaciones que no apuntan a los objetivos de la organización; cuando no se presentan conversaciones que son esenciales para el cumplimiento de los resultados derivados de los compromisos asumidos; etc. En conclusión, los empresarios modernos asumen deliberadamente la potencia productiva de establecer adecuadamente redes de conversación de cara a su organización y al mercado.

Por lo tanto presentamos dos perspectivas que engloban cada una, uno o varios enfoques teóricos acerca del comportamiento ideal del empresario competitivo y del empresario en general en los últimos años.

IV METODOLOGIA

4.1 Colectivo y Muestra

El colectivo del presente estudio corresponde a los dirigentes agrícolas del sector exportador de fruta agrupado en Fedefruta el cual está integrado por 19 miembros. FEDEFRUTA es la federación de productores de fruta de Chile.

El diseño para dar cuenta del pensamiento de los empresarios competitivos chilenos reflejados en sus sistemas de creencias y opiniones requiere seleccionar una muestra que exprese estructuralmente al conjunto de tales empresarios. Se define una muestra estructural y no representativa estadísticamente porque, primero se apunta como objeto de análisis a la dimensión del habla y no de la lengua, segundo no se trata de enfocar la dimensión perlocutiva del universo lingüístico empresarial sino de su significación simbólica en su ilocución. Por lo tanto, se quiere saturar las posibilidades de enunciación del discurso simbólico del empresario competitivo.

Las dimensiones estructurales consideradas para seleccionar la muestra son:

- Tamaño de la Empresa (Empresario frutícola mediano o grande)
- Empresario Competitivo o de Mercado
- Representatividad (con relación a Fedefruta)

- Maximización de la ganancia
- Orientación hacia el aumento de la productividad
- Integración al mercado (con perspectivas de diversificación)

Para cumplir con tales requisitos la muestra debe considerar los siguientes parámetros:

- a) Ostentar la calidad de miembros de consejo directivo de FEDEFRUTA (líderes de opinión).
- b) Residencia en región metropolitana, quinta y sexta, ya que una apreciable proporción del valle central de Chile, es la principal zona frutícola del país y sostén del auge del valle exportador. (En estas regiones se ubica más del 70 por ciento de la superficie frutícola)
- c) Poseen predios de tamaño apropiado, (30 hectáreas y más) ya que deben estar incorporando constantemente nuevos productos de acuerdo a las exigencias del mercado externo. (exportadores)
- d) Utilizan tecnología de punta (modernos)
- e) Se relacionan eficientemente con el mercado (exitosos), al mantener vínculos con compradores europeos, norteamericanos y asiáticos.

f) Tienen facilidad para captar créditos para financiar sus proyectos de inversión.

De acuerdo a estos antecedentes, la muestra quedó constituida por ocho empresarios(8). De ellos, cuatro (4) componen el directorio completo de Fedefruta tres(3) de la Región Metropolitana y uno(1) de la Sexta Región.

CARGOS QUE OCUPAN LOS ENTREVISTADOS EN FEDEFruta

Empresario	CARGOS	REGIONES	TIPOS DE PRODUCCION
E1	Presidente	Región Metropolitana	Uva de Exportación, Ciruelas y Manzanas
E2	Director de Fedefruta y Consejero de Fruta	Región Metropolitana	Peras, Kiwi, uvas y limones
E3	Secretario del Directorio de Fedefruta y Consejero de la Asociación de Productores de Uvas de Exportación	Región Metropolitana	Uvas de exportación, ciruelas y Manzanas
E4	Asociación Gremial de Agricultores de San Bernardo	Región Metropolitana	Uvas y manzanas de exportación
E5	Presidente Asociación de Agricultores de Aconcagua, San Felipe	Quinta Región	Uvas de exportación duraznos y nueces
E6	Consejero Asociación de Paltas Hass de Chile, La Ligua	Quinta Región	Paltas, chirimoyas y lúcumas
E7	Primer vicepresidente Fedefruta	Sexta Región	Uvas de exportación ,kiwi, manzanas y peras
E8	Consejero Asociación Citricultores de Chile	Sexta Región	Uvas de exportación y limones

4.2 DISEÑOS DISTRIBUTIVOS Y ESTRUCTURALES

La apreciación y exámen de la realidad social puede abordarse desde dos perspectivas diferentes. Aquella que se refiere a los hechos sociales como tales y aquella que se refiere a los discursos, sean estos de personas o de grupos. Los hechos sociales exigen ser explicados y para ello “ *se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran. Para ser comprendidos, los discursos se interpretan y analizan.* ” (Ortiz, 1996 pág 153)

Pero hechos y discursos pertenecen, no obstante, a esferas o dimensiones radicalmente diferentes de la realidad social, dando lugar a dos metodologías diferentes: Las perspectivas distributivas y estructurales, tal como distingue Ibañez (1986).

Las perspectivas distributivas se refieren al orden del hacer, es decir, a los comportamientos fácticos. Estas perspectivas funcionan con abstracciones en relación a los agentes sociales, los cuales pasan a ser “*individuos*” objeto de investigación y, como tales, equivalentes e intercambiables entre sí. En la dimensión cuantitativa cobran significación en la ordenación estadística. La perspectiva estructural aborda el estudio de los agentes sociales desde la doble dimensión de las coordenadas sociológicas e ideológicas (reveladoras estas últimas de identidad o pertenencia). Es en el hablar de lo investigado que se manifiestan dimensiones que solamente pueden ser abordadas en sus aspectos cualitativos.

Sin embargo, cuando se intenta investigar y medir opiniones sobre la base de la encuesta estadística, sólo se reproducen en el sujeto investigado las preguntas que son pertinentes para el investigador. Es la razón porque lo distributivo no permite contextualizar los hechos, simbólicamente.

Así, se induce a la producción de un mensaje que tan solo entrega la misma significación anteriormente codificada, sin que se abra la posibilidad de aportar información o novedad para el investigador. El habla del investigado se ha clausurado antes de que se emita su parecer ante la encuesta.

La potencialidad explicativa es superior en investigación estructural ya que otorga libertad a la capacidad enunciativa del entrevistado, permitiendo que su habla genere su propia perspectiva significativa. La clausura de tal discurso rige sólo como recurso metodológico. (En la medida que el habla está acotada por el planteamiento de un tema).

Las sociedades elaboran códigos lingüísticos, que, en tanto convenciones simbólicas, que actúan como reguladores del orden social. El decir es la forma que asume el orden social a través de sus símbolos. Mediante sistemas de códigos la sociedad regula el comportamiento colectivo - el lenguaje es colectivo-, prescribiendo o proscribiendo. La sociedad se legitima en el lenguaje.

De esta manera, el lenguaje es, necesariamente, e ineludiblemente instrumento y objeto de la investigación social. El lenguaje se desenvuelve simultáneamente en el plano de lo

semiótico y de lo simbólico, es decir, a partir de la fuerza que subyace en los signos y en el significado.

La perspectiva distributiva aplica la dimensión diferencial del componente simbólico : *"Permite decir de cosas o estructuras espacio-temporales translingüísticas (investigación de hechos)- por eso la llamamos deíctica-"* (Ibañez, 1986, p37). *"La perspectiva estructural, cuya aplicación más general es el grupo de difusión, aplica la dimensión estructural del componente simbólico: permite decir del lenguaje mediante el lenguaje"* (Ibid, p37). Esta perspectiva nos muestra la forma como se ordenan y relacionan los elementos del lenguaje. El lenguaje de los individuos se apoya y fluye a través de estas redes estructurales las que confieren fluidez a sus sintagma y al mismo tiempo, lo posiciona como individuo.

Cada uno de estos elementos está sujetado a la red de relaciones, cada sujeto del enunciado aparece ligado a una red de relaciones de significado que permiten, a su vez, captar lo que se presenta como dictado y lo que se oculta como proscrito.

El sujeto se sitúa en la red de sujetos al hablar. Su hablar implica la utilización de códigos intersubjetivamente autorizados. Sus enunciados y sus actos son observados y comprendidos desde los enunciables que realizan. El hablar supone la lengua o texto social.

Al hablar, la unidad total de lo dicho constituye el texto (ya sea fónica o gráficamente). El texto es un subconjunto segmentado del lenguaje organizado sobre una base estructurada gramaticalmente (sintagmáticamente).

Un texto es el continente de una ideología. Posee la limitación de lo acotado por las palabras, pero es inagotable en la variedad de sus interpretaciones (lecturas). En esta *discursividad* reside la propiedad expansiva de las ideologías: su aplicabilidad a multitud de contingencias.

Este efecto se produce porque cada habla posible se ubica en un "texto" donde se lee antes de hablar y donde se recicla después de efectuarse el habla. Este "texto" se genera como una estructura profunda que mediatiza el comportamiento lingüístico del hablante respecto de la lengua, tanto en el plano del sintagma como del paradigma.

Lo propio de la investigación estructural reside en que revela precisamente la acción de esos discursos ideológicos o textos.

Tales discursos ideológicos permiten decir al hablante lo que dice, al tiempo que proscriben y silencian aspectos posibles de ser dichos.

"la ideología no es del orden de lo dicho sino del orden de lo decible" (Ibañez, 1986).

La tarea investigativa consiste en lograr una fotografía del texto o redes de conexión que permiten la fluidez de los sintagmas de los hablantes y que son expresivas de sus identidades como individuos (yo soy lo que digo).

“ la sociedad y el individuo se producen y cambian en el orden del decir”(Canales, 1994).

Lo que importa al investigador no es el dato en sí, sino que aquello que regula el paso de lo decible a lo dicho o al silencio y que solo se manifiesta en el hablar libremente del investigado.

4.3 LA ENTREVISTA ABIERTA

4.3.1 FUNCIONES Y SUPUESTOS DE LA ENTREVISTA ABIERTA

Dada la naturaleza del presente estudio, se utilizó una aproximación metodológica estructural denominada entrevista abierta, la que se estima adecuada para los objetivos que persigue esta investigación. En la entrevista abierta se produce la máxima interacción personal entre el -investigado- y -el investigador- en la que se pretende profundizar en las “ *motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social*”. (Ortiz, 1986,p178).

“ *La función metodológica básica de esta forma libre de entrevista en el contexto de una investigación sociológica... se limita... a la reproducción del discurso motivacional(consciente e inconsciente) de una personalidad típica en una situación social bien determinada(Ortiz, 1986, p 178).*

En nuestra investigación se escogen los líderes empresariales precisamente para obtener un perfil típico de esa situación social.

Al abordar el análisis del comportamiento de un individuo(el informante), el sociólogo espera encontrar los elementos reveladores de su identidad social o de grupo, más bien que sus cualidades psicológicas personales.

La entrevista es una instancia cara a cara y personal, en que el entrevistado ha sido situado como 'portador de una perspectiva' que será elaborada y manifestada en un diálogo con el entrevistador" (Canales, 1994, p9).

"El supuesto de la entrevista en profundidad (es que) cada sujeto posee su propio sentido, pero que este se da siempre en el seno de un proceso discursivo, mediante el cual el yo se haya ligado al universo social del sentido", (Canales y Peinado, 1994, p 296).

4.3.2 CARACTERIZACION DE LA ENTREVISTA ABIERTA

Las técnicas estructurales, como toda técnica de investigación social, ponen en juego el 'contexto situacional' que supone el vínculo existencial entre investigador e investigado que forma a su vez, un 'contexto conversacional' integrado por el lenguaje que mediatiza a ambos.

El primer contexto es denominado por Ibañez 'esfera de la enunciación', y el contexto conversacional, 'esfera del enunciado'. La entrevista abierta potencia precisamente el ámbito del enunciado, en la medida en que el entrevistado puede dar libre curso a su capacidad lingüística o de enunciación.

Por otra parte, no es pertinente la entrevista abierta para dar cuenta de la 'red de relaciones sociales' en la que se encontraría el ámbito de la enunciación, porque tal red solo se gatilla con la saturación provocada por la selección pertinente de los miembros integrantes del grupo de discusión.

4.4 CONDICIONES DE REALIZACION DE LAS ENTREVISTAS

4.4.1 ANTECEDENTES

Debido a que los entrevistados son empresarios con responsabilidad en la producción y comercialización de sus predios y, además, con altas responsabilidades en su organización gremial, poseen una nutrida agenda de compromisos , por lo tanto la obtención de una entrevista no depende tan solo de una voluntad personal del informante, sino que de su efectiva disponibilidad de tiempo ; es así, que, en cada caso hubo de solicitarse y concertarse una audiencia para la entrevista con la debida anticipación .

4.4.1.2 LAS ENTREVISTAS

— LUGAR DE LAS ENTREVISTAS:

Las entrevistas se realizaron en diversas condiciones de lugar. Tres de ellas se efectuaron en las oficinas administrativas de la organización gremial en Santiago (FEDEFRUTA). Dos de las entrevistas se realizaron en las oficinas de las sedes de las asociaciones gremiales en San Bernardo y San Felipe. Dos en las casas patronales de predios agrícolas (Fundo Nancura en Quinta de Tilcoco; Fundo Río Frio en Pichidegua); y, finalmente, una de las entrevistas se efectuó en las oficinas privadas del empresario, en Santiago.

— FECHA DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 27 de Junio y 27 de Agosto de 1995.

— LOS ENTREVISTADOS

Los informantes claves son individuos en posesión de conocimientos, status, o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador. Cada entrevistado tiene, indiscutiblemente, su perfil psicológico propio y exclusivo. Sin embargo, la internalización del rol - en tanto empresario de la fruta- y su expresión pública en la situación de interacción social en la entrevista, pone de manifiesto rasgos comunes a todos ellos. Así como el lego reconoce una cualidad comportamental común a los médicos, a los abogados, o a los profesores como elementos distintivos de sus roles sociales, en los empresarios entrevistados se advierten también algunos elementos comunes que los caracterizan como tales.

En general, sus actitudes son francas, directas y abiertas. Existe una disposición común a abordar el tema sin preámbulos ni rodeos. Las respuestas son de contenido claro y definido, sin dejar lugar a equívocos. En su discurso manifiestan una clara conciencia del rol que juegan en el desarrollo económico a nivel nacional ; son de personalidad segura, objetivadores y asertivos en sus declaraciones.

4.4.2 FORMA Y CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS

Al abordar a los entrevistados se optó por el estilo conversacional propio de la interacción cotidiana, como lo recomienda Denzin (1970), Schatzman y Strauss (1978), Lofland (1978), quienes destacan que el citado estilo comunica empatía, estímulo y comprensión. Schatzman y Strauss afirman que este estilo permite a los informantes sentir que su comunicación es aceptable y significativa. Al respecto Patton (1978) señala que hace posible que los entrevistados permanezcan neutrales sin poner en peligro el rapport. Por las mismas razones se ha escogido la metodología de Spradley (1972), quien recomienda utilizar tres tipos de preguntas:

- Descriptivas, porque pretenden obtener presentación o descripción de algún aspecto de la cultura o mundo del informante.
- Estructurales, cuyo fin es verificar o componer los constructos con que los informantes describen sus mundos.
- de Contraste, con la que se pretende obtener los significados que los informantes asignan a los diferentes constructos y a las relaciones que perciben entre ellos.

Para los fines de nuestra investigación hemos estimado conveniente la utilización de las preguntas "*descriptivas*", porque son las que mejor sirven al objetivo de comprender el enfoque emic del informante, en la medida que interesa destacar la descripción del self, o el sí mismo, respecto del mundo empresarial moderno.

Finalmente debemos señalar que no es posible presentar una pauta de entrevista por las razones señaladas en este acápite y en el de "*Recolección de información*", donde se puso de manifiesto que las preguntas surgen al interior de un contexto conversacional cotidiano en el que no se imponen al informante preguntas externas al proceso comunicativo mantenido con él, sino que las averiguaciones las va planteando el investigador en la medida de las respuestas del informante.

No obstante lo anterior, se pueden presentar los objetivos de conocimiento a que apuntaba cada entrevista:

- Origen de su calidad de empresario competitivo
- Necesidad de innovación en sus predios
- Relación entre producción y comercialización
- Percepción de los vínculos con los mercados internacionales
- Percepción de la relación con la fuerza de trabajo
- Descripción de su actividad empresarial en relación a la actividad empresarial tradicional
- Descripción y valoración de sus prácticas empresariales al interior de la organización
- Percepción de sus vínculos con el mundo social y político

V PLAN DE ANALISIS

5.1 LECTURA

El método investigativo que debe apoyar un trabajo como el nuestro, centrado en los 'actos de habla', descansa fundamental y esencialmente en el proceso de escuchar.

El escuchar, a diferencia del mero acto biológico pasivo del oír, si bien tiene a este como base y punto de partida, es una conducta activa en la cual se presta atención al hablante con el fin de interpretar apropiadamente el mensaje hablado con el sentido implícito en la intención de aquel a quien escuchamos e interpelamos a través de nuestras preguntas.

Se debe hacer un registro fiel de la conversación (grabación) y transcribirla con el fin de realizar un análisis acucioso que permite interpretar debidamente lo hablado.

Al abordar lo escrito -como acto comunicativo-, el analista debe advertir la presencia de dos niveles comunicacionales:

- Aquel nivel primario en el cual se establecen significaciones compartidas que en tanto se dan por sentadas, no aportan sentido nuevo y pueden ser calificadas de redundantes
- Un segundo nivel en el cual la comunicación que aporta el investigado proporciona información nueva.

Dado que el asunto específico de la investigación es la 'posición del empresario frente a la modernidad de su acción', se supondrá que toda comunicación que este en relación con este tema será considerada novedad en tanto posee el 'status significativo' o 'informativo' correspondiente al asunto investigado.

El discurso de los entrevistados ha de ser espontáneo y libre, precisamente para obtener "intereses informativos" (recuerdo espontáneo), creencias(expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos(motivaciones internas conscientes o inconscientes).

Por lo tanto, todo mensaje relacionado con nuestro tema de investigación tendrá un potencial interpretativo, más allá de sus aproximaciones a las convenciones simbólicas establecidas para la conversación cotidiana.

5.2 ANALISIS E INTERPRETACION

Los elementos significativos del mensaje comunicacional debe ser separado para su análisis e interpretación. El análisis implica la selección y ordenación por tópicos que remiten a determinados mensajes. Una vez aislados los tópicos o conceptos que caracterizan el mensaje seleccionado del sujeto entrevistado, se procederá a la interpretación de cada uno ellos.

La interpretación, en el sentido propuesto por Ricoeur en *Corrientes de la Investigación en Ciencias Sociales* (1981, pág 347), va más allá de la mera interpretación del texto, intentando penetrar en la intención del texto y del autor del texto.

La interpretación nos remite a la idea de que el escuchar es el factor determinante de la comunicación. Hablamos para ser escuchados y nuestro decir se hace efectivo y cobra sentido cuando somos escuchados. La validación del hablar se da a través del escuchar.

El escuchar implica atender y discernir no sólo los aspectos explícitos y evidentes, lo obvio del acto de habla, sino también los aspectos ocultos, el sentido del silencio y todos los elementos que acompañan al discurso, integrando el decir como totalidad expresiva.

“En el acto de escuchar generamos un mundo interpretativo , el acto de escuchar siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. No hay escucha sino hay involucrada una actividad interpretativa” (Echeverría, 1995, p140).

La interpretación es el instrumento propio de las técnicas cualitativas en tanto es eficiente para el logro de la *“contextualización de los hechos observados”*, como afirma Ortiz (1986).

La interpretación expresada en una hermenéutica del lenguaje, implica la búsqueda de sentidos aún donde estos no son aparentes. El sociólogo como intérprete requiere de un mínimo

“análisis semiológico (reducción del discurso a un sistema de signos) y esencialmente con un abierto análisis semántico relación de la significación del texto con el sentido u orientación de la conducta del sujeto” (Ortiz, 1986, p 186).

VI RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

6.1 SINTESIS DE LOS RESULTADOS

Del detalle de las entrevistas de cada uno de los empresarios de nuestra muestra se han extractado los siguientes aspectos relevantes:

Empresario E1

El empresario E1 habla de lo relativo a su percepción del empresario frutícola de exportación manifestando que el nuevo empresario debe ser un hombre que actúa por iniciativa propia y sin apoyo del Estado. Señalando que, en contraste, el empresario tradicional no tuvo la preparación profesional, el idioma que es fundamental ni la visión para creer en las nuevas reglas del juego.

Con relación a la identidad del nuevo empresario, remarca el hecho que la riqueza en el campo ya no se debe a un poder acumulado en la historia, sino la capacidad para actuar en el presente y potenciarse a sí mismo.

El ser profesional es un requisito, a su juicio, pero ésta profesionalización debe incluir una formación económica que le permita realizar una exitosa gestión comercial.

Empresario E2

En el discurso del empresario E2 se destacan sus indicaciones relacionadas con la situación financiera y económica actual de las empresas frutícolas.

Señala que en la situación, el sector se encuentra en una condición negativa. Explicando que esto se debe, principalmente, a que la oferta sobrepasa a la demanda. Además hay un nuevo frente de problemas para los agricultores debido a la pérdida de los beneficios que originaban las ventajas comparativas. Sin embargo, Chile supera esta situación ante los mercados debido a que la comercialización se produce de manera soberana e individual compitiendo los productores libremente entre sí. Mientras que para otros países existe un ente estatal que controla la calidad y fija precios a los productos.

En lo relativo a la inversión el empresario (E2), percibe que debe apuntar a una mejor comercialización, buscando nuevos mercados, mejorando la calidad de modo de ajustarse a las demandas de los mercados internacionales.

Se caracteriza al empresario, como un sujeto que amplía el Mundo al generar nuevas ideas que pueden llevarse a la práctica.

Por último, la gestión del empresario debe orientarse a la participación e integración en bloques económicos para enfrentar los desafíos presentes de la economía Mundial.

Empresario E3

El empresario E3 subraya la importancia de las cualidades de los empresarios que se vinculan a la comercialización y -los contextos de conversación-.

Para este agente, la necesidad de saber comercialización se impone como un deber para el empresario, en tanto entiende que la comercialización es una etapa ligada a la producción. La globalización de la economía demanda el conocimiento comercial, en términos profesionales.

Por otra parte, crear -contextos de conversación-, permite generar "vínculos de confianza" que adquieren su valor pleno cuando permiten que el comprador elija al productor de acuerdo a variables extraeconómicas en las que están implícitas la "amistad" y la "familiaridad" gestadas en la conversación.

Además de lo indicado anteriormente, el empresario debe ante cualquier contingencia, recurrir a los especialistas que aconseje la situación. Es una necesidad y un elemento que caracteriza al empresario moderno, el acudir a conocimientos especializados, relacionarse con un staff de especialistas.

La eficiencia requiere constituir equipos permanentes de trabajo que se relacionen muy bien y que se hallen identificados con la empresa.

También señala que el empresario moderno debe tener a su alcance y en uso toda la tecnología de punta vigente en la producción en los países más avanzados del Mundo. Esta clase de tecnología permite competir con agresividad.

Finalmente, se refiere al apoyo de agentes públicos y al rol de las exportadoras manifestando que en la apertura de nuevos mercados es importante la forma en que el Estado actúa para posibilitar su apertura, mediante una gestión de Marketing general y el hecho de que posibilita la negociación de los productos frente a los comercializadores y consumidores. En este mismo sentido, el parlamento tiene una misión relevante al tramitar leyes que unifican los criterios de calidad. El exportador, como intermediario, influye en el mismo sentido al señalar las exigencias de los compradores.

Empresario E4

El empresario se percibe en tanto agricultor por una continuidad con su tradición familiar.

Para la gente, el período actual se caracteriza por un problema de baja rentabilidad, señala dos factores que concurren conjuntamente: el primer factor se refiere al aumento de los costos de la mano de obra.

El segundo factor se refiere a la baja del tipo de cambio que se relaciona con la instauración de la democracia, que está ligada a la autoridad política.

El inicio de la actividad frutícola exportadora se liga con la utilización de nuevas tecnologías, lo que ha significado para él una revolución, en el sentido de transformar la actividad manual en una actividad ligada a la máquina. Por lo que percibe que ha estado en forma contemporánea esta revolución tecnológica.

Percibe al Ministerio de Agricultura supeditado al Ministerio de Hacienda; entendiéndose, por lo tanto, que la perspectiva agrícola está sujeta a los problemas financieros del país.

Empresario E5

El empresario alude a su vinculación con la empresa agrícola debido a antecedentes familiares, y a la necesidad de convertirla en objeto de trabajo de la disciplina que estudió y construye dos paradojas para particularizar su situación como empresario agrícola. La primera paradoja se refiere al *binomio innovador-adaptado*, la innovación es la capacidad de imitación.

La segunda paradoja se constituye en torno a la *polaridad esclavitud-creación*. Esto es, la forma de actuar es esclavizante, el contenido es lo creativo y transformador.

Alude a las cuatro épocas por las que atravesó la producción agrícola de la zona que él representa, el eje con que las periodiza se refieren a las fuentes de conocimiento de la producción, la cuarta y última etapa erige al productor en dueño de su conocimiento.

Es de indudable interés el proceso de las cuatro etapas señaladas, porque el empresario realiza el ejercicio de todo proceso de formación de identidad, en la medida que cada etapa se realiza para superar crisis de etapas anteriores culminando en la madurez de un sujeto que puede controlar racionalmente los procesos productivos en que interviene.

En la administración de la empresa señala un total dominio sobre los procesos administrativos y su recurrencia a personas de escasos estudios los que solo ejercen un rol pasivo.

Empresario E6

El empresario se refiere al logro de la entrada de la fruta chilena a los mercados norteamericanos debido al buen funcionamiento de los controles estatales. Respecto de la apertura de nuevos mercados; el agente concibe la participación activa de la capacidad empresarial de promocionar sus productos sin dejar de lado la ayuda de sectores estatales.

El agente construye el rol de empresario de acuerdo a dos conceptos, *romántico y agresivo* que se coligen con el comienzo y el final de su vida profesional respectivamente.

Por otra parte, el agente expresa las cualidades que debe poseer un empresario. Primero, señala el espacio de los atributos innatos del empresario, segundo el espacio de los atributos en la relación del empresario con sus trabajadores, con respecto al segundo punto señala

que la principal cualidad de la relación es la sapiencia con que el empresario debe conducir a sus trabajadores, el segundo rasgo es la 'exigencia' tal y como él se la exige a sí mismo.

Respecto a la introducción de la tecnología el agente expresa dos modalidades tecnológicas según se apliquen a dos elementos centrales para la producción frutícola: el árbol y el agua, manifiesta que el origen de las innovaciones tecnológicas, provienen del exterior, lo que no es 'copia' ya que en todo el planeta existe un proceso de difusión de tecnología.

El empresario que es presidente de la producción de las paltas Hass al referirse a ellas que las valora como fruta porque la relación de tiempo y calidad es superior a cualquier otra fruta.

Empresario E7

El empresario percibe que uno de los problemas centrales en el proceso de producción para la exportación es la calidad de la fruta, la calidad de la fruta dice: se basa en una oposición entre la naturaleza del chileno(viveza) y la "la cultura exportadora" (que conduce a un actuar responsable).

Para superar el envío de fruta de mala calidad el agente señala un proyecto de Ley que está en el Congreso.

En relación a sí mismo como empresario, se percibe como un agente autónomo e

independiente y emprendedor. El siempre ha exportado sólo, percibiendo que esta capacidad para exportar nos es generalizable al ámbito empresarial.

Manifiesta que el actual desarrollo empresarial no es producto de la época actual, sino que es la continuación del antiguo empresario nacional que existió hasta antes de las intervenciones de Estado, y que la cualidad que les da continuidad es la cualidad de ser "emprendedores".

Caracteriza a los empresarios, como el que asume desafíos y riesgos. Para superar los riesgos que supone la actividad frutícola surge la tecnología como un aliado. La tecnología la aprehende tanto a través del fenómeno de adaptación como a través de la creación de tecnologías propias. Asimismo existe un segundo proceso que apoya el enfrentamiento de los riesgos y este es la técnica de investigación.

La composición de su empresa tiene una estructura administrativa reducida a los que se agrega un profesional (ingeniero agrónomo) concibiéndolo como un auxiliar técnico de la labor empresarial.

Al trabajador lo percibe con falta de interés por la ganancia, ya que si lo hace dejarían de ser pobres y pierden el cielo, pero asume que esta posición está en proceso de debilitamiento, ya que la imposición de las leyes del mercado a través de la tarjeta de crédito los obliga a producir más para cancelar sus deudas.

Otro factor que asegura la productividad es la especialización del trabajador que asegura técnicas eficientes para la producción. El salario es concebido en forma individual dependiente de la eficiencia de cada uno.

El empresario percibe como logros propios los mejores ingresos de la gente que trabaja en su predio, de alguna manera se concibe como promotor de aquello en sentido paternalista.

Empresario E8

El empresario precisa en su discurso los rasgos que debe tener el agente. Al respecto señala dos particularidades: En primer lugar desde el universo empresarial no es posible constituir un tipo de carácter único. En segundo lugar, al relacionar el mundo empresarial con otros mundos de trabajo vinculados a la empresa, el agente manifiesta que la cualidad distintiva que separa los mundos laborales es la "creatividad" que expresa el empresario en su labor, en seguida señala que el empresario se define como tal porque "asume riesgos".

Otro aspecto destacable en el discurso del empresario es el paso de el empresario agrícola desde la producción hacia la comercialización, acción imprescindible desde la perspectiva de aumentar las rentas. La comercialización como capacidad de vender implica incorporarse a estrategias comunicativas que estaban ausentes del proceso productivo, en la medida en que ahora debe presentar mediante su propio discurso las cualidades de su producto ante los compradores.

Respecto a la rentabilidad, el agente manifiesta que inciden dos procesos en la construcción de ella. En primer lugar, un proceso financiero que escapa a la acción de los empresarios, como es el alto valor de la moneda chilena. En segundo lugar, afecta la rentabilidad el tipo de productos que los empresarios definen en el mercado. En esa medida, el agente percibe que los productores deben presentarse con una misma calidad de producto.

En lo que dice en relación con los exportadoras, afirma que los productores se encuentran atrasados en lo que se refiere al proceso comunicativo que requieren los mercados internacionales, y es gracias a este caso que ocupan un espacio dejado por los mismos productores.

Al identificarse el agente como empresario "innovador" afirma, que él ha estado en permanente innovación en todos los ámbitos de su empresa específicamente en el campo de las relaciones laborales, y en la aplicación de tecnología de punta en los productos, lo que le genera satisfacción.

El agente señala la necesidad de buscar asesorías para su empresa en ámbitos públicos y privados debido a la complejidad de la actividad.

6.2 ANALISIS PORMENORIZADO DE LAS ENTREVISTAS

En este capítulo se presenta los análisis de las entrevistas pormenorizadamente en detalle

EMPRESARIO (E1)

PERCEPCION DEL EMPRESARIO

El agente asume que existe actualmente una polémica en torno a considerar si los empresarios frutícolas pertenecen a la lógica del empresariado agrícola tradicional o más bien son un nuevo tipo de empresario:

"yo creo que aquí estamos hablando de que sí, realmente, existe un nuevo empresario (...) o es un empresario que ha copiado, digamos, iniciativa de otras partes del mundo y por lo tanto no habría tal innovación en el empresariado chileno"

La polémica está planteada en torno a considerar si el empresariado ha inventado prácticas o las ha imitado de otros lugares del mundo.

La polémica se zanja por parte del agente otorgando viabilidad al hecho que el empresario frutícola actual es un nuevo tipo de empresario:

"apoyo más la idea que aquí, realmente, hay un nuevo empresario que debido a que la política, cuando usted expresó que mas o menos los últimos quince años, nosotros debiéramos analizar que políticas habían en ese momento que dieron la posibilidad a un nuevo empresario"

Antes de caracterizar lo nuevo que porta el empresario (frutícola) se reseña que este se convierte en nuevo por efecto de políticas. Son algunas políticas estatales las que permiten que surja ese nuevo empresario. Por lo tanto se ha de tener en cuenta que en este discurso la iniciativa empresarial no surge de motu proprio sino que por derivación de la instalación de determinadas políticas.

Precisamente, se señala a esas políticas no solo como fundadoras de las nuevas iniciativas empresariales sino que como inaugurando un modo de hacer política económica en el mundo:

"la política que se dió en aquella época, yo diría que es un poco diferente a la que existía en el resto del mundo en cuanto a que, en general, hemos visto que en el resto del mundo muchas políticas son apoyadas, fuertemente, por los gobiernos centrales"

La diferencia de esas políticas estriba en que precisamente hay ausencia de apoyo Estatal a las políticas. y justamente en eso consiste la novedad:

"Por tanto, cuando se dan las oportunidades para que un empresario privado se desarrolle, creo que en la fruta en donde mejor se ha demostrado de que no es necesario copiar lo que hacen otros"

Se hace evidente que la insistencia en la no imitación no recae en la practica empresarial sino que en la posibilidad que el empresario tuvo de desarrollarse autosostenidamente, y precisamente allí la empresa frutícola es un modelo.

Como para hacer claridad que la no imitación es el hecho de la política que posibilito el desarrollo empresarial frutícola exportador y no la actividad empresarial en sí, se presenta el siguiente párrafo:

"Indudable que el mundo desarrollado tiene muchas ideas modernas que es lo que nosotros salimos a buscar para poderlas aplicar en Chile. No somos los que descubrimos la pólvora ni hemos descubierto ningún aspecto fundamental en la fruta, lo que tenemos que descubrir nosotros y salir a buscar al mundo son los nichos o los espacios donde Chile tiene cabida"

Queda en evidencia que la imitación es una necesidad en el campo empresarial, y al mismo tiempo se reserva la capacidad de iniciativa para abrir nuevos mercados. Se insiste:

"Y quien toma esa decisión ? <de abrir nuevos mercados>. el empresario privado solo. Y eso no es copiar a nadie, eso es tener iniciativa y tener la capacidad y la inteligencia para pescar o captar esos negocios y venir y practicarlos en Chile"

Por lo tanto, si la primera innovación fue implementar la política para el desarrollo empresarial exportador; la segunda innovación en el campo de este nuevo empresario es poseer el don de gestionar nuevos mercados y producir para ellos.

Por otra parte, se anuncia el contenido de esas políticas que posibilitaron el desarrollo empresarial de la siguiente manera:

"en este país, se dió en aquella época, una política en que se nos dió una moneda estable, dólar, más que estable, incentivador de exportaciones, incentivador de salir al mundo a buscar nuevas ideas..."

Antes de considerar los aspectos de esas políticas que posibilitaron la innovación, es necesario determinar cómo tales políticas son apreciadas por el agente como donaciones del Estado hacia los empresarios. El hecho es que las políticas no son generadas por el estado de acuerdo a un criterio general, sino que es percibida que se establecen de acuerdo a un criterio particular: el darle ventaja a un tipo de empresario (exportador).

El rasgo más estable de la política es la mantención del tipo de cambio. este hecho catapultó para realizar exportaciones. Es importante tener en cuenta también que la innovación en algún momento se asemeja a la imitación cuando se señala que se busca en el exterior 'nuevas ideas'.

Al parecer cuando se habla de innovación se está haciendo referencia al rompimiento de un modo de actuar empresario amparado por el Estado y no al hecho mismo de las ideas que se implementan.

Por lo tanto, tal disposición de la política económica posibilita el surgimiento de un nuevo empresario:

*"por lo tanto, quién fue capaz de salir y tuvo la preparación necesaria para ir a ver si a los europeos les gustan las manzanas (...) o los norteamericanos les gustan las uvas, era **resorte propio** tomar la **decisión** de plantar y producir esa especie, o no, sin ningún apoyo más que una divisa de cierta estabilidad"*

Este nuevo empresario concita tres elementos como propios: tener la fuerza suficiente para salir al exterior y la 'preparación' suficiente para saber diagnosticar que demanda el consumidor de los países del Norte. Y un tercer elemento es tener la autonomía suficiente y la capacidad de saber tomar una decisión de plantar para satisfacer esa demanda diagnosticada. Por lo tanto la capacidad empresarial se mide tanto en el aspecto de indagación de mercados como en el atrevimiento de apostar en producir a ese mercado.

Sin embargo, este nuevo empresario no surge desde la nada sino que tiene sus antecedentes en el agricultor tradicional, y se desprende de él por poseer ciertas características:

"obviamente en esa época había agricultores más preparados que otros, agricultores- y siempre los van a haber, por lo demás- que tenían las condiciones ya sea económicas, culturales, tecnológicas necesarias que le dieron las herramientas...idiomas, idioma es una parte muy clave"

Es claro que las potencialidades que posibilitan el paso del antiguo al nuevo empresario (en el ámbito del campo) son efectos de una anterior acumulación de poder, y donde el principal poder que distingue a unos de otros es el cultural (saber o no saber idiomas)

En síntesis, el nuevo empresario debe su nombre a que actúa por iniciativa propia de acuerdo a sus potencialidades y sin apoyo del Estado:

*"quién reunía esos requisitos tuvo la oportunidad de **desarrollarse solo**, diría yo, con casi nada de apoyo estatal"*

De algún modo, este argumento posibilita que en la concepción del agente el empresario no tenga deuda con el aparato estatal y se conciba como un desarrollo auto sostenido.

Es por ello que el agente perciba que está ante un nuevo empresario:

"yo me afirmo en la teoría que esta fue la creación de un nuevo empresario y así se diseminaron a través del país"

No deja de poseer el argumento ciertas reminiscencias de una fábula o leyenda, porque a partir de un inicio cero comienza el despliegue de un nuevo sujeto concebido como un proceso germinal de 'diseminación' por el territorio, fecundándolo.

Volviendo al tema de la diferencia entre el empresario agrícola tradicional y el nuevo empresario se

plantea:

*"así es como se desarrolla la agricultura, la competitividad, en la libertad de emprender o el esfuerzo de hacer cosas nuevas. **Son esfuerzos de orden personal**, diría yo. Y quizás en eso es donde se produce una diferencia dentro de lo que yo capto en la agricultura"*

En el texto anterior se plantea la médula de la diferencia entre el tradicional y nuevo empresario, porque se exige en este último una capacidad que va más allá de las exigencias típicas del empresario, como es el 'esfuerzo de orden personal'. Tal 'esfuerzo' recae no en el rol o papel de funcionamiento del empresario sino en el plano de la iniciativa individual. Surge entonces como un nuevo elemento de este empresario emergente la capacidad de aunar en si mismo los atributos tradicionales del rol y los atributos de 'orden personal'. Específicamente, este 'esfuerzo' se encamina o apunta a la capacidad de 'emprender', es decir, la capacidad de inventar nuevos negocios.

A continuación se diseña las cualidades o aspectos que carecieron los agricultores que se quedaron en la empresa tradicional:

*"El agricultor antiguo, tradicional que no pudo **adaptarse a esta nueva modernidad**, producto de diversos aspectos, desde el caso del agricultor que quedó tremendamente afectado porque fue expropiado su fundo, muchas veces en forma violenta y esa persona nunca más levantó cabeza, pudiendo haber tenido los medios económicos para hacerlo"*

En primer lugar la diferencia entre antiguo y nuevo agricultor no es sólo una diferencia de grados sino que época, es la diferencia entre la antigua y la 'nueva modernidad', con ello se da a entender que el nuevo empresario inaugura no solo un otro modo de hacer empresa sino que también se transforma junto con la modernidad que adviene. Podemos caracterizar que esta 'nueva modernidad' se

caracteriza justamente por aunar el temperamento desafiante de la persona y los conocimientos técnicos-económicos del empresario (ver más adelante, 'cualidades del empresario').

En segundo lugar, un aspecto relevante del nuevo empresario es que su iniciativa no está afecto a cálculo económico alguno sino que depende enteramente de su persona, se entiende que en un contexto económico propicio. Justamente, lo que impidió a los tradicionales empresarios ingresar a la 'nueva modernidad' fue salir de su depresión producto del castigo recibido a través de la expropiación. En definitiva, se insiste en el hecho que la diferencia entre uno y otro empresario, en condiciones económicas iguales, es su voluntad.

Asimismo, el agente expresa otra característica de diferencia entre el antiguo y el nuevo empresario:

"otros, de que no tuvieron la preparación profesional, insisto, no tuvieron el idioma que creo es algo absolutamente fundamental hoy día y no tuvieron la visión tampoco para creer como eran las nuevas reglas del juego"

La diferencia que se postula en el texto anterior puede ser formulada en términos de capacidades del rol empresarial, es decir, conocer el inglés y las 'reglas de juego' es propio de la manera de desenvolverse del empresario.

Es así como la primera diferencia entre el tradicional y nuevo empresario es de orden personal; la segunda diferencia es del orden del rol empresarial.

A partir de estas dos diferencias el agente postula que se generó una distancia entre ambos tipos de empresarios:

"y así fue quedando gente en el camino y quizás se pudo, quizás se definió más una brecha o un distanciamiento entre el que se quedó con su agricultura tradicional y entre el que dió el paso a tener una agricultura moderna destinada a otros mercados."

En síntesis, entonces, el empresario de una agricultura moderna se caracteriza por aventurarse en abrir nuevos mercados la primera característica es de orden individual. La segunda característica es de orden del rol.

Al ser consultado el agente por las cualidades que debiera tener el empresario frutícola, responde:

"yo diría que la formación de la economía libre, de la economía social de mercado, de que a mi nadie me va a ayudar a salir adelante más que mis decisiones personales (...) que cada vez vamos a tener menos al gobierno o a papá fisco como lo llamamos nosotros y que nos va a solucionar el problema, salvo problemas internacionales o problemas que están ya bastante definidos"

Como se percibe, el agente da cuenta de esas características que hemos denominado 'personales' como rasgo principal del nuevo empresario frutícola, y precisamente esas cualidades se pueden desarrollar en el marco de una economía social de mercado. Ese es justamente el sentido de tal

modelo económico. Ello tiene como consecuencia que ya no se observa en el Estado más que un papel garante de las actividades económicas, y no un rol interventor. Por otra parte los problemas al interior de la sociedad también se perciben acotados.

El agente insiste en el hecho que la agricultura moderna trata de abrir mercados:

"ahí es donde uno capta el potencial que tiene Chile como país, para poder abastecer al hemisferio norte y eso lo da, lo da el hecho de salir y conectarse con el mundo"

Se concibe que el país tiene futuro en tanto se convierta en abastecedor de los mercados de países desarrollados, sin embargo ello no se lograra por si sólo, sino mediante la capacidad empresarial de abrir tales mercados.

Identidad del nuevo empresario

El agente tiene absoluta claridad acerca de quienes son los nuevos empresarios agricultores:

*"ya no está, hoy día, la agricultura en manos de la, de apellidos rancios como se decía antiguamente o de alta clase social, hoy día no es así, hoy día **está en manos de quienes tuvieron la capacidad de poder surgir dentro de este sistema que hemos planteado**"*

De acuerdo a lo establecido, se percibe que ha existido en el campo una pequeña revolución que ha significado un cambio del poder social de quienes son dueños de la agricultura. En efecto, se

desplaza el poder basado solamente en los apellidos o la tradición hacia aquellos que han surgido al interior de la economía de mercado. Y las características de estos últimos se expresan a continuación:

"si uno los palpa perfectamente de quienes son los dueños de las propiedades y qué origen o historia tienen y hoy día hay muchas personas que no tenían ningún antecedente- por decirlo así- ni apellido ni económico ni nada y han surgido por sus propios medios y esfuerzo en forma legítima"

Básicamente, se está haciendo referencia al hecho que la generación de la riqueza en el campo ya no se debe a un poder acumulado en la historia o 'antecedentes' sino en la capacidad para actuar en el presente y potenciarse a si mismo. En ese sentido está presente de modo implícito una referencia a la consigna del 'hombre que se hace a si mismo' propio de la cultura norteamericana cuando se menciona los 'propios medios' y el 'esfuerzo legítimo'.

Por lo tanto esta nueva identidad empresarial privilegia el presente antes que el pasado y el esfuerzo propio antes que lo acumulado en generaciones pasadas.

Cualidades del nuevo empresario

Como se ha visto anteriormente, el nuevo empresario reúne tanto cualidades personales como propias de su rol. En este apartado se presentan específicamente aquellas cualidades que, según el agente, necesita el empresario frutícola para llegar a ser lo que es:

"la parte profesional es básica (...) aquí nadie va a surgir sin tener cierta preparación mínima, profesional"

Es claro entonces que se percibe como indispensable para el rol de empresario el que cuente con alguna disciplina profesional. Sin embargo, no se trata de cualquier disciplina:

"cualquier profesión, desde en fin, desde relacionada con el rubro como puede ser ingeniero agrónomo, pero hoy, día, yo diría, que la mayor cantidad de personas que han surgido dentro de nuestro sector están relacionados con la ingeniería comercial o Económica, llamemos, más que profesional agrícola"

Efectivamente, el agente presenta dos disciplinas fundamentales, ingeniería agronómica y comercial. Sin embargo, la primera se presenta como la disciplina tradicional para el rubro mientras que la ingeniería comercial se presenta como la disciplina de hecho que está marcando al nuevo empresario agrícola. La explicación se presenta a continuación:

"El que tiene formación comercial o profesional comercial tienen mucho mayor capacidad de análisis que un profesional agrícola. Un profesional agrícola puede saber muy bien producir uva de mesa, producir ciertos tipos de frutas, en forma excelente, espectacular, pero si no sabe analizar a que mercado tiene que venderla o con que tasa de interés tiene que endeudarse o donde conseguirse los créditos o dónde vender, no sirve, no sirve desgraciadamente producir bien"

La distinción entre una y otra disciplina pasa por el hecho del objetivo empresarial, porque el ingeniero agrónomo basa su conocimiento en la producción, mientras que el ingeniero comercial basa su conocimiento en el análisis de mercado y de capital. por tanto el agente está señalando que la producción no es lo esencial en el nuevo empresario sino que su capacidad de gestión comercial.

Con lo cual se está señalando que el ámbito productivo se supedita a la gestión financiera y comercial en el rol del nuevo empresario.

Tal supeditación de los conocimientos se traduce en una supeditación del rol de ingeniero agrónomo al ingeniero comercial en la administración de los predios:

"la tendencia es de quienes las propiedades agrícolas o las grandes empresas agrícolas no son ingenieros agrónomos, son ingenieros comerciales que contratan a ingenieros agrónomos especialistas, de hecho son cada vez más especializados"

En el texto anterior el agente confirma una situación de poder en los hechos del ingeniero comercial sobre el agrónomo, donde éste pasa a tener un rol especializado bajo la conducción económica del especialista en análisis comercial. Por lo tanto, se concibe que la gestión empresarial de los predios pasa fundamentalmente por considerarlo un negocio desde la perspectiva de posicionarlo al interior de mercados y de saber gestionar recursos financieros.

Por lo tanto, el agente hace hincapié en el tratamiento de la disciplina de agronomía para poder potenciarla a la altura de la ingeniería comercial:

"por lo tanto, la formación del ingeniero agrónomo, no, yo diría, no es tan completa o es incompleta y así se lo hago ver en muchas universidades para hacer una proyección de que ese ingeniero agrónomo el día de mañana pueda ser un empresario agrícola. Requiere de una formación económica, cada vez mayor, y es lo que ocurre en mi profesión- yo soy ingeniero agrónomo- lo eché mucho de menos"

Es evidente que para el agente la especialidad de agrónomo no es suficiente tal cual se imparte en las universidades para apoyar la gestión de un empresario agrícola. Se necesita crecientemente de

conocimientos económicos para completar tal disciplina, ello, porque se está pensando en la negociación con los mercados y no en la producción.

El agente percibe en sí mismo el problema de no haber recibido un conocimiento económico en sus años de estudios de agronomía, por lo que se refiere a que tuvo que suplir con experiencia esa falta de conocimientos:

"la forma de suplirlos es con la experiencia, si uno analiza la vida personal está llena de errores en el camino y, digamos, a través de esos errores uno va corrigiendo y los años le van dando la formación, pero los años se van cumpliendo, cierto? y uno trata de que las nuevas generaciones no cometan los errores que uno cometió y para eso echo mucho de menos en las universidades la formación comercial"

El sentido, entonces, de los estudios comerciales en agronomía radican en el ahorro de experiencias erróneas que se viven en la empresa agrícola cuando se carecen de esos conocimientos.

La carencia de estudios comerciales en la carrera de agronomía no es un problema puntual, en la perspectiva del agente, sino que indica un problema general de las universidades de vincularse con las empresas privadas:

"yo diría que las universidades uno capta que como que se encierran en su área universitaria y no hay una vinculación estrecha con la empresa privada o con la realidad"

La percepción del agente es la de situar a la universidad girando sobre sí misma sin atraer los fenómenos de la empresa privada u otros hechos reales.

Este fenómeno de desvinculación entre la universidad y los requerimientos reales de la empresa privada lo percibe el agente en la práctica de los universitarios en su predio:

*"yo lo palpo porque me toca a mí atender muchos alumnos que están una o dos horas en un fundo y siguen a otro, no sirve para nada, entonces ahí es donde sale ese alumno a tomar un trabajo y se choca contra una realidad en la cual **no tiene el criterio aterrizado** a las situaciones que se están produciendo"*

Es sintomático que el problema que plantea el agente acerca del alumno desvinculado con la realidad pasa por los aspectos de producción agrícola y no por el fenómeno de gestión comercial, precisamente lo que se critica en el alumno es un tipo de razonamiento adecuado a las 'situaciones' que se producen en el predio.

Es por ello que el agente volverá a considerar su paradigma de comparación con la experiencia chilena, como es la situación norteamericana. En este último país el agente concibe otro tratamiento del alumno:

*"quizás lo he comprendido más aún a algunas universidades de otros países, norteamericanas, en fin, que quien tiene una **vocación** para alguna área determinada, previamente a eso, haga una **práctica en terreno** o realmente **entienda qué es lo que quiere hacer** antes de sentarse en un escritorio a comenzar a estudiar"*

Ese otro tratamiento consiste en ampararse en la 'vocación' del alumno después que ha ejercido una experiencia en terreno donde debiera surgir precisamente esa vocación. El agente percibe que el alumno, más allá de la vocación, debe también comprender el 'para qué' de su acción profesional antes de estudiar. En definitiva, lo que se le exige al alumno, es que tenga una visión real de los problemas de su disciplina previamente a comenzar a estudiar.

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E2)

SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA FRUTICULTURA

Respecto de la situación económica y financiera de las empresas fruticultoras, el agente señala implícitamente que el sector se encuentra en una situación negativa porque han disminuido las utilidades

"El problema estriba en que el retorno que está llegando en dólares que eran más menos, mil millones de dólares el año pasado, hoy día estamos bajando a orden de ochocientos cincuenta millones de dólares"

Respecto de la explicación de esta baja de la tasa de retorno, el agente proporciona una explicación de tipo productivo y financiero-económico.

La explicación de tipo productiva se basa en el hecho que los países exportadores de fruta están proporcionando una masa de oferta frutícola superior a la demanda, por lo cual los precios, debido al juego de oferta y demanda, bajan

"hay una sobre oferta de fruta en los mercados internacionales y por lo tanto ha bajado el precio"

La explicación de tipo económico-financiero apunta implícitamente al hecho de la alta valorización de la moneda chilena, lo que implica que ha disminuido la cantidad de pesos por dólar

"porque cuando usted hace el cambio de dólares a pesos recibe menos pesos y ese es el problema que están teniendo en estos momentos los productores de fruta"

Esta situación económica que implica un menor retorno de utilidades, cobra relevancia para el agente cuando se pone en relación con los costos internos de la producción, porque para las empresas frutícolas los costos se asumen en otra medida de valor, como es la UF, la que tiene una curva de valor distinta a la del dólar. Por ese motivo, el agente verifica una contradicción entre el valor del retorno de la productividad, que tiende a la baja, y el valor de los costos internos, que tiene una curva ascendente

"primero llegan al país una menor cantidad de dólares y por otro lado, tenemos costos internos que han seguido subiendo, todos nuestros costos están en UF y por lo tanto nuestros costos internos crecen"

En segundo lugar, un nuevo frente de problemas para los fruticultores es la pérdida de los beneficios de las ventajas comparativas. Antes de entrar a este punto es interesante poner sobre el tapete el hecho que para el agente este nuevo problema de los fruticultores es un problema del país. En otras palabras, el agente establece un vínculo entre problemas propios de los fruticultores con la agenda de temas del país.

"hay una cantidad de cosas que están influyendo para que este negocio se le haya complicado a Chile como nación"

Sin embargo, también existe una lectura positiva donde se unen los beneficios de los productores con el beneficio para la imagen del país, de esa manera, el agente envía una señal de mantenerse simbólicamente más vinculado al contexto de comunidad nacional que de interacciones mercantiles . No es sólo el mercado quién realiza las intermediaciones económicas y simbólicas, sino que también cumple un papel significativo el hecho de pertenecer a un país. En definitiva, el prestigio logrado por los productores no es tomado para sí, desde la perspectiva del agente, sino que recubre a un país, y por ende . a una mentalidad nacional, en definitiva, a un sujeto.

"hoy en día, cuando usted se inserta en el mercado internacional, tiene que, primero, cimentar un nombre y un prestigio que, Chile , de una u otra manera lo tiene"

Para dar cuenta del problema que sufren los fruticultores en tanto empresarios de Chile, el agente señala las cualidades que posibilitaron que el país se pusiera a la cabeza de los países exportadores de fruta. Estas cualidades son netamente comparativas y se deben a las peculiaridades geográficas del territorio.

"Chile, que llegó a ser el mayor exportador y es en estos momentos el mayor exportador del hemisferio sur , gracias a que tenía ventajas comparativas muy importantes, respecto fundamentalmente al clima, esto es una isla (...) y eso hace que no existan plagas"

Sin embargo, para el agente las ventajas comparativas disminuyen su valor cuando aparecen productores frutícolas de países semejantes al chileno, como es el caso de Sudáfrica, que

entran a competir decisivamente con la producción nacional en mercados que ya estaban copados por los productores chilenos..

*"pero hoy en día está saliendo mucha competencia, hay países como Sudáfrica , hace años atrás eran considerados los parias del mundo, hoy en día, con todo el arreglo del apartheid y todo ese tipo de cosas , bueno, **Sudáfrica se está metiendo fuertemente en el mercado tradicionalmente chileno como ser el mercado americano**"*

Sin embargo, el agente da cuenta de una distinción fundamental en el proceso de comercialización de ambos países. En efecto, para el caso de Chile , el agente manifiesta que la comercialización se produce entre los productores de manera soberana e individual, compitiendo entre sí, mientras que para el caso Sudafricano existe un ente estatal que controla calidad y fija precios a los productos.

"el esquema chileno de comercialización está montado en diferentes manos que compiten incluso entre ellos, por precios, por mercados, mientras que Sudáfrica (...) mediante el board , que es un ente estatal que vende solamente como una mano única "

Aunque el agente observa ventajas en el sistema de board en el sentido que se tiene más fuerza para negociar al constituirse un monopolio y que se presentan más demandas para levantar la restricción, finalmente se inclina por la comercialización chilena debido a que esta presenta menos trabas para la venta en la medida que el productor puede atender directamente el tipo de producto y su calidad para entrar a determinado mercado. Sin embargo, tal elección no supone un criterio a priori sino que toma en cuenta las ventajas empíricas que el sistema chileno de comercialización tiene sobre el Sudafricano. No se trata de una elección formal e ideológica,

sino que de acuerdo a criterios pragmáticos provenientes de resultados. No obstante, se manifiesta de acuerdo con la competencia en tanto la adjetiva de "sana", y en esa medida si se realiza una opción de corte ideológico por el sistema de competitividad.

"/el board/ trae ventajas en el aspecto de que usted puede mejorar un poco el aspecto de calidad, que puede negociar de manera más monopólica (...) pero que ha tenido tales restricciones que con todos los problemas que tiene Chile todavía creo que es más eficiente el esquema que tenemos nosotros, digamos, en distintas manos, porque cada uno está tratando de competir sanamente por conseguir un mercado y esos mercados, normalmente, se consiguen en base a calidades de productos y en base a un producto que sea adecuado a lo que pide el mercado internacional"

ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS FRUTICOLAS DE EXPORTACION

El agente manifiesta que la producción frutícola de exportación ha tenido dos etapas marcadas. En la primera de ellas, que se extiende entre principios de los años ochenta y fines de los ochenta, principios de los noventa, se desarrolla una producción marcada por el primer impacto de lo "exclusivo", en el sentido de no existir competidores por lo tanto se trata de una etapa implícitamente tenida como de fácil negocio. Sin embargo, la segunda etapa, desde principios de los noventa a la fecha, la producción frutícola se ha "complicado", precisamente por los argumentos anteriores en el sentido de haber aumentado la oferta de productos frutícolas

"cuando usted tiene un crecimiento exclusivo como es el que ha tenido Chile en la década del ochenta y parte del noventa, bueno, llega un momento en que las cosas se empiezan a complicar"

Como respuesta a este desafío que se impone en los noventa para los productores , el agente demanda un proceso de "consolidación", debido a que ya no bastan las ventajas comparativas para imponerse en el mercado, sino que es necesario aumentar la calidad del producto, por parte de los exportadores, y asentar un sistema eficiente de comercialización para las exportadoras (que comercializan el 80% de la producción de frutas).

*"y usted debe **consolidarse** (...) en que por un lado, los productores estamos enfocados a tratar de obtener un muy buen producto y por el otro lado, las empresas exportadoras están tratando de comercializarse en la parte comercial"*

De todas maneras, el agente manifiesta que preferiría que los productores tuvieran alguna injerencia en el proceso de comercialización porque implícitamente la encuentra mas fuerte que la producción dentro del sistema de vender un producto. Por otra parte, también da cuenta del problema que las exportadoras, encargadas de la comercialización, tengan un margen de ganancia.

*" y eso obviamente, se ha resentido fuertemente, **la parte productiva que es la parte más débil** de esta cadena porque nosotros no tenemos la ingerencia en el proceso de comercialización, y también las empresas exportadoras que han visto mermar sus ingresos"*

INVERSION

Respecto de la inversión, el agente manifiesta que el caso de la producción frutícola es distinto al caso de otras empresas porque la inversión es siempre a mediano y largo plazo.

"no hay que olvidarse de que todos los esquemas productivos agrícolas , y sobre todo en el caso de la fruta, no hay nada que surta efecto en el corto plazo"

Sin embargo, se señala que en el sector frutícola los productores no están invirtiendo y que solamente son las empresas exportadoras las que lo hacen, con la salvedad que se propone como un hecho inercial, es decir, que "todavía" lo hacen, como si no hubiera criterio de realidad en ello.

"pero las inversiones en estos momentos , en la parte fruta son escasas por parte de los productores, prácticamente nula , y por parte de las empresas exportadoras , yo diría que todavía ellos están invirtiendo , sobre todo en la región metropolitana"

La explicación que señala el agente para esta situación, radica en el hecho que los productores ante la baja rentabilidad de la producción frutícola están cambiando de giro

" con este esquema de parcelar, y de parcelas de agrado, muchos agricultores, ante un negocio con tan pocas perspectivas y con rentabilidad que es nula o prácticamente casi nula están cambiando sus tierras , ya sea a parcelas de agrado o ventas para el sector industrial"

El único futuro que el agente percibe en el negocio de la fruticultura lo advierte en la inversión para mejorar la calidad del producto antes que la cantidad y, por otra parte en la apertura de nuevos mercados. Todo ello lleva necesariamente un plus de manejo de conocimiento e informacional que remite a una práctica específica.

"si usted mira en el largo plazo, va a tener que salir un nuevo concepto ya, de fruticultura. Un concepto, yo diría que en más que en el volumen, ya, se base más bien en la calidad que en el volumen, se base en la información y en la apertura de nuevos mercados, de hacer nuevos nichos de demanda"

En ese sentido el agente remarca que dos son las tareas por las cuales los productores pueden mejorar su rentabilidad.

La primera tarea que se desprende de las palabras del agente apunta al hecho de abrir nuevos mercados. Esto es, se sugiere la necesidad de ampliar los horizontes hacia los cuales puede dirigirse la producción frutícola nacional. Sin embargo, la tarea se complejiza precisamente porque los mercados presentan barreras proteccionistas . Lo cual implica que se demanda no tan sólo una tarea de los productores sino que también de la política nacional para superar tales barreras de ciertos mercados internacionales.

"esos son mercados inconmensurables , o sea, si el día de mañana nosotros logramos pasar aquellas barreras proteccionarias que tienen estos mercados , es una puerta muy amplia a lo que puede seguir siendo el desarrollo del sector frutícola chileno pero son todas cosas que se están trabajando en estos momentos"

La segunda tarea se dirige a que los productores dejen de basar su productividad y consiguiente rentabilidad del sólo hecho de las ventajas comparativas porque no son ya suficientes para competir en el mercado

"los empresarios están modificando su esquema actual de trabajo, porque ven que solamente con las ventajas comparativas, llámese clima, llámese calidad de producto, hoy día uno no puede competir"

Por lo tanto, para superar las ventajas comparativas, el agente expresa que ya los productores están trabajando con un nuevo concepto, que es el denominado de las ventajas competitivas.

De este modo, el agente hace una demanda porque la productividad no dependa solamente de factores, por así llamarlo, ajenos al productor sino que sean factores que el propio productor

controle y que iguale el producto a cualquiera de otro productor

"lo que estamos buscando hoy en día es la reconversión para encontrar ventajas ya no comparativas, sino que competitivas, o sea, de poder entregar un producto que compita de igual a igual en cualquiera de los mercados extranjeros y, que de una rentabilidad adecuada al sector"

De otra manera, el agente señala que el paso de aprovechar las ventajas comparativas a generar ventajas competitivas supone, asimismo, el hecho de la modificación de los mercados.

Es así que en aquellos mercados que presentaron una "facilidad de penetración" los productores pudieron ingeniárselas para innovar en productos que ya tenían ventajas comparativas

*"en general los productores frutícolas fueron creativos e innovadores , tomaron una gran ventaja comparativa que tuvieron y fueron capaces de innovar, y de meterse muy fuertemente en aquellos mercados que en algún momento presentaron una **facilidad de penetración**"*

Sin embargo, frente a mercados protegidos o de más difícil acceso o más competitivos, el agente señala implícitamente la necesidad que los productores aumenten sus rentabilidades a través de las ventajas competitivas

"tiene que ser capaz de mantenerse en ese mercado y buscar otros mercados que sean más atractivos, ya sea por sus características de rentabilidad o ya sea por su cercanía hacia el centro de productos aquí en Chile, que le permita seguir permaneciendo en el tiempo, y en eso estamos"

Sin embargo, el agente señala otras tareas de modo más implícitas. Ellas son, por un lado, aumentar la capacidad de comercialización de los productores, esto es un llamado a que tengan

más ingerencia en el ámbito de la exportación. Buscar nuevos mercados y fundamentalmente generar o apropiarse de conocimiento que impliquen aumentar la calidad del producto

"por un lado, cómo buscamos una mejor comercialización de nuestros productos, cómo buscamos nuevos mercados (...) como estudiamos la parte calidad para poder llegar con un producto adecuado a lo que demandan los mercados internacionales"

La consecuencia de estas tareas el agente la tiene clara, como es que el país se convierta y se sostenga como líder exportador

"sacar una buena lección y fortalecerse como el mayor exportador del hemisferio que somos hasta este momento"

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO FRUTICOLA

La primera cualidad que reporta el agente para el empresario frutícola, con ánimo de ordenar y no de jerarquizar las ideas del agente, es que aquél reconoció antes que cualquiera otro la utilidad que reporta el negocio de la fruta, y como ha sido permanente en la entrevista, esta utilidad no es percibida como propiedad solamente del empresario sino que recubre a la totalidad del país

*"yo diría que la cualidad principal del empresario de la fruta es que **visualizó** antes que el resto del sector agrícola la posibilidad de un negocio, digamos, de manera particular y después para el país"*

En segundo lugar se propone, en coherencia con el sentido común, que el empresario asume riesgos, y que es precisamente la posibilidad positiva del riesgo lo que le proporciona rentabilidad

"empresario es una persona que está dispuesta a asumir riesgos y crear un esquema que asumiendo esos riesgos le represente una cierta rentabilidad"

Para el agente , en concordancia que el beneficio del negocio de la fruta recae tanto en los productores como en el país entero, la rentabilidad del negocio es también un beneficio para el conjunto del país antes que un beneficio del empresario. y este beneficio no se entiende solamente desde un punto de vista económico, sino que también en cuanto a cierta mentalidad, o generación de ideas.

"provocar una rentabilidad que significa trabajo, que significa crear nuevas industrias, significa crear nuevas ideas, eso para mí no es malo"

En tercer lugar, para el agente es claro que el conocimiento universitario es importante para el ejercicio de los negocios en cuanto tal, pero en rigor, lo que importa para él en el "mundo del negocio" no son las profesiones sino que una suerte de capacidad de ser empresario

"las profesiones son extremadamente importantes, las preparaciones extremadamente importantes, pero yo creo que en el mundo de los negocios los que mejor se manejan son los empresarios"

En cuarto lugar, la figura del empresario es para el agente no un sujeto que genera ganancias económicas sino aquél que amplía el mundo al generar nuevas ideas que pueden llevarse a la práctica. El empresario entonces, aparece como una presencia que amplía los espacios del

habitar y del trabajar de los humanos, en contradicción con aquellos que viven de una institución que son descalificados por el agente debido a que no son capaces de ampliar el mundo con nuevas ideas.

"gente que genera ideas, no existe ningún empresario (...) que no sea una persona que aporte ideas, las personas que no tienen ideas o no aportan ideas, normalmente prefieren vivir al alero de una empresa o una organización que lo sustente en el tiempo"

Que el empresario tenga ideas propias hacia el mundo, significa también que él es el último responsable de las consecuencias de esas ideas

"el que paga el costo de las ideas buenas, regulares o malas, sigue siendo el empresario"

Por último, el agente señala en coherencia con la idea anterior que el empresario, el bueno y grande empresario, aquel que se convierte en figura, no se beneficia de las utilidades en cuanto tal porque no es un derrochador sino que aparece como una persona responsable que se satisface en el acto de crear, antes que en sus consecuencias económicas.

"son gente extremadamente sobria, gente extremadamente trabajadora, gente que crea una fortuna pero que no la utiliza la persona o el empresario que la creó"

CREACION DE BLOQUES ECONOMICOS

El agente señala su consentimiento con la integración económica de los países en bloques regionales o en bloques de otra índole, y en esa medida percibe que el país debe adecuarse al funcionamiento que está teniendo la economía mundial

"Chile negocia o intenta ingresar al NAFTA, negocia con el Mercosur, ingresa al Apec, bueno, el mundo se está dando cuenta de que el comercio mundial se está dando por regiones y por bloques económicos"

Por esa situación de la economía mundial el agente estima que Chile debe contemporaneizarse e integrarse en bloques económicos, sin que el agente señale la preferencia por uno u otro., manifiesta que el vínculo de Chile con los mercados internacionales no puede llevarse por sí solo, sino que necesita el respaldo de bloques económicos.

"Chile no puede estar ajeno a este tipo de cosas, la única manera de poder integrarse a la economía mundial es participando de esos bloques , buscando todas sus ventajas comparativas y competitivas (...) y agrupándose"

De todas maneras, el punto específico de interés del agente para que Chile integre bloques económicos es poder romper las barreras arancelarias que ciertos países mantienen para proteger productos con los cuales los productores chilenos podrían competir con posibilidades

"a mi me interesa que el país como país integre esos tratados, porque, si bien es cierto que la fruta tiene aranceles relativamente bajos, digamos en esos países siempre tiene algo de arancel"

Por otra parte, el agente es claro en presentar ciertas contradicciones al interior del bloque empresarial agrario a la hora de definirse frente a el ingreso de Chile a bloques o tratados económicos. Porque frente a la asunción de los productores frutícolas de los beneficios de tales tratados por la posibilidad de intercambiar productos sin aranceles, surge ante la vista del agente el problema inverso ,que significa para los productores tradicionales el tener que competir con productos internacionales al interior del mercado nacional.

La respuesta del agente ante este dilema es tajante. El sector agrícola aparece como una víctima propiciatoria para el surgimiento de otros sectores, es imposible conciliar los intereses contradictorios, y la única alternativa que prevee el agente es que el sector agrícola tradicional sufra las consecuencias negativas que implicaría el ingreso de Chile a diversos tratados económicos.

"yo aquí miro a mis vecinos, la SNA, ellos me dicen : ¡ oye, no! no ingresemos porque resulta que eso sería la ruina para el productor de trigo (...) y yo también tengo que entender de que efectivamente hay subsectores que van a tener que pagar esta cuenta"

Por lo tanto, el agente utiliza una balanza, donde en uno de sus extremos es el país en su conjunto el beneficiado y en el otro, un sector de la agricultura que juega el papel de víctima para que el país pueda lograr frutos. Para el agente es claro que "alguien tiene que pagar la cuenta", que el beneficio del país no es gratuito y serán los sectores tradicionales los que tengan que perder

"a Chile como país le interesa pertenecer a estos bloques , sin perjuicio que el productor de cultivos tradicionales (...) va a pagar una cuenta muy fuerte"

Finalmente, el agente hace una apelación a un discurso ideológico para defenderse anticipadamente de las críticas de sus colegas productores agrícolas tradicionales, en el sentido que al apoyar los tratados económicos estaría traicionando de alguna manera al sector agrícola, el agente percibe que se le demanda como agricultor, y bajo esta figura las nociones de productor frutícola y tradicional desaparecerían. Sin embargo, el recusa encasillarse solamente como agricultor porque prefiere autodenominarse más fundamentalmente como miembro del

país, y, por lo tanto, "con visión de país" y de esa manera saltar por encima de la valla que el término "agricultor" le supondría al tener que identificarse con un sector.

Precisamente repudia esta salida en pos de una mirada de interés nacional.

"cada vez que converso con mis vecinos de la SNA, me dicen ¡perro como te puedes olvidar, si somos todos agricultores! Efectivamente que somos todos agricultores, pero también uno tiene que tener una visión de país, no solamente una visión corto placista y una visión sectorial (...) uno tienen que tener una visión de país más que de sector"

Sin embargo, en otro sector de la entrevista el agente deja ver una crítica a la conducción del gobierno, precisamente porque ha permitido que el desarrollo económico se base en el castigo a el sector agrícola. Por lo tanto, para el agente, que el sector agrícola tradicional "pague la cuenta" del desarrollo y de los tratados económicos no es una suerte de fatalidad sino que de opciones políticas.

"Chile, y yo diría que esa es la crítica que se le puede hacer a este gobierno (...) ha jugado mucho al éxito económico /con sectores como la minería, celulosa, harina de pescado/ pero la parte agrícola como que está pagando la cuenta"

Por otra parte, este modelo de la necesidad de la agrupación económica de los países, el agente lo aplica también a escala menor, para el caso de los productores que no tienen una producción de mucho volumen y necesitan vender a la exportadora o exportar directamente una cantidad de producto mayor a las cantidades individuales de cada uno de ellos.

"en la década del ochenta un productor que producía 20 mil cajas tenía un buen trato con una empresa exportadora (...) hoy día, cualquier productor que produzca menos de 100.000 cajas no tiene ninguna posibilidad (...) y debe juntarse con tres, cuatro, diez productores más para poder, en conjunto, con una empresa exportadora(...) /o/ poder negociar sus propias producciones"

Esta capacidad que el agente percibe en los actuales productores, le hace ver que este sería el camino de la modernización y por lo tanto, la función de la Asociación gremial de productores que el preside, asumiendo implícitamente el agente un papel de liderazgo en la concertación de productores para positivizar su función

"yo creo que una federación cómo esta (...) lo único que nos queda es juntar a nuestros productores , hacerles ver hacia donde va este esquema y que se robustezcan toda estas modernizaciones para poder competir de mejor forma en los mercados internacionales y yo creo que ese es nuestro papel"

No obstante lo anterior, se presenta un problema central para el agente en relación a la posibilidad de concertar a los distintos productores frutícolas, y es el hecho que productores de zonas distintas presentan, en el decir del agente, intereses contrarios

"lo que opina un productor de una zona, con lo que opina un productor de otra zona con características climáticas, con características de entorno tan distintas hacen de que esta unidad sea muy difícil de realizar"

Lo que sucede, según el agente, es que productores de zonas distintas generan productos en fechas también distintas y por lo tanto los productores tempraneros afectan al mercado de modo tal que los productores de zonas más tardías acceden a un mercado ya impactado

negativamente por los primeros. En otras palabras, se hacen la competencia entre ellos mismos, lo que imposibilita que puedan actuar de manera conjunta

"los productores del norte salen/ con una fruta extremadamente temprano y que muchas veces, la sacan inmadura /y por ello/ los precios caen violentamente al comienzo y cuando parte la producción de la zona central se encuentran con un mercado bastante deprimido (...) entonces lo que opina el productor de Copiapó con lo que opina el productor de la zona central es bastante distinto"

De allí entonces, debido a esta situación planteada, que el agente en tanto líder empresarial encuentre dificultades para poder reunir gremialmente a los productores

"entonces cuesta mucho poder aglutinar a los productores para decirles ..."

ORIGEN COMO EMPRESARIO AGRICOLA

El agente, al narrar la historia personal que lo lleva a dedicarse actualmente como empresario agrícola, deja entrever tres etapas claramente señaladas en su historial.

La primera etapa se forma, siendo muy joven, por la necesidad de hacerse cargo de una parcela familiar. Para él, esta entrada circunstancial le induce a ingresar cada vez más al trabajo agrícola

"partí con una propiedad muy chica, familiar (...) cuando yo estaba entrando a ingeniería me tocó hacerme cargo (...) y eso me obliga de ir metiéndome en el campo"

La segunda etapa, se caracteriza por la estabilidad , tanto en el desarrollo de su profesión como de la mantención del predio agrícola

"me puse a trabajar como ingeniero en esos años, y seguí metido en la parte agrícola"

Finalmente, una tercera etapa , y en la cual se encontraría actualmente, sucede que entra en crisis su vocación profesional cuando se desempeña en una actividad que no es de su agrado. Para poder desarrollar una actividad de su agrado se interesa por el campo de manera más decidida hasta hacer prosperar su predio y poder , más adelante, ampliarse .

"al final me fui a trabajar a una viña , yo creo que eso fue mi incorporación al sector agrícola más fuerte, porque como yo no tenía mucho interés de irme a trabajar a una viña (...) pedí tiempo libre. Y como la viña estaba en el sector donde yo tenía mi propiedad agrícola, empecé a crecer"

Respecto del modo de producción, el agente señala que como empresario frutícola posee una política de diversificación de rubros, por los cuales cuando unos tienen precios bajos en el mercado otros pueden resarcirlo económicamente por su mejor valor. tal concepto es denominado por el agente como un "equilibrio de cultivo", donde el equilibrio, en definitiva, reporta un equilibrio de rentabilidad y utilidad.

*"he hecho una rotación, no una rotación, sino un **equilibrio de cultivo** (...) tengo una gran cantidad de fruta como manera de **compensar los avatares** que puede tener este negocio"*

Respecto de su profesión, el agente señala su conformidad con ella porque le ha permitido tener una mirada más amplia del mundo, lo que le ha posibilitado desarrollarla en el sector agrícola,

mientras que es crítico a la posesión de un título ligado a las labores agrarias porque ello , de alguna manera, confina a la persona a estar siempre delimitada en el espacio agrícola., sin tener una disposición más abierta.

*"yo he trabajado (...) gran parte de mi tiempo trabajé en industrias (...) que le hace ver con otra visión, le hace tener otra perspectiva del pobre agricultor, cuando se recibe de ingeniero agrónomo va a parar al campo y tiene que hacer desde gerente genera hasta junior y, por lo tanto, **no tiene las posibilidades de salirse y poder mirar su entorno**"*

Lo anterior tiene otra perspectiva, y es el hecho que el agente valora , sin embargo, su profesión porque le permite tener una reserva para reingresar al mercado de trabajo si la labor agrícola falla.

Y es precisamente este hecho lo que lo separa de los productores agrícolas clásicos que no poseen profesión alguna para suplantar la carencia de rentas por la posible baja productividad de la labor agrícola. Tal hecho es conceptualizado como "drama" para los agricultores clásicos por el agente.

*"El gran drama de mucho de los agricultores que me dicen: oye, pero claro, tu puedes hacer otras cosas, pero yo he vivido toda mi vida en el campo y lo único que sé hacer es esto y esto, está extremadamente malo, no es rentable para mí y yo no sé hacer otra cosa, **y esto es un verdadero drama**"*

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E3)

CUALIDADES DE LOS EMPRESARIOS:

LA COMERCIALIZACION y LOS 'CONTEXTOS DE CONVERSACION'.

El agente señala como una cualidad principal del empresario actual el poseer un acervo de conocimientos, en particular el de comercialización:

"yo visualizo al empresario moderno como una persona con bastantes conocimientos de carácter general y muy particularmente imbuido en lo que es las características de una buena comercialización hoy día"

Se propone que el empresario sea capaz de interiorizarse en conocimientos generales y prácticos como el de comercialización, aunque no de toda comercialización sino de aquella que es considerada por el agente como 'buena'. Tal tipo de conocimiento lo convierte en un empresario moderno.

La comercialización esta íntimamente ligada con el proceso de la producción:

"¿Que significa esto? que el empresario no puede estar al margen de lo que es la comercialización de lo que produce y reporta?"

Para el agente la necesidad de saber comercialización se impone como un deber para el empresario, así como que entiende que la comercialización es una etapa ligada a la producción.

De acuerdo a lo anterior, el empresario frutícola cada vez encuentra más su razón de ser en el aspecto comercial antes que en el aspecto productivo:

"no basta ahora con producir bien, no basta con que el productor esté preocupado de aumentar su productividad, de mejorar su calidad si se desconecta o se despreocupa del aspecto comercial"

Por lo tanto se visualiza que al empresario frutícola no le basta su producción agrícola para considerarse como tal sino que debe estar atento a un proceso que, al parecer al empresario tradicional, no le incumbía esencialmente, como es la comercialización.

El porqué de esta necesidad se explica a continuación:

"La comercialización de su fruta, en este caso concreto de la uva, no puede estar al margen de todo empresario moderno, tiene que entender todo este proceso de globalización que existe en la economía en el sentido que sus productos puedan ser colocados, tanto en Chile como en Estados Unidos, en Europa, en Asia, en todas partes del mundo."

La necesidad del conocimiento comercial se deriva, según el agente, del proceso de 'globalización' de la economía, en el sentido que sus productos pueden ahora entrar en los diversos mercados del mundo.

Lo anterior implica una actitud muy especial ligada al conocimiento comercial:

" tiene que estar ese empresario vigilante para que su fruta sea vendida en las mejores condiciones fuera de nuestro radio geográfico"

La nueva actitud que se requiere deontológicamente, como un deber ser, para el empresario es de la 'vigilancia'. De modo tal que el sentido general de comercialización se especifica cuando se lo aplica con un sentido de control sobre el destino de sus productos.

A continuación se explicitan las cualidades que se requiere para esa actitud de vigilancia comercial:

*"Y para eso, naturalmente, el productor que esté mejor **preparado en nivel cultural, intelectual, de buena formación, tiene más probabilidades de tener éxito, tanto en lo productivo como en el resultado final**"*

Las cualidades que se requiere por lo tanto para esa vigilancia comercial no son necesariamente las requeridas por el manejo técnico comercial, sino las habilidades de una **persona** con conocimientos sociales y culturales.

Se ve así que lo que se demanda, por parte del agente, para el empresario frutícola moderno es un corpus de habilidades que asoman desde la perspectiva de la persona y no necesariamente de las habilidades propias del empresario, en tanto rol técnico.

Lo anterior toma cuerpo cuando el agente explicita que bases culturales requiere el empresario moderno:

*"De manera entonces, que hoy día, por ejemplo, los mejores resultados del empresario se ven, efectivamente, en aquellos que tienen una **formación universitaria**"*

Se confirma que son las bases culturales del empresario las que posibilitan el éxito comercial de éste,

antes que un conocimiento técnico o una buena producción, y tales bases se explicitan como el poseer un título universitario.

Las finalidades específicas de este acervo cultural y universitario del empresario de éxito se señalan a continuación:

*" puedan establecer comparaciones, en que puedan **establecer bases de negociación de importancia, que puedan discutir en un plano ideal de un mismo nivel con las personas que están encargadas de la comercialización o quiénes, en definitiva, compren esos productos"***

Se determina así que el conjunto de procesos de negociación en los que se ve implicado el empresario no dependen de conocimientos técnicos sino que de habilidades sociales, que les permita la interacción adecuada con las contrapartes, sean comercializadores o compradores.

En definitiva, se trata que el empresario pueda participar **empáticamente** con sus interlocutores en el proceso de negociación:

" el productor debe estar muy bien formado del punto de vista cultural, económico, incluso hasta social para llegar a una buena negociación con quiénes adquieran su fruta. Debe estar muy imbuido en el conocimiento de su interlocutor, debe llegar a un establecimiento de determinadas características de afinidad para poder intercambiar con mucha mayor profundidad, con más libertad y en forma más relajada, lo que interese comercialmente, lo que interese desde el punto de vista cultural, para que así se vayan estableciendo relaciones más profundas y mas permanentes entre las partes"

En esta cita, central en el discurso del agente, se puede comprobar que la necesidad del conocimiento cultural y social se arraiga en el potencial que permite al empresario dialogar con sus pares, en la medida que establece relaciones de amistad ('afinidad') que permiten mantener los contactos para la negociación de manera duradera.

En otras palabras, se está afirmando que el objetivo central del empresario o productor es construir un tejido social y cultural que envuelva los procesos de negociación en un contexto de 'afinidad', que permita mantenerlos en el tiempo, con indiferencia de las variables económicas.

De allí que la apelación a las variables culturales adquieren su sentido cuando permiten construir un contexto o atmósfera con los inter pares con quienes se negocia.

Por lo tanto, lentamente, en el habla del agente ha ido surgiendo por detrás del proceso de comercialización, que aparentemente era tan necesario para el empresario, un **contexto de conversación** que éste puede construir para y con sus inter pares, y que surge con mayor potencial que el anterior conocimiento para el logro del éxito.

Es así que se percibe que lo que hemos denominado 'contexto de conversación' resulta tener un efecto práctico real como es el de ganar negocios mediante la generación de 'confianza':

"La confianza que se gana a través de este efecto, produce una repercusión económica también muy importante, porque se van creando unos lazos que permiten una familiaridad más cercana entre el productor, comercializador o comprador, y en muchos casos, establece cierto tipo de preferencias, justamente, porque predominan estos factores de amistad, de sociabilidad, acercamiento que no se dan con el vendedor habitual o accidental"

Precisamente la creación de 'contextos de conversación' permite la generación de vínculos de 'confianza' que adquieren su valor cuando permiten la elección del productor por parte del comprador de acuerdo a variables extraeconómicas, sino que precisamente a través de esas variables constituidas por la conversación como es la 'amistad' y la 'familiaridad'.

Con el argumento anterior, encontramos una crítica larvada a la teoría económica que postula al sujeto económico como participante en el juego del mercado. Porque de acuerdo a la teoría formal los productores y compradores se someten al arbitrio de la oferta y demanda, seleccionando su juego de acuerdo a variables de racionamiento de medio a fin. Mientras que en el actual argumento del agente se plantea que las negociaciones comerciales se juegan y se ganan gracias a la creación de círculos de 'amistad y familiaridad' que de algún modo permiten al empresario jugar en el mercado gracias a si se participa o no en tales círculos o contextos de conversación.

De acuerdo a lo anterior, el agente está señalando la necesidad de recubrir los análisis de pura comercialización con análisis de mayor o menor sociabilidad hacia sus inter pares. De algún modo se trata a través de las estrategias de conversación lograr cautivar para la negociación al interlocutor e interpar, disminuyendo así, en los análisis, la influencia de las variables comerciales.

ASESORIA, EQUIPO DE TRABAJO Y TECNOLOGIA PARA EL EMPRESARIO

Se demanda para una buena labor empresarial que el productor cuente con un staff de especialistas de apoyo:

"la preparación- para insistir en el mismo tema del empresario moderno- tiene que estar también revestida con un muy buen asesoramiento técnico de profesionales en la materia. La asesoría no se puede perder. Por muy preparado que sea el empresario no puede dejar de consultar, permanentemente, a los especialistas en cada rubro."

De acuerdo a la cita anterior, el agente espera que el empresario , además de sus propios conocimientos y habilidades, debe consultar con especialistas por cada rubro en el que se disgrega la labor productiva. Esta es otra característica del empresario moderno, el acudir a conocimientos especializados. Lo que significa, a su vez, relacionarse con un staff de especialistas.

El efecto que se produce es la pérdida de importancia de los conocimientos técnicos que posea el empresario, en la medida que la producción de su predio no puede depender de sus propios conocimientos:

*"Es decir, no pretender creer jamás que el productor tiene el **monopolio de la verdad** y del conocimiento, para producir bien. Tiene que **recurrir a los profesionales especialistas** en cada tema que debe ser necesariamente consultados."*

De acuerdo a lo anterior, el agente exige que el empresario deje de poseer una inexistente capacidad autárquica de conocimiento, para tener que recurrir a saberes parcelados propios de cada esfera de atención de la labor agrícola.

Asimismo, el agente señala la necesidad de que los trabajadores y mandos medios se integren a los objetivos del empresario:

"La relación que tenga con el trabajador, con el mando medio o con su administrador o coadministrador es fundamental para mantener el equilibrio, la convivencia fundamental entre las partes y una relación de trabajo muy fecunda, en el sentido que tiene, necesariamente, que llegar a un entendimiento de tal naturaleza con el trabajador que este se considere incorporado a la empresa y que juegue por la empresa, que se vista con su camiseta y que moje la camiseta porque, realmente se sienta identificado con la empresa."

La cita expresa esencialmente que el vínculo con los trabajadores por parte del empresario no debe basarse en el conflicto sino que en el encuentro ('entendimiento'), para ello, el agente expresa lucidamente la construcción de controles sociales internalizados por el empresario para el trabajador, debido a que este, con independencia de su participación real en la empresa, pueda percibir una incorporación simbólica en ella. Aquí, lo importante no son los hechos reales en los que se ve implicados el trabajador, sino en su capacidad de reproducir en su interior las necesidades que se le exigen y que se originan desde la empresa. Es por ello que adquiere importancia que 'se sienta' y 'se considere' integrado a la empresa con independencia de la realidad de aquellos contenidos simbólicos.

Para acoger esta campaña de seducción que, según el agente, debe disponer el empresario hacia sus trabajadores se emplea el concepto de emoción:

"en la relación con el personal, la búsqueda de incentivos que permitan de una u otra manera que el trabajador haga su servicio en forma más eficiente y más comprometida, desde el punto de vista emocional."

El objetivo del empresario debe ser entonces el que sus trabajadores participen emocionalmente en la empresa, por lo tanto, dejando de lado sus argumentaciones racionales. Aquí se emplea el término 'emocional' como sustrato afectivo del compromiso que el trabajador debiera tener con la empresa. Ello puede implicar solamente un proceso de subjetivización de la empresa para el trabajador que debiera recaer en la persona del empresario. En esa medida, las pretensiones de participación del trabajador en el empresa tiene una atmósfera que diversos autores están presentes en el ambiente afectivo de los antiguos predios o haciendas del campo chileno.

Finalmente, el agente concluye en la oportunidad que significan para él todos los elementos ya analizados, de conocimiento y apoyo, para lograr el éxito:

"si se quiere ser moderno, si se quiere ser eficiente, no se puede prescindir de equipos permanentes de trabajo que se relacionen muy bien con el empresario. Entonces, en síntesis, trabajadores, comercialización y técnica son elementos que van íntimamente unidos, cualquiera de estos que falle, le puedo asegurar que el resultado no va a ser satisfactorio"

Se concluye, por una parte, que el empresario para ser moderno ha de ser eficiente, existe una ecuación entre ambos términos que se equiparan en el discurso del agente.

Para lograr aquella eficiencia el agente percibe que el empresario debe ligar tres aspectos que no necesariamente se presentan juntos ni funcionan adecuadamente, como es el equipo de trabajadores, el conocimiento sobre comercialización y el asesoramiento técnico.

Los aspectos señalados anteriormente precisan de un tratamiento ajeno al modo con que el empresario tradicional los enfrenta, porque el agente percibe que el empresario actual requiere de 'innovación' en el trato de tales aspectos:

"todos estos conceptos que yo le he señalado <trabajadores, comercialización, técnica>, ya involucran un cambio de concepto, de enfrentamiento, de cómo adoptar mecanismos de solución a través de estos cambios que le ido señalando (...) hay innovación en la comercialización, hay innovación también en las relaciones laborales (...) también es importante tener presente que hay innovaciones en la tecnología."

En la cita anterior se presentan dos situaciones muy ligadas entre sí. primero, que los elementos o conceptos que el empresario debe tener en cuenta necesitan estar en un proceso de 'solución' precisamente para que se integren mejor y no 'fallen'. Y tal proceso de 'solución' se verifica a través de la segunda situación, que es la instancia de 'innovación'. El empresario, según el habla del agente, debe entonces implicarse en un proceso de permanente cambio e innovación para mantener 'solucionados' sus elementos de apoyo.

Se precisa también que el elemento tecnológico es un apoyo necesario para el empresario:

"el empresario moderno tiene que actuar con toda la tecnología de punta, vigentes en los países más avanzados del mundo en la producción (...) y traspasar toda esa tecnología moderna (...) traerla a Chile"

El agente expresa que el empresario necesita contar con la tecnología de avanzada, y que esta es la que se verifica en los países desarrollados. Por lo tanto requiere de la necesidad de traspasarla al país.

Se expresa también la necesidad que el productor o empresario debe estar alerta al nuevo tipo de tecnología que se esta utilizando en el mundo:

"y para eso el estar también constantemente viajando a centros productivos que se reconozca su capacidad, su innovación tecnológica, su eficiencia y su competencia en los resultados, son factores que el productor tiene que tener presente"

Para lo anterior el agente concibe que es el propio empresario quién debe descubrir las nuevas fuentes tecnológicas, a través de la realización de viajes a los centros importantes de producción en el mundo. La innovación tecnológica se concibe como un tema propio de la agenda del empresario.

Se determina que el proceso de traspaso debe implicar la copia de la tecnología:

"y que tiene que ir copiando, no le tema al término, copie lo bueno, rechace lo malo pero traiga desde fuera toda esa capacidad de innovación, esa capacidad de creación que, a lo mejor en Chile, no se produce"

La perspectiva de copiar que posee el empresario de la tecnología extranjera se concibe de manera positiva transgrediendo el sentido común que señala que la imitación genera una degradación valórica de quién la realiza.

La legitimidad de la necesidad de la copia se fundamenta a continuación:

"nosotros no podemos quedarnos atrás, no nos basta con la creación nuestra, tenemos que comparar lo que nosotros hacemos con lo que hace la competencia porque con esos productores y con lo que ellos produzcan, es con quiénes nosotros tenemos que competir, de manera que, si nos quedamos al margen de esa competencia, nos quedamos también al margen del mercado."

La legitimidad de copiar tecnología extranjera se asienta en el hecho que el empresario no puede dejar de competir, y en tal sentido el contexto que genera interés ya no reside en el hecho si la

tecnología es nacional o extranjera, sino el hecho de participar eficientemente en el mercado. Y para ello se requiere de utilizar las mismas herramientas que dieron eficacia a la competencia. Nos parece que hay aquí una opción implícita, muy tenue, de olvidarse de las ventajas que se produce cuando el país genera tecnología si esta se puede obtener más fácilmente de la competencia. No hay un referente de país, sino un referente de mercado internacional.

La fundamentación de la adquisición de tecnología se basa también en la necesidad de competir con agresividad:

"hoy día los mercados están tremendamente selectivos y nosotros tenemos que ser, también, muy agresivos para incorporar nuestros productos a los mercados internacionales. Y en ellos se compite con calidad, con calidad y más calidad, ese es uno de los elementos fundamentales que el empresario moderno tiene que tener muy en cuenta."

El agente elabora en su discurso una ecuación entre lo selectivo de los mercados internacionales y la agresividad para incorporarse a ellos a través de la calidad. La agresividad no se concibe como una cualidad propia del empresario moderno chileno sino que se trata de una adecuación de este a los parámetros de conducta empresarial internacional ('tenemos que ser'). Es por ello que se demanda esta conducta del empresario moderno y no tan solo del chileno.

Finalmente, el agente elabora una síntesis de las capacidades empresariales modernas para competir con éxito en los actuales mercados internacionales:

"si no está en condiciones de competir con tecnología, con servicio, con calidad, mejor que se dedique a otra cosa y reconverse su producción en otros términos o a otras actividades, pero aquí, sin esos elementos no tiene nada que hacer"

La afirmación tajante del agente señala lo que ha estado en su discurso permanentemente, y es el hecho que la comercialización más la producción identifican al empresario moderno. Se elabora aquí la tesis acerca de los empresarios que no abordan los tres tópicos del empresario moderno (tecnología, servicio, calidad) deben abandonar la carrera de la exportación y 'reconvertir' su producción o meramente dedicarse a otra actividad. Esta trilogía es la criba por donde se discrimina al empresario moderno vigente del que no lo es.

El agente insiste en la crisis que acecha a muchos productores derivados de su incapacidad para adecuarse a las demandas del mercado internacional:

"en estos momentos hay muchos productores que se van quedando en el camino porque no es fácil, el negocio esta cada día más difícil, los márgenes son muy estrechos, en algunos rubros los resultados son ya negativos, de manera que eso, van obligando al productor a abandonar esta verdadera aventura"

El agente percibe que en la creciente dificultad para mantener la empresa, calificada ahora de negocio, debido a la alta competencia internacional, aparece en toda su dimensión la cualidad de 'aventura' que tiene tal negocio, donde no se pueden manejar todos los factores en una mano. El cálculo racional de la empresa se supedita entonces a la 'aventura' que supone este negocio.

LA PRODUCCION FRUTICOLA HOY

Se aborda este tema con un diagnóstico negativo de la producción frutícola en Chile:

"yo en lo personal lo estoy haciendo con mucho entusiasmo, ver que frutal se puede plantar como para estar en competencia con el mundo, porque hoy día, la fruticultura no tiene una buena perspectiva en Chile"

El agente percibe que las actuales plantaciones frutales en Chile no tienen una salida competitiva en el mundo, y es por ello que se detecta la necesidad de estudiar nuevas plantaciones de fruta para ingresar a los mercados internacionales con una mejor posición.

De esa manera que el problema radica en saber elegir que fruta puede producirse en Chile:

*"entonces que hay que elegir, muy cuidadosamente, con que frutal uno se compromete y en esto se nota con mucha claridad la **vocación fundamental** que tiene que tener el productor agrícola para estar metido en el campo"*

Para el agente, la selección del frutal adecuado para entrar a competir a los mercados internacionales depende de una cualidad esencial del productor con independencia de variables racionales, cual es la 'vocación'. Es a través de la vocación que el productor puede estar 'metido en el campo'.

La explicación de esta vocación se expone a continuación:

"Esto es una actividad muy especial, donde los resultados se ven una vez al año y estar todo el año gastando para recibir una sola vez, hay que tener una formación agrícola para entenderla y poder desarrollarse, porque no es lo mismo que otra industria, otro negocio (...) en que se ven ingresos todos los días. Se tiene que tener un período de maduración"

Se percibe en la cita del agente que la vocación es un atributo extra al asunto de poseer un negocio como la fruticultura porque se necesita una 'formación' particular como es el hecho de saber esperar la 'maduración'. Es decir, el ciclo del negocio se adecúa exactamente a los ciclos agrícolas, en el sentido que la cosecha o producción se da sólo una vez en el año y el productor debe saber esperarla.

De esa manera el agente concibe algunas características del productor agrícola que lo diferencian de otros empresarios dedicados a distintos rubros, que a nuestro parecer es necesario vincularlo con la característica de 'aventura' con que el agente ya ha marcado la actividad frutícola:

"proyectos a mediano plazo que necesitan vocación, mucha paciencia y que necesitan mucho optimismo para enfrentar tanta contingencia, ajena al productor mismo. Por eso es que nosotros debemos estar permanentemente mirando al cielo, cómo se viene el clima, cómo se están produciendo (...) de manera que las particularidades que tiene esta actividad la entienden solamente quiénes estamos en ella"

En esta cita encontramos las peculiaridades de los productores frutícola. En primer lugar, que poseen lo que se denomina 'vocación' y que es una combinación de un exceso de 'paciencia' y de 'optimismo'. Precisamente se trata de atributos que consisten en aguardar factores que no están en

sus manos operacionalizarlos, lo que consolida su segunda característica: la espera esperanzada de una aventura. Finalmente, la tercera peculiaridad es el hecho que la comprensión de la labor frutícola, o agrícola en general, radica en la sola subjetividad del productor, sin poseer la transparencia para filtrarse hacia otras subjetividades ajenas al ejercicio del rubro.

En síntesis, el productor se peculiariza por su vocación, la capacidad de aventurarse y una realidad propia y específica del rubro cognoscible sólo por los productores agrícolas.

EL APOYO DE AGENTES PUBLICOS Y ROL DE LAS EXPORTADORAS

En la apertura de nuevos mercados se percibe una colaboración de exportadores y Estado:

"<la apertura de nuevos mercados?> Por cierto, eso es algo que siempre se está trabajando y en eso los exportadores realizan una labor muy importante y ahora se complementa con la labor que el Estado está haciendo"

Para el agente la apertura de nuevos mercados es algo consustancial a la labor del empresario o exportador, más bien la atención recae en est último rol. Sin embargo, se añade como apoyo al exportador la labor del Estado, y que, por tanto, se la percibe como complementaria a la acción del exportador.

En ese sentido se valora que el Estado realice en los hechos un trabajo de marketing en favor de los productores agrícolas chilenos:

*"El estado aportó (...) millones de dólares con el objeto de **promover la exportación**, de abrir nuevos mercados y de estar en todas partes del mundo presente en el momento en que el productor pueda colocar sus productos y tener, en consecuencia la **oportunidad de encontrar** al comercializados y al consumidor final que pueda adquirir su producto, pagano por él los mejores precios."*

Según se desprende del discurso del agente, se concibe al Estado en dos tareas precisas. En primer lugar, el estado actúa para posibilitar abrir nuevos mercados al productor mediante una gestión de marketing general. Y en segundo lugar, el estado posibilita la negociación de los productores frente a los comercializadores y consumidores.

Sin embargo, para el agente es también importante mantener los mercados ganados:

*"es la mantención de los mercados ganados, porque a veces **resulta mucho más importante mantener un buen mercado que abrir otro** de regular consistencia, se trabaja en los dos términos, pero es muy importante mantener aquellos mercados que se han ganado después de mucho esfuerzo, de mucho sacrificio, se ganan y se mantienen, justamente, con calidad y consistencia en esa calidad"*

Se percibe que los mercados no son estáticos sino que deben los productores estar atentos a su permanencia en ellos para no despilfarrar lo ganado gracias a atributos de lucha o guerreros ('esfuerzo' y 'sacrificio'). Por tal hecho, la apertura de nuevos mercados cuando no son substanciosos no debiera motivar a los productores a dirigirse a ellos.

Por otra parte se hace hincapié que el objetivo final es la permanencia de la calidad. En tal sentido el

agente percibe que el parlamento esta ayudando al proceso exportador:

*"es muy importante este proyecto de ley que hoy día se debate en el Parlamento de **certificación de calidad con el carácter de obligatorio(...)**<es> prohibición de exportar fruta que no contenga los índices de madurez mínima, es decir no exportar fruta- como ha estado sucediendo en algunos años- verde, **que significa un engaño fundamentalmente negativo para el consumidor final que compra una vez esa fruta y no vuelve a comprarla, identificando con ella a toda la fruta chilena y con eso, naturalmente, dejando al margen en igualdad de condiciones con otros mercados"***

El parlamento, a través de la tramitación de una ley permitiría, según el agente, unificar los criterios de calidad de la fruta chilena. Con el fin de evitar la estafa de exportar fruta indebida que afecta al conjunto de la fruta chilena. Para el agente, la detección de la estafa se da a nivel del consumidor individual y las consecuencias de la estafa se produce en el perjuicio de enfrentar en debilidad de condiciones al resto de competidores del mercado.

A continuación el agente comunica cuales son las cualidades de los exportadores:

"sirven de intermediarias entre el productor y el comprador de los países de destino. Entonces, por esto cobran una comisión por el servicio que prestan y realizan todos los trámites, desde el packing hasta el puerto de destino (...)incluyen (...) todo lo que es aporte de materiales que los productores pueden recurrir a estos comercializadores o intermediarios a objeto que su producto pueda estar en condiciones de ser exportado"

Se comprende que el exportador juega un papel de intermediación entre productor y consumidor. sin embargo, se le añade a esta función la de apoyar materialmente al productor para que exporte en condiciones suficientes. Por lo tanto, si se concibe al exportador como 'intermediario', también se lo

concebe implícitamente como 'ayudista técnico' del productor en la medida que posibilita que este acabe su producto con calidad.

El agente tiene claridad acerca de la cadena productor-exportador-comprador:

"El productor negocia, en este caso, con el exportador las mejores condiciones para la comercialización (...) él a su vez, negocia, en representación del productor chileno, con los comerciantes extranjeros(...) el exportador (...) debe rendir cuenta de la gestión realizada a su cliente, el productor chileno."

De acuerdo a lo planteado por el agente el exportador se percibe como un agente internacional del productor chileno, porque aquel debe 'rendir cuentas' ante el productor.

Existe, sin embargo, un problema en esta cadena:

"Todo esto , naturalmente, es un proceso complejo que demora (...) entre la fecha de embarque y la fecha de la liquidación final (...) este es un procedimiento en el que se ha estado trabajando y se ha estado discutiendo y conversando con las empresas exportadoras, tendientes a anticipar, en gran medida, la fecha de las liquidaciones"

Existe un punto en la cadena que el exportador no puede controlar por el hecho de la negociación con la exportadora, y es la fecha de pago al productor de su embarque. El agente señala que se esta negociando con las exportadoras ('trabajando', 'discutiendo', 'conversando') para provocar un mejoramiento en el proceso.

Respecto de este punto, el agente señala el apoyo para los productores que supone la regulación legal con los exportadores, establecido por el parlamento:

"se tramita también un proyecto de ley en el parlamento, sobre la regulación de los contratos de exportación, para crear una figura específica en que las partes establezcan derechos y obligaciones plenamente determinadas y dejando al productor mas protegido"

De acuerdo a lo expresado en el habla del agente se demanda un establecimiento formal y legal de relaciones con los exportadores, debido a que se concibe a los productores en una posición mas débil que los exportadores.

En ese sentido, el agente especifica cómo se produce esa debilidad:

"porque se produce aquí una diferencia de niveles de negociación en el sentido que el productor está en inferioridad de condiciones frente al exportador en una posición comercial dominante, entonces se quiere resguardar a la parte más débil"

La debilidad del productor se sitúa justamente en el campo que se demanda una mayor habilidad del mismo, como es la comercialización. El agente da cuenta de una situación de inferioridad del aspecto comercial del productor frente al exportador. En tal sentido, el agente concibe que la ley actúa para favorecerlo frente al agente comercial.

Uno de los aspectos substanciales que se quiere regular entre la negociación de productor y exportador, es lo atingente a cómo se escoge el arbitro que puede mediar entre ambos:

"las divergencias que puedan producirse entre las partes, sean resueltas por un árbitro que no esté preestablecido por las partes, sino que sea producto de negociación entre ellos. Era frecuente encontrar que éste árbitro fuese preimpreso en los contratos (...) quedaba por entero <la elección del árbitro> entregada a la voluntad de quién confeccionaba, física e intelectualmente el contrato"

Para el agente la actuación de los exportadores se hace dominante en el momento que son ellos quienes plantean el borrador del contrato, es decir, percibe que la voluntad del productor no queda manifiesta en tal contrato. Es por ello, que no le otorga eficacia los borradores de contrato sino a la posibilidad de negociación.

Tal posibilidad de negociación la admite en tanto los productores puedan apoyarse en agentes externos neutrales (y estatales) como los tribunales de justicia:

*"hoy día la disposición del proyecto de ley, radica en que las partes, no obstante en haber convenido en la persona del árbitro pueda **cambiar de opinión en el intertanto** y pedirle a los Tribunales Ordinarios de Justicia que procedan a su remplazo en el caso de que haya desacuerdo entre las partes para la designación de éste árbitro"*

De acuerdo a lo planteado en el texto anterior se desprende de él dos consideraciones: primero, la desconfianza en el proceso de negociación con los exportadores por parte de los productores, específicamente por la consideración del árbitro. segundo, el apoyo que los productores debieran buscar en el aparato estatal para resguardar su voluntad de cara a negociar con los exportadores. Y tercero, que los productores pueden modificar su actuación, precisamente para no verse obligado a negociar por si mismo frente a los agentes comerciales y respaldarse en la actuación de la Justicia.

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E4)

SU ORIGEN COMO EMPRESARIO AGRICOLA

La presencia del agente como empresario agrícola se fundamenta en tanto continuador de una tradición familiar:

"¿cómo llego a ser agricultor?"

Por mi padre, mi padre es ingeniero agrónomo, fue profesor universitario, **nací en el campo y sigo en el campo.**

"Yo diría que se ha hecho como tradición (...) soy el único hombre que se ha dedicado al campo, los otros no."(1)

El agente se percibe en tanto agricultor por una continuidad con su tradición familiar. No se formula ninguna intención de elección por el rubro sino que se identifica naturalmente con las labores de empresario agrícola.

Por otra parte concibe que las labores agrícolas han sido concebidas siempre como una empresa:

"siempre ha sido una empresa el campo"

Sin embargo, se realiza una evaluación económica distinta de la empresa agrícola antes y después de 1973.

Hasta antes del período mencionado es concebida la empresa agrícola como deficitaria:

*"yo antiguamente era **productor de cultivos tradicionales**, vale decir, los semilleros, después vino la reforma agraria (...) **cambié al rubro lechería** (...) que no fue rentable (...) porque con el precio de la leche que tenía esos años uno alcanzaba a pagar al trabajador que tenía"*

De acuerdo a lo expuesto en la cita se señala que la actividad empresarial agrícola previa a 1973 fue deficitaria por problemas políticos (la reforma agraria) y por problemas económicos (el precio del producto).

Después de 1973 comienza un cambio para su empresa agrícola:

"entonces hubo que cambiar de rubro. Después vino un período de, digamos después del año 73, un período de acomodo, claro, yo diría hasta el año 78, 79 cuando se le dió empuje a la parte exportadora. que ahí estuvimos hasta el año 70 (...) diez años 80, 82 hasta el año 90. Usted ve, a través de todas las estadísticas el impulso que tuvo en estos años en Chile, esto fue un boom. Hay problemas otra vez, del año 82 ahora están más graves"

La exposición del agente para el período 73 -90 se divide en dos períodos.

El primero, desde 1973 hasta 1982 aproximadamente, coincide con el período que va desde el golpe de Estado hasta la crisis financiera de las instituciones bancarias. Tal época es evaluada por el agente como 'de acomodo', con lo que entraña una valoración positiva de esos años para la actividad agrícola. En esos años el agente concibe el momento de auge de la capacidad exportadora del país.

El segundo período, desde 1982 hasta 1990, que coincide con el período más liberal del régimen militar y la transición a un gobierno democrático, es evaluada por el agente como un 'boom' y para ello, ampara su valoración en un registro objetivo como son las 'estadísticas'. Sin embargo, desde el último año se concibe una crisis similar a la que ocurrió en el año 1982 denotando así una perspectiva de crisis para la actividad exportadora coincidente con la recuperación de la democracia.

De esta manera se entra a la crisis de las exportaciones:

LOS 90, CRISIS DE LAS EXPORTACIONES

Para el agente, el período actual se caracteriza por un problema de rentabilidad :

"Estamos con un problema de cambio, de tipo de cambio (...) del año 90 han subido los costos (...) nos suben la mano de obra que en la fruta son del orden del 80 % de los costos de producción (...) Además que estamos trabajando con dos monedas. Uno quiere pedir plata al banco, UF mas el 11 y tanto, 12 % ahora no resiste y con la baja del tipo de cambio no es viable"

Para el agente a la baja de la rentabilidad se le agrega la disposición de los bancos para prestar dinero.

Con la primera causa, se señala dos factores que concurren conjuntamente.

El primer factor se refiere al aumento de los costos de la mano de obra. Tal aumento no es concebido como algo propio del mercado sino que es manifestación de una voluntad externa a los empresarios

agrícolas: 'nos suben la mano de obra'. Aunque queda en la oscuridad el origen de ese 'nos' parece plausible atribuirlos a quienes conduce políticamente el país desde 1990 aproximadamente.

El segundo factor se refiere a la baja del tipo de cambio, lo que provocado que el agente como empresario agrícola perciba dos monedas: una moneda es aquella que le retorna como utilidad (y que es castigada por la tasa de cambio) y la segunda moneda es aquella a la que puede recurrir como crédito para inversión (y que se valora como alta por el uso de la UF y de la tasa de interés). Esta última sería la segunda causa para describir la crisis actual que percibe en su actividad agrícola.

El agente insiste en que el problema de la baja de la tasa de cambio se correlaciona con los años de la instauración del período democrático:

"hasta el año 90, yo lo digo por experiencia, hasta el año 90 uno no tenía problemas para endeudarse en dólares, para pagar, porque el dólar más o menos llevaba si bien una curva más baja que el IPC pero todavía se podía, ahora no se puede."

Para comprobar la diferencia que existía en el pago del endeudamiento antes y después del 90 , el agente apela a su 'experiencia' y ya no, por ejemplo, a la 'estadística', que es la segunda fuente de conocimiento que ha señalado.

Antes del 90 era viable endeudarse, después de esa fecha ya no es viable.

Por otra parte, se manifiesta que en esta nueva época política el agricultor es el vértice que pierde frente a los Bancos y el gobierno:

"Para la parcela del fondo, yo presenté un estudio y en pocos días de vuelta nos cambiaron las reglas del juego, que el que paga el pato es el agricultor, el Banco no pierde ni un peso, me dió el visto bueno, no si esta cuestión anda así, pero si nos cambian las reglas del juego, quién es el que pierde?- es el agricultor"

Se percibe que el empresario agrícola es víctima de acontecimientos que no puede regular, ya no es dueño del juego, tanto la figura del Banco como del Gobierno aparecen como entes que sobreviven a la catástrofe, a la que el empresario debe enfrentar solo.

Por lo anterior, el agente remite a un modelo de países donde la estabilidad en el juego económico permite mantener los costos:

"por ejemplo, Estados Unidos, Europa son economías estables, no van a subir de un año para otro el precio de una cosa (...) estamos con los mismos precios, los mismos dólares, pero no suben los costos"

Por contraposición se señala que la economía chilena es inestable precisamente porque los precios de costos difieren del precio del dólar.

Se hace evidente para el agente que el discurso de crisis económica para su acción empresarial esta ligada a cambios políticos:

"es que no quiero que lo tomen por el lado político. Hasta el año, yo he dicho hasta el año 90 fue bueno, pero desgraciadamente, a mi no me van a decir que estoy mintiendo. El año 90, 91, cuando cambió el gobierno, se nos aseguró a través de palabras presidenciales, que el valor del dólar iba a mantenerse alto para fomentar las exportaciones. Eso es bueno no para uno también, sino para el país."

En la cita anterior el agente expresa cabalmente su aprehensión por el cambio de gobierno ocurrido a fines de los ochenta, aún cuando, señala implícitamente que desea realizar una evaluación objetiva antes que 'política' de las consecuencias de tal cambio.

Es por ello que plantea la discusión en términos de veracidad. No es él quién miente, sino el nuevo gobierno. Y se trasluce la mentira, según el discurso del agente, en que el gobierno propuso discursivamente una acción positiva para los empresarios y en su conducta de política económica realizó una acción contraria.

El agente percibe, finalmente, que la necesidad que los gobiernos realicen una política económica positiva a los empresarios exportadores agrícolas no se basa en favorecerlos solamente a ellos, como grupo, sino que favorece al país.

Este último discurso ideológico se ve acentuado cuando el agente manifiesta la intención económica que mueve al empresario como tal:

*" ¿por qué compramos más campo, teniendo éste saneado? , porque no por ser grande, porque al cabo, el más grande trae más problemas. **En el fondo es para dar trabajo (...)** yo no necesito porque con lo que tengo yo voy bien, **pero lo hago para dar trabajo**"*

El discurso ideológico que explica la motivación económica del empresario radica en que este actúa impulsado por el bien común y no por el bien propio. El empresario actúa, aún en contra de si mismo, para generar empleo. Esa es su función, y por ella se legitima.

La ideología de tal posición queda más de manifiesto cuando se compara el discurso anterior con el discurso que explica el por qué cambió de rubro hacia la exportación de fruta:

*"por qué me metí al **negocio de la fruta**. El año 78, 79 los profesionales estaban con problemas. Yo vi a mis parientes, que aquí mucho son agricultores (...) **en el negocio de la fruta se fueron para arriba**, es decir **yo me cambié de rubro justamente por eso**, por la fruta, y a mi, le voy a contar que me ha ido bastante bien, yo no me quejo"*

De acuerdo a lo planteado, la empresa exportadora no surge como un bien común sino como un bien personal en la medida que posibilita el 'irse para arriba'. El objetivo de la transformación del rubro agrícola hacia la exportación de fruta es alcanzar un mejor status económico.

Para finalizar la exposición crítica de la situación agrícola exportadora. el agente señala la solución que han tomado otros agricultores :

*"Y hay otros agricultores que tuvieron más visión que yo (...) que esta cuestión iba para abajo (...) **muchos agricultores han parcelado el campo en parcelas** (...) yo desgraciadamente no puedo hacer esa gracia. Los planos reguladores a nosotros no nos permite hacer parcelas agrarias en esta zona"*

El agente se percibe distinto a sus pares en tanto que no tuvo el diagnóstico crítico de la agricultura, que ellos si tuvieron. Y, por otra parte, que tampoco puede realizar los cambios agrarios a que ellos tuvieron acceso.

Retomando el problema en su conjunto, tanto el que se refiere al asunto político como económico, el agente expresa:

*"la Junta era una voz, yo no quiero que me mal interprete, yo no quiero tocar la parte política, pero por ejemplo, cuando tuvimos el **CASO DEL CIANURO** en las uvas envenenadas, qué es lo que hicieron inmediatamente el gobierno, tomó igual que el cianuro, no le han tomado el peso (...) **no sacamos nada con buscar nuevos mercados si no tenemos rentabilidad**"*

De acuerdo a lo expuesto, para el agente el problema de la baja rentabilidad esta ligada a la autoridad política, porque la autoridad política del régimen militar es concebida como 'una sola voz', con lo que se remite implícitamente al gobierno democrático como voces contrapuestas (esta ligada a lo que se afirmaba anteriormente acerca de la diferencia entre su discurso y sus actos) que afectan la rentabilidad del empresario agrícola.

USO DE TECNOLOGIA

La utilización de nuevas tecnologías se liga en el discurso del agente con el inicio de la actividad frutícola exportadora:

"desde que empezó la fruta, aquí los agricultores se han especializado, han buscado nuevas tecnologías, nuevos procesos de maquinarias nuevas, es decir te han implementado todo el campo de otra manera. En los mismos predios, en las mismas exportadoras, todos tienen nueva tecnología (...) los procesos mismos ya no son tan manuales"

En el discurso del agente, el inicio de la producción frutícola ha significado una revolución en el sentido de transformar la actividad manual en una actividad ligada a la máquina. Y esta transformación ha ocurrido en todos los sujetos ligados a la producción frutícola exportadora.

Por lo tanto el agente percibe que ha estado en forma contemporánea en esta revolución tecnológica:

"aquí estamos al día con la maquinaria en el sentido que no se necesita más maquinaria, la he ido comprando a través del tiempo, ajustado, pero los sacrificios de los primeros años bien valieron la pena"

Además del hecho que como empresario ha estado en la moda tecnológica del resto de sus pares, se expresa que la pérdida inicial económica se resarce con el paso del tiempo. La pérdida, en tanto sacrificio, se compensa con los logros económicos de los años venideros.

El sacrificio es percibido como parte del proceso de ganancia del empresario:

"usted planta algo y está dos años, tres años que no recibe un peso"

El sacrificio reside entonces en ese lapsus de tiempo que demora entre la inversión inicial y el retorno por la venta de los productos frutícolas.

RELACION CON INSTITUCIONES ESTATALES

Para el agente la vinculación de los agricultores con el gobierno es mediatizada por la SNA:

*"Relaciones directas <con el gobierno> no tenemos porque **tenemos relaciones a través de la SNA.** La SNA es la cabeza de todas las asociaciones gremiales del país, la que se entiende con el Ministerio de Agricultura, nosotros, personalmente no nos entendemos"*

La SNA aparece como el interlocutor válido del agente como agricultor frente al gobierno o el Ministerio de Agricultura.

De todas maneras establece un juicio acerca de la autonomía del Ministerio de Agricultura:

"este país no debiera tener Ministerio de Agricultura, o el Ministerio, o la política, no sé, pero resulta que aquí parece que el Ministerio de Agricultura depende de Hacienda, entonces si hacienda dice: no, no nomás y se acabó"

En el habla del agente el Ministerio de Agricultura no tiene valor como ente autónomo porque se lo percibe regido por las normas del Ministerio de Hacienda. Por lo tanto, se concibe implícitamente que la perspectiva agrícola se ve supeditada a los problemas financieros del país.

Precisamente este problema surge paradigmáticamente para el agente:

" El M. de Agricultura dijo el año pasado: Mire, vamos a arreglar la parte controles de calidad de la fruta, vamos a implementar la pila de medidas; tecnificación de la agricultura (...) preparar a la gente del campo, entiende? capacitar a la gente (...) De acuerdo, yo personalmente estoy totalmente de acuerdo con el Gobierno sobre todas estas cosas, pero si no tenemos rentabilidad no se puede hacer nada"

Se expresa entonces que las labores de ayuda a la productividad del Ministerio de Agricultura hacia el campo devienen en formales y no sustanciales si no se tiene en cuenta el factor de rentabilidad económica, que se deriva de la tasa de cambio del dólar.

Es así como la percepción de dependencia del M. de Agricultura bajo el M. de hacienda es posible comprenderla como una duplicación de la preeminencia del factor rentabilidad por sobre el factor productividad del campo.

En este último sentido, el agente es expresivo:

"No tenemos rentabilidad y eso es lo que estamos diciendo todos los agricultores, si ese es el problema nacional: rentabilidad. Por qué se nos fue al suelo la rentabilidad? porque el dólar se fue al suelo"

Por lo tanto el problema particular del agente en tanto empresario fruticultor es percibido como un problema general del campo: el bajo valor del dólar.

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E5)

RELACION CON LAS EXPORTADORAS

Uno de los logros de las exportadoras de cara a los productores, según el agente, es la posibilidad de abrir mercados:

"<y como han llegado a esos mercados?> por las exportadoras, ellos han ido abriendo los mercados, nosotros hemos tenido poca participación, salvo en el cambio de variedades o de uso de variedades nuevas que ellos puedan exportar"

El agente confiere capacidad de acción a las exportadoras antes que a los productores para abrir mercados.

En tal sentido se percibe una escasa cuota de interacción con los recibidores:

"El recibidor viaja y a veces uno conversa con él y pregunta porqué en el mercado sucedió una determinada cosa, pero no es una cosa chicha, y normal y corriente, es un análisis no más."

La relación con el tercer actor del proceso de exportación, el recibidor, es percibida como poco frecuente ('a veces') y no está determinada con un tema de conversación importante, ya que se trata de realizar 'análisis' que den cuenta de manera corriente con lo que sucede en los mercados. Por lo tanto, entre productor y recibidor el agente no percibe ninguna interacción **necesaria**, sino que le da un status **ocasional**.

En lo referente al modo que los exportadores calibran la calidad de la producción, el agente es crítico, tanto por responsabilidad del propio productor como del exportador:

"lo que pasa es que hay gente que trató de exportar cualquier cosa y presionan al exportador para mandar cualquier cosa. Pero es problema de uno, hay que introducir, producir fruta buena, no puede, han subido los calibres que se están mandando para afuera (...) hay que ponerse estricto"

En esta primera parte de la cita, el agente expresa que son algunos productores los responsables de enviar productos en mala calidad. Es por ello, que se demanda una asunción de responsabilidades por parte de los productores, más aun cuando se considera que los estándares internacionales han aumentado. Por otra parte, se demanda también, implícitamente, un mayor control hacia los productores aun cuando no se señala quién debiera ocupar el papel de contralor.

En la segunda parte de la cita, se responsabiliza a los exportadores en recibir productos de mala calidad:

"lo que pasa también es que cuando los exportadores no tienen que mandar, mandan cualquier cosa, cuando ellos tienen problemas con los embarques allí mandan cualquier cosa para completar, y eso no puede ser, también ahí hay pecado."

Se responsabiliza a los exportadores en enviar productos defectuosos realizando un análisis de las motivaciones que tendrían para ello, tales motivaciones se derivan de su rol de exportador que se autonomiza de las motivaciones de los productores. Es decir, entre totalizar un embargo y mantener buena calidad del producto, el exportador, según el agente, privilegiara lo primero.

Se termina la frase indicando que no se trata tan sólo de un error del exportador o algo parecido, sino que realiza un acto maléfico conociendo sus consecuencias, tal como lo encierra el concepto de 'pecado' utilizado en la frase.

SER EMPRESARIO

La vinculación del agente con la empresa agrícola se funda en antecedentes familiares:

"es por problema familiar no más, mi abuelo, mi bisabuelo, todos, tenían campo y se han dedicado a la agricultura. Mi papá estudió medicina, entonces no se dedicó al campo. Yo estudié agronomía y me dediqué al campo de la familia"

Para el agente la vinculación de su persona con la agricultura pasa por un fenómeno de cuasi imposición. Primero, se trata no de una historia de familia con el campo sino de un 'problema familiar', lo que remite más a conflictos que a otras cualidades. Y segundo, la dedicación al campo pasa por la necesidad de convertirla en objeto de trabajo de la disciplina que estudia.

Por otra parte, el agente concibe una distancia entre las actividades que demanda el rol de empresario y la propia persona:

"a mi me gusta darme mi tiempo, tener mi tiempo, no me gusta que las cosas me abrumen, y tener otras actividades, el campo es entretenido pero también se puede convertir en una rutina"

De acuerdo al texto, el agente manifiesta que la actividad agrícola en tanto trabajo puede convertirse en una 'rutina', dado que puede consumir el tiempo de la persona del empresario.

Precisamente, el agente señala las alternativas que mantiene para salirse del 'tiempo' de su trabajo agrícola:

"Tengo la Asociación de Agricultores, la presidencia de la Junta del Río (...) y participo también en cosas de iglesia, Centro de Padres, (...) soy director del Banco."

De acuerdo al relato se percibe que el agente concibe salirse del 'tiempo' del trabajo agrícola incorporándose a otras actividades que demandan no sólo tiempo y trabajo sino que responsabilidades directivas.

LAS CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

El agente construye dos paradojas para particularizar su situación como empresario agrícola:

La primera paradoja se refiere al binomio innovador-adaptado:

"Innovador y a veces audaz en tecnología y en adaptarse e irse adelantando al mercado (...)por eso hay que estar atento a lo que pasa afuera, tiene que estar informado por lo menos, y eso, adaptarlo a lo que uno está haciendo"

En relación al uso de la tecnología y del encuentro con el mercado se señala una paradoja por cuanto se requiere ser 'innovador' en tanto se demuestre una capacidad de 'adaptación'. La innovación no se refiere a, por ejemplo, cierta capacidad de invención o de creación sino que de imitación. Y la imitación, a su vez, no implica una recepción pasiva sino que se necesita ir a buscarla a través de la recopilación de información.

Por otra parte, en relación justamente a la información, se señala que ésta es escasa:

"La información que se tiene es poca y mala, falta una información más directa pero algo de información se vive, pero la información que uno tiene de lo que pasa en los mercados se recibe de los recibidores pero las cosas de largo plazos, que hay de nuevas variedades"

Para el agente, el problema de la información es que no cuenta con datos de corto plazo acerca del mercado, sí sólo sobre el largo plazo. En tal sentido, así como tiene a los recibidores como fuente de datos para aspectos de producción a largo plazo, se expone una falta de interlocutor para informar sobre datos de corto plazo.

La segunda pareja se constituye en torno a la polaridad esclavitud-creación:

"<tengo>40 hectáreas de uso intensivo, podría haber crecido, por eso preferí usar mis conocimientos, además es muy esclavizante, uno tiene desafíos todos los días, a corto plazo, a largo plazo, o sea todos los días uno se levanta viendo cómo está el resultado de lo que uno está haciendo. Hay que ser creativo a diario."

Se señala que el agente como empresario se encuentra ubicado en una situación dónde esta obligado a ser inventivo. Esto es, la forma de actuar es la esclavizante porque se impone deontológicamente, mientras que el contenido de lo que se actúa es lo creativo y transformador. Precisamente esta fórmula se expresa en la última frase : 'hay que ser creativo a diario'

Finalmente, se hace referencia a que como empresario el agente debe cuidarse de los riesgos:

"Todo el tiempo tenemos que correr riesgos, sobretodo en la agricultura, tiene que correr riesgos. Hay que tratar de minimizar los riesgos, uno no puede arriesgárselas (...) no va a poner toda su producción en una cosa riesgosa (...) hay que ir cambiando de especies y variedades"

Se percibe que en la agricultura se imponen 'riesgos' al empresario, y se impone la norma, según el agente, de evitar tales riesgos estando en permanente movimiento. La estaticidad implica una mayor probabilidad de caer en un riesgo.

Por otra parte, el participar en los riesgos es una actividad inherente al empresario agrícola porque no es algo que ocurra por fuera de éste, sino que es un proceso interno, tal y cuando se dice 'tenemos que correr riesgos'. Prácticamente se trata de una situación obligatoria que no escapa a lo inherente del empresario.

LAS CUATRO EPOCAS EN LA HISTORIA DE LA PRODUCCION FRUTICOLA

El agente señala cuatro épocas por las que atravesó su producción agrícola junto a la de sus colegas empresarios frutícolas de la zona, el eje para periodizar se refiere a cual o cuales son las fuentes de conocimiento para la producción.

La primera de ellas la denomina 'mágica', porque se basaba en el conocimiento intuitivo de medieros agrícolas.

La segunda época se caracteriza por importar los conocimientos de fuera del país, época que denominamos 'California', por ser precisamente ese estado de EEUU el referente.

La tercera época, se denomina 'a la chilena' porque se trata de fundar los conocimientos en la ciencia y tecnología desarrollada en el país.

Y la cuarta y última etapa o época la denominamos 'del productor' porque el conocimiento lo coloca el propio empresario agrícola.

Primera Epoca: 'Mágica'

El agente expresa del siguiente modo las características de la época 'mágica'

"Porque dentro de la viña de la historia frutícola hay un período que yo veo mágico porque uno no sabía como era él, ni como producirlo, ni como comercializarlo, y había unos medios gurús que eran los que tenían el conocimiento y nadie más lo sabía (...) y eran cosas medio mágicas de repente, o sea que uno no podía regar en unas épocas, tenía que poner las uvas en un lugar determinado, cosas que después no eran importantes"

De acuerdo al texto la época se caracteriza por tres rasgos: el primero, es la total falta de conocimientos de los productores acerca de la producción y comercialización de la uva. lo segundo, es que los productores demandan el conocimiento sin bases racionales de ciertos seres denominados 'gurú' y tercero, que el conocimiento de esos seres no estaban fundados en un saber real.

Segunda época: 'California'

La segunda época surge, según el agente, por la necesidad del productor de dominar en términos de conocimiento el proceso de la producción de la uva:

"nosotros nos dimos cuenta que ya teníamos que saber algo de esto, no podíamos seguir en la incertidumbre de este período mágico, además que nos pedía además cualquier plata por hacer su trabajo y que de repente no resultaba y uno tenía que saber porque bueno, porqué no me resulto si yo hice todo lo que tenía que hacer, entonces de ahí nos fuimos a buscar gente supina"

La crisis de la época mágica se deriva de la necesidad de los productores por controlar racionalmente el proceso de producción, debido a que la sola práctica del ritual 'mágico' resultaba, a veces, fracasada.

Sin embargo, la necesidad de controlar racionalmente la producción es reenviada a agentes externos al país, en la medida de imitar procesos de producción de uva similares:

"porque la uva de mesa necesita tecnología y nos fuimos a California y copiamos lo que hacían en California"

El agente concibe que el conocimiento de lo producido en el país del Norte puede servir a su servicio en tanto se lo imite.

Sin embargo, se encuentran trabas en este proceso:

"lo cual fue un error garrafal para todo un período, digamos, o sea sus condiciones no tenían nada que ver con las condiciones nuestras y le copiamos incluso el sistema de parrones que son distintos (...) la realidad de ellas es distinta a la nuestra, entonces nos adaptamos a un sistema que no nos funcionó, en que no nos dió ningún beneficio, todo lo contrario, nos provocó algunos perjuicios."

Para el agente la imitación de una realidad no adecuada a la propia significó mayores conflictos que soluciones. Aunque no se pone en cuestión el hecho de imitar, de copiar. Se critica que se copie algo que no coincide con la propia realidad.

De allí que el tercer período comienza con una disposición de obtener conocimiento de los centros intelectuales propios, en tanto están acorde con la propia realidad del productor:

"Después nos dedicamos a la chilena no más, los chilenos tendrán que saberla en la época que yo, yo había estudiado en la Universidad, pero la uva de mesa no se pasaba (...) porque en el fondo nadie tenía claro cómo funcionaba esto, de ahí nos fuimos a los investigadores chilenos lo cual tampoco, porque no hay investigación chilena. Lo que más hacen es traer la tecnología de afuera y adaptarla o leer revistas, artículos extranjeros (...) el problema nuestro es que no podemos mantener una calidad y una producción en tiempo"

Lo que el agente encuentra en esta tercera etapa es que si formalmente los investigadores chilenos podrían conocer la realidad del productor, en los hechos implicó un desconocimiento porque la uva de mesa no esta dentro del curriculum universitario, además de percibir que tampoco se genera tecnología y conocimientos propios.

Por lo tanto, la cuarta etapa comienza con la crisis de la anterior y se dirige a erigir al productor en dueño de su conocimiento de producción:

*"Y ahora estamos estudiando en otra etapa con la que estoy metido ahora, es que uno no se ha dado cuenta que **uno es el que realmente sabe**, y llevamos 20 -30 años en esto, y algo tenemos que saber ya, o sea somos nosotros los que sabemos"*

Se percibe que es el propio productor quien sabe, aun cuando, implícitamente, se está reconociendo que es gracias a las antiguas épocas fracasadas que ha podido comprender el proceso de la producción frutícola.

Lo anterior le posibilita comprender la actividad intelectual del productor como guía de la actividad intelectual académica:

"y tenemos que pedirles a los investigadores que vengan a investigarnos lo que nosotros sabemos, o sea pagar nosotros nuestra investigación, pero que seamos nosotros los que dirijamos la investigación y que veamos realmente qué necesitamos y analicemos lo que nos investigan, o sea que no nos digan eso es lo que ustedes necesitan"

El agente ubica en posición privilegiada el conocimiento e interés de los productores por sobre el de los investigadores, fundado en la necesidad económica de los primeros. De alguna manera se esta señalando la autonomía de los productores y el que han conseguido manejar o controlar tanto el proceso como el fin del mismo. Ya no necesitan que se les proporcione el conocimiento que necesitan, son los propios productores quienes se lo proporcionan a si mismo.

Es de indudable interés el proceso de las cuatro etapas reseñado, porque formalmente realiza el ejercicio de todo proceso de formación de identidad, en el que se comienza por un período de total extrañamiento sobre si mismo (tanto en proceso como en obra) que al cabo de superar etapas de

acercamiento y otredad culminan cuando el ser cobra total dominio sobre si mismo, ejerciendo poder y fuerza sobre el entorno.

Es así como el agente ha delineado un proceso Eriksoniano en la formación de la identidad del rol de empresario frutícola, en la medida que cada etapa se realiza para superar crisis de etapas anteriores, culminando en la madurez de un sujeto que puede controlar racionalmente los procesos productivos en los que interviene.

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

El agente señala el total dominio sobre los procesos administrativo de la empresa y su recurrencia a personas de escaso estudio:

"Yo trabajo solo, tengo una persona a cargo de los parrones y otra a cargo del packing, pero son gente de 5ta preparatoria"

Se concibe que 'trabaja solo' el agente porque las personas que le ayudan no cuentan con suficiente conocimiento y de ello se deriva que no tienen debido poder o control. Debajo de la palabra 'pero' resuena la incapacidad de los iletrados por dirigir de alguna manera la administración de la empresa.

Lo anterior cobra sentido cuando el agente señala el modo como se coordina con sus operarios:

"yo imprimo los datos que me dan los que están a cargo, me dan lo que sale de las bodegas, las desinfecciones, todo eso. Las labores que hacen ¿cuánto se demoran? que problemas tienen."

De alguna manera, el expresa desconfianza sobre sus operarios en la medida que impide que ellos asuman tareas de gestión y control, ejerciendo sólo un rol pasivo.

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E6)

MANTENCION Y APERTURA DE MERCADOS INTERNACIONALES

Se presenta como un gran logro la entrada de la fruta chilena a EEUU, la razón que se arguye para ello radica en un buen funcionamiento de los controles estatales sobre las plagas e insectos que pueden dañar las exportaciones agrícolas:

"¿por qué estamos en USA?. La verdad que tengo que hacer un elogio al servicio agrícola ganadero chileno, el SAG, ha hecho un trabajo estupendo"

De acuerdo a lo establecido por el agente la entrada de los productos chilenos al mercado Estadounidense se produjo gracias a la acción de elementos ayudantes al empresario agrícola, como el organismos estatal SAG. En tal sentido, el valor con que se dimensiona la entrada a ese mercado no radica en la propias capacidades de la gestión empresarial sino por las capacidades de agentes que se perciben complementarios, como el SAG.

Tal valoración del SAG implica, por otra parte, brindarle su apoyo cuando este entra en conflicto con sectores de la comunidad:

*"cuando usted vea en el diario que los pobladores de algunas poblaciones reclaman porque los están fumigando, porqué se descubrió un brote de mosca y llegan unos políticos a solidarizar con ellos es porque **no entienden de que el SAG es muy serio en su trabajo** y todas estas fumigaciones que son muy desagradables, es la **única forma de conseguir un país limpio** (...) y es así como hemos conseguido una limpieza fitosanitaria, la cual nos permite entrar a U.S.A. como único país en el mundo"*

El agente construye un sentido valórico de apoyo al SAG y en contra de los sentidos comunes de algunos sectores de la comunidad y de agentes políticos (a estos últimos se los invalida con el apelativo de 'unos', indicando con ello su escaso valor y dudosa procedencia) porque no son capaces de comprender una realidad que se plantea como nacional: 'país limpio'.

En otras palabras, aceptando el malestar de las fumigaciones del SAG para las poblaciones afectadas ('son muy desagradables'), para el agente ellos deberían relativizar su malestar supeditándolo a un bien mucho mayor como es la limpieza fitosanitaria del país. Que a su vez, desde la perspectiva del agente, posibilita un bien empresarial: la entrada de la fruta chilena a U.S.A.

Lo anterior se plantea sobre mercados ya cautivos, y a continuación el agente se manifiesta sobre los peligros de la incorporación de otros países a aquellos mercados (U.S.A.):

"México va a entrar con las paltas Hass(...) pero solamente a algunos estados del este <de USA> (...) y bueno uno piensa al tiro con mentalidad chilena, si la palta entra en el este rápidamente va a ser transportada al Oeste, va a ser una trampa, no creo que los mexicanos no sepan hacerlo (...) las consecuencias podrían ser muy graves"

Para el agente la entrada de otro país, como México, a USA implica una competencia futura porque se señala que aun cuando los mexicanos ingresan a territorios donde no participa la fruta chilena, por efecto de un pensamiento interesado (tal y como para el agente se piensa a 'la chilena') ellos podrían invadir territorios donde están presentes los empresarios frutícolas chilenos.

Respecto de la apertura de nuevos mercados se presentan las ventajas y dificultades para ello:

"respecto de los mercados alternativos, nosotros recién estamos pensando en Asia y digo recién, porque teníamos limitaciones anteriores originadas por la presencia de la mosca de la fruta en la zona Norte, Japón que es el principal consumidor muy chico todavía, pero creemos que es inteligente, van a comer más palta porque la palta es un producto muy bueno"

El agente señala a Asia como mercado 'alternativo'. Las desventajas para presentarse a aquellos países radican en la presencia de plagas en ciertas zonas del país. Sin embargo, entre las ventajas, se encuentra que entre aquellos países se ubica Japón, que por presencia ideal es definido como 'principal consumidor', aunque empíricamente aún no lo sea. Tal anhelo se potencia cuando el agente capacita a ese país con una voluntad al catalogarlo de 'inteligente'. Y dicha inteligencia radica en emparentarse en la percepción con el productor chileno acerca del valor de la fruta chilena (específicamente la palta).

Además, para ingresar a tales mercados el agente no concibe solamente la ayuda de sectores estatales, como el SAG, sino que también concibe la participación activa de la capacidad empresarial de promocionar sus productos:

"hemos organizado una gira a Asia, no sólo al Japón, sino también a Singapur, Honk Kong, también las Filipinas en que vamos a ir a exponer nuestro producto, de manera de ir abriendo poco a poco nuevos mercados"

Se comprende que la apertura de nuevos mercados pasa por una actuación empresarial conjunta ('hemos organizado') en mercados de Asia, sin que se desprecie ninguna zona en la que se constituyen (no sólo al Japón), dónde se presentan los productos nacionales como pivote de la apertura de mercado.

Sin embargo, para el agente no es sólo Asia el mercado a cautivar, sino que también se intenta en un país sudamericano:

"pero no sólo a Asia, sino también a Argentina en donde se encuentra la promoción más importante"

Se concibe que Argentina reciba la 'promoción' más importante entre los nuevos mercados o mercados alternativos.

Tal medida se explica por la concepción de los consumidores argentinos acerca de los efectos negativos del consumo de paltas:

*"Argentina es un consumidor pequeñísimo de paltas, porque **tenían un concepto muy erróneo de las características de las paltas,**(...)hemos invertido bastante dinero y ahora vamos a invertir más todavía porque estamos tratando **de sacarle de la cabeza la idea errónea que la palta tiene mucho colesterol**"*

De acuerdo al discurso del agente la disputa por ganar un mercado pasa, en el caso de Argentina, no por mostrar meramente los atributos de un producto, sino de enfrentarse ideológica y discursivamente a un sentido común presente en los consumidores y que para los productores resulta negativo desde el momento que implica rechazar el producto propuesto.

Por lo tanto, el objetivo de la promoción es conseguir un cambio de conducta mediante una transformación del conocimiento de los consumidores.

Debido a lo anterior se ubica la estrategia de promoción en acceder con información relevante a los posibles consumidores:

"se he editado un libro muy bueno (...) muy bonito , muy fino, con una muestra de lo que es Chile y de lo que es la zona frutícola (...) y al mismo tiempo se ha hecho un video (...) y eso se les va a dar a los líderes de opinión (...) y al mismo tiempo vamos a traer hacia Chile un un importante grupo de importantes chef"

De acuerdo a la cita el agente percibe que la estrategia de promoción debe apuntar directamente a resolver cognitivamente un problema práctico en el consumo del producto palta.

El problema práctico reside justamente en el diferente nivel de consumo que existe entre Chile y Argentina, y por el cual este último país aparece como un potencial mercado:

"si es que estamos consumiendo dos kilos y medio <de palta> y ellos consumen 100 grs. per cápita al año"

Insistiendo en la percepción del agente que la introducción o consumo de un producto pasa por mediaciones cognitivas manejadas socialmente para el consumidor, se presenta, según su percepción, la situación de los consumidores norteamericanos:

"no es fácil meter un producto en U.S.A. porque los americanos comen lo que les dice la televisión que coman, entonces tienen un sistema de promoción tan perfecto, que nosotros no estamos en condiciones de hacer una promoción a esa altura"

De acuerdo a esta expresión del agente, se concibe que los consumidores no actúan por una voluntad singular y propia, sino que a través de una voluntad común generada por los medios de

comunicación masivos. En tal sentido, la promoción se percibe más como una mediación para el consumo antes que una invitación para ello. De manera tal que el agente percibe que los productos chilenos no compiten con los productos norteamericanos en el mismo seno del mercado, sino que debieran competir en una fase previa como es la mediación propuesta por la promoción de los Medios de Comunicación de Masas.

Se concluye que la participación en tal fase se ve imposibilitada por un déficit en la calidad de promoción de los productores chilenos, que les impide competir con la 'perfección' de los promotores norteamericanos.

SER EMPRESARIO FRUTICOLA

El agente construye el rol de empresario en su persona de acuerdo a dos conceptos, 'romántico' y 'agresivo', que se coligen con el comienzo y el final de su vida profesional.

En el inicio de su vida como profesional escoge la dedicación al campo como una actividad alternativa a su rol económico:

*"Mi idea pasa por una **idea muy romántica**, yo creo que la mayoría de los ingenieros siempre hemos pensado en ser agricultores, como que sueñan con eso. Yo este sueño lo empecé a cumplir cuando tenía 30 años.(...) ya llevo treinta años y nunca me ha dado un peso de utilidad (...) recién ahora, por una serie de innovaciones que he hecho podría ser <útil económicamente> pero casi no lo pretendo."*

La cita expresa el inicio de la dedicación al campo como una actividad 'romántica' en cuanto se trata de una acción que no busca objetivos económicos. Ese es el primer dato de su romanticismo. El segundo dato de lo romántico se construye apelando el agente a la representación en él de un ideal de su grupo de pertenencia profesional, porque se trata de un 'sueño'. Es un sueño en tanto se opone a la dedicación urbana que supone el ejercicio de la profesión de ingeniero.

De tal manera, que para el agente la dedicación al campo se inicia como una actividad suplementaria a la labor profesional y remite su propio 'sueño' al 'sueño' colectivo de quienes constituyen sus pares profesionalmente, respaldando así una decisión personal en una motivación grupal.

No obstante lo anterior, surge para el agente la posibilidad de convertirse en propiedad en un empresario agrícola hacia el final de su carrera profesional, suplantando en preeminencia a esta última labor:

"y hasta hace como 10 años que comencé a pensar, o sea mentalmente me di cuenta que estaba llegando a una edad límite como para el ejercicio de mi profesión, porque soy ingeniero civil y mi profesión es muy competitiva, muy dura y muy peligrosa. uno arriesga todo lo que tiene en cada contrato (...) el campo le permite tener una cosa mas continuada y menos especulativa. Por eso el año 85 comencé a comprar tierras de una característica distinta a lo bucólico (...) y me puse un algo más agresivo"

De acuerdo al habla del agente, hacia el final de su carrera profesional el concepto de 'romántico' se transforma en 'bucólico' con lo que pierde las características de 'sueño' y trascendencia para convertirse en algo pasivo. Es por ello que necesitando generar ingresos ya por fuera del ámbito ingenieril se descubre en el campo esa posibilidad cuando este se convierte en un ente activo o 'agresivo'.

Es peculiar que surga una aparente contradicción en el hecho que el agente manifieste su rechazo de la carrera de ingeniero en sus últimos años por presentar un cariz 'competitivo' y 'peligrosa'. Sin embargo, la solución a ello no supone la dedicación a una actividad más pacífica porque la dedicación económica al campo se escoge en tanto 'agresiva'.

Tal contradicción se resuelve, a nuestro entender, en el hecho que la dedicación económica al campo supone para el agente una acción donde el riesgo es más a largo plazo ('continuada') y tiene que ver con actividades concretas y propias que realiza el empresario agrícola (no es 'especulativa').

En síntesis, la actividad profesional y la dedicación al campo van íntimamente ligadas. Una se comprende en la otra, porque el campo se convierte en un soporte ideal. 'soñado' para escapar del mundo no campesino cuando se está en el proceso de crecimiento y maduración de la actividad profesional.

Sin embargo, cuando se está en el final técnico de la carrera profesional el campo, para el agente, toma otro aspecto, deja de ser un ente suplementario para pasar a convertirse en la actividad a la cual el agente le dedica su principal interés, esto es, el económico.

Por otra parte, el agente expresa las cualidades que debe poseer un empresario:

"Honesto, trabajador, respetuoso con su personal, que tenga capacidad de delegar y que fuera docto e inteligente"

Se señalan entonces dos espacios fundamentales para las cualidades del empresario:

Primero, el espacio de los atributos innatos del empresario.

Segundo, el espacio de los atributos en la relación del empresario con sus trabajadores.

Respecto del primer punto se manifiestan cualidades que pueden ser tipificadas como comunes a cualquier persona que trabaje: 'honesto', 'trabajador', 'inteligente'.

Sin embargo, el agente expresa sus reticencias por la sola presencia de la 'inteligencia' en un empresario:

"pero yo le tengo mucho miedo al uso de la inteligencia como la principal característica de un empresario, porque si bien es cierto es importante, las inteligencias mal aplicadas son peligrosas, entonces además de inteligente tiene que cumplir con otros requisitos, si no, no sirve para nada, es un desastre."

De acuerdo a la cita, el uso de la inteligencia en un empresario deber ser moldeada por atributos superiores que impidan que esta actúe por su cuenta. Porque se percibe que la sola inteligencia, por si misma, conduce a realizar acciones negativas.

Existe en el discurso del agente un posicionamiento 'negativo' del uso de la inteligencia por parte de los empresarios, en la medida que aquella debe ser frenada por la presencia de cualidades positivas en los mismos empresarios.

Respecto del segundo punto, las cualidades en la relación del empresario con sus trabajadores son las siguientes:

"hoy día una de las características más difícil del empresario es saber manejar a la gente, si no la sabe manejar no le va a ir bien, hay que saber entenderlos, ayudarlos, y saber exigirles; para poder exigirle a una persona, se tiene que exigir uno mismo"

La principal cualidad de la relación es la sapiencia con que el empresario debe conducir ('manejar') a sus trabajadores.

La noción de 'manejo' o conducción esta delimitada por dos rasgos:

El primer rasgo, es que debe existir una empatía entre empresario y trabajador en la cual el empresario puede actuar sobre ellos 'ayudándolos'. Tal ayuda sólo puede sobrevenir después de una comprensión empática de los trabajadores por parte del empresario.

El segundo rasgo, es la 'exigencia' a los trabajadores tal y como el empresario se exige a si mismo. El modelo para el trabajo es el mismo empresario.

Por lo tanto la conducción de los trabajadores tiene un aspecto 'blando' como es la comprensión de su situación por parte del empresario, y un aspecto 'duro' como es la exigencia de trabajar tal y como lo hace el empresario.

Queda por decir que tal conducción no se genera de modo innato en el empresario sino que se trata de un 'saber', de un conocimiento adquirido.

Quisiéramos finalizar este acápite efectuando una reflexión sobre un comentario político que manifiesta el agente acerca de la época de los gobiernos de la reforma agraria:

"compré un fundo que en ese entonces tenía muy poco valor porque estábamos en plena reforma agraria y tuve la fe que este país debía recobrar la sensatez en algún momento"

En primer lugar se manifiesta en el texto, especialmente en el párrafo marcado, que la época de los gobiernos que acometieron la reforma agraria es una época fuera del sentido común. Y los gobiernos de ahora no sólo han superado a aquellos reformistas sino que han vuelto a un estado previo a los gobiernos de reforma agraria.

Con lo cual se manifiesta que la acción política de aquella época sólo fue un barniz accidental y de escaso sentido común, en comparación con los gobiernos anteriores y posteriores a ella.

Finalmente, se expresa tal hecho en atención a que el agente manifiesta 'fe', componente de voluntad, antes que manifestar una acción histórica por el desarrollo de los acontecimientos sociales que sobrevinieron posteriormente.

Precisamente, la historia es una sola y es sensata, todo camino de salirse de ella no sólo significa la pérdida de esa sensatez sino que también, necesariamente, el regreso al cauce de la historia verdadera.

INTRODUCCION DE TECNOLOGIA

Respecto de la introducción de tecnología, el agente expresa dos modalidades tecnológicas según se apliquen a dos elementos centrales para la producción frutícola: el árbol y el agua.

Para el árbol la atención tecnológica consiste en el cuidado de sus raíces:

"si el suelo usted lo recoge y pone el árbol en la punta de manera de que le junte todo el suelo, lo cual es muy bueno, y el árbol lo tiene muy cerca y evita cuando los suelos no son muy permeables sean relativamente impermeables, evita que la acumulación de agua en una lluvia muy intensa le dañe las raíces (...) entonces al subir la tierra le va quedando un canal y un montón, un canal y un montón, entonces cuando llueve el agua escurre por el fondo y no ahoga la planta"

De alguna manera el tratamiento tecnológico consiste en una utilización más racional de los recursos existentes antes que la introducción de objetos técnicos para mejorar la producción.

Sin embargo, respecto del agua se utiliza una tecnología compuesta por elementos técnicos:

"porque el riego si que hay que aplicar una tecnología muy propia de nosotros los ingenieros (...) también hay variables o sea distintas posibilidades que estamos estudiando, que hemos experimentado, y tenemos todo un riego por inmersiones"

El 'riego por inmersiones' mas las otras experiencias que se experimentan consolidan una estrategia técnica de tipo ingenieril.

Considerando ahora el origen de las innovaciones tecnológicas, el agente manifiesta que ellas provienen del exterior:

"aquí siempre ha habido poca tecnología, los creadores del sistema de riego por goteo por ejemplo, son los israelitas que creo que Israel ha sido el país más innovador en sistemas de riego por una razón obvia, porque trabajan en un desierto y como la fruta sub-tropical aquí en Chile crece en lugares con carencias de agua, es lógico que le copiamos a Israel lo que ha hecho en el sistema de riego, que por lo demás se ha difundido en todo el mundo."

El agente explica el proceso de 'copiar' tecnología al extranjero en base a tres argumentos:

Primero, que en Chile no existe tradición de creación de tecnología.

Segundo, que a los países que se les 'copian' la tecnología tienen exigencias mayores por las cuales necesitan inventar tal tecnología, además de que sus características de clima son similares a las del cultivo chileno;

Y por último, que ha existido en todo el planeta un proceso de difusión de tales tecnologías. En otras palabras, no es singular de Chile imitar tecnología.

LA PRODUCCION DE PALTA HASS

La producción de palta Hass es valorada en el habla del agente porque la relación de tiempo y calidad es superior a cualquier otra fruta:

"<la palta hass> tiene condiciones extraordinarias como fruta que no la tiene otra fruta y por eso ha arrasado (...) una palta que tiene usted hoy, estamos a 16 de agosto, que la tiene en un árbol y que ya tiene un calibre importante, y que la puede vender porque ya tiene el aceite mínimo, si esa palta usted no la corta, la puede vender en marzo, igual sigue la misma palta con las mismas características (...) ¿que fruta puede permanecer 8 meses en un árbol sin que usted la corte y la puede volver a tomar? es una maravilla la palta Hass."

De acuerdo a lo expresado por el agente, la cualidad de la palta Hass se asienta en su capacidad de permanecer con calidad en el árbol por un largo período de tiempo.

Precisamente, esta combinación de tiempo y calidad que en la palta Hass es proporcional, en otras frutas es inversamente proporcional:

"para que decirle de la chirimoya, tiene 45 días para tomarla y venderla, si la toma de este tamaño, si la toma después se cae o se debilita mucho"

La chirimoya, en contraposición con la palta Hass, pierde calidad con el paso del tiempo en el árbol.

En base a estas propiedades de la palta es que el agente manifiesta que la adopto como cultivo central de su producción:

"yo he plantado cosas que me gustan, primero que todo pensando que si están malas me las puedo comer al menos, claro que me moriría si me las comiera todas, yo la palta Hass la planté porque tenía terrenos adecuados y porque considero que es una maravilla de fruta"

Entonces , en la combinación de una elección por gusto con la posesión de terrenos adecuados es posible que el agente haya preferido la palta Hass como su producción frutícola.

De ninguna manera se hace referencia a las cualidades económicas de este producto en el mercado, para su elección como la base de la producción frutícola. De alguna manera se construye una motivación para producir fruta que descansa en una elección personal considerando cualidades subjetivas, tales como el gusto personal, antes que en una elección racional considerando cualidades objetivas de mercado.

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E7)

El agente diagnostica una situación común al empresariado frutícola cuando señala que uno de los factores incidentes en la acción económica de tal empresariado es el tipo de cambio existente en el país:

*"con el tipo de cambio que con el tipo de cambio que **tenemos estamos** realmente complicados (...) entonces este es un factor, pero vital (*) externa de un país"*

La situación negativa provocada por el tipo de cambio no es posible superarla acudiendo a soluciones teóricas:

"en los textos, no es cierto? de economía dicen que la manera de contrarrestar las bajas en los tipos de cambio es aumentando la productividad. Eso pasa en los países desarrollados (...) creo que la productividad en un país es imposible aumentarla mas del 4,5% anual, ya? entonces nosotros hemos tenido este año una devaluación del peso del 13% en un año mas o menos, más la inflación que es alrededor del 9, tiene un diferencial de un 23%, 24%, en un año es una bestialidad"

Las soluciones de libro, teóricas, sólo son aplicables a los países desarrollados no a los subdesarrollados, con lo cual se establece un diferencial de comportamiento por cuantos en estos últimos países se presentan comportamientos exógenos al marco teórico para frenar la baja del tipo de cambio, como son la devaluación de la moneda y la inflación. En estos países no hay identidad entre teoría y práctica.

Es así que en la perspectiva de su actual temporada se realiza un balance negativo de esta, a pesar de contar con una situación favorable comercial y ventaja comparativas:

"yo este año estaba muy contento con mi temporada(...)porque he logrado vender a precios normales, no tuve ningún () de lluvia y fruta así que no le puedo echar la culpa a los exportadores (...) así que dije ¡chuta! voy a salir bien parado (...) ¡las pinzas! voy a salir para atrás un poquita más que la temporada pasada, ya? en las cuentas del huaso, vamos a salir justos parados (...) porque en las otras cuentas de repente hay, qué se yo, cosas que no están consideradas."*

Tal aspecto negativo de la temporada es percibido como efecto de la incidencia de factores externos al manejo empresarial y que incumben a la conducción económica por parte del Estado:

*"Entonces es realmente, es **defraudante**, por decir lo menos, que por factores absolutamente externos y que yo creo que, no quiero hacer críticas políticas ni mucho menos, pero creo que hay un mal manejo por parte de la autoridad económica, bueno ellos tienen prioridades ¿ no es cierto? y seguramente la han dado prioridad uno a la inflación y eso se ha hecho a costa del tipo de cambio, entre otros factores, **me imagino**"*

La percepción del empresario del fracaso económico de la temporada se construye en base al hecho que la autoridad económica no ha privilegiado el rol de los exportadores frutícolas. Hay una ambigüedad en el relato, expresado en algunos términos marcados (¿no es cierto? y 'me imagino'), porque se establece por una parte que la autoridad económica tiene un 'mal manejo' y , por otra, que 'tienen prioridades'. Ambas posiciones no son homogéneas sino que remiten a valoraciones contrapuestas, porque en el primer caso se trataría de un error cometido por la autoridad, y el segundo caso consistiría en una distinta y legítima apreciación de los valores de la economía. Por lo tanto, el no privilegio de los exportadores queda en un terreno ambiguo entre concebirlo como un error en sí o efecto de una óptica de política económica por parte del Estado.

Sin embargo, la posición anterior se matiza cuando se señala que la autoridad económica ha aceptado tomar medidas que el empresariado exportador ha demandado:

"Entonces uno ve que hoy día se están tomando ciertas medidas que nosotros venimos diciendo, insistiendo hace mucho tiempo, como bajar la tasa de interés"

Lo anterior con el fin de disminuir el flujo de capitales financieros, otro factor que repercute negativamente en la acción del empresariado al disminuir el tipo de cambio:

"tratar en alguna forma de frenar la llegada de capitales especulativos y también los dineros del lavado de dinero, ¿no es cierto? que inundan el mercado y son los que contribuyen también a esta baja del tipo de cambio" (3)

Sin embargo, el agente se muestra expresivo para señalar que no hay un mecanicismo entre el aumento del flujo de capitales y la disminución del tipo de cambio (lo que entre paréntesis permite diluir una posible contradicción entre empresarios que ocupan distintos segmentos de capital, como el financiero y el exportador):

"Desgraciadamente en este país, como somos tan brutos y tan ignorantes, comulgamos con rueda de carreta y agarramos hasta la corriente eléctrica, como siempre digo yo, entonces, incluso, dentro de nuestro mismo directorio me decía : ¡oye, pero que querí hacer si esta es la economía libre! hay muchos dólares por eso el dólar tiene que estar bajo. No hombre, ¡no tiene porque ser así! porque hay muchos países que les llega muchos dólares, pero de alguna forma se las arreglan para que los dólares salgan o que sé que hacen los economistas, pero mantienen su tipo de cambio."

Detrás de la posibilidad de mantener parejo el tipo de cambio con el ingreso de flujo de capital se asoma una crítica a lo que podemos denominar una 'mentalidad de país', en la que el mismo agente se incluye, en donde se hace referencia de modo implícito a la aceptación pasiva de condiciones económicas como si fuesen necesariamente del modo que se presentan.

Precisamente, para contrarrestar ese influjo de la 'mentalidad del país' el agente recurre a fuentes de información extranjeras y prestigiosas:

*"Ahora, en esto que yo he estado insistiendo <que el flujo de capital no baja mecánicamente el tipo de cambio> se me aclaró mucho el año pasado, (...) con un artículo que salió en la revista *The Economist*, de la cual soy suscriptor desde hace más o menos treinta años"*

El agente expresa la diferencia entre el tratamiento del capital financiero en los países de Asia y Latinoamérica:

"Los flujos de capitales en los países asiáticos, los gobiernos se encargan de orientarlos y hacia dónde los orientan? hacia los sectores productivos (...) mientras que en Latinoamérica el grueso de los capitales que llegan son capital especulativo, que llegan para qué, como yo digo, para que las señoras se compren hasta los calzones con tarjeta de crédito"

Por lo tanto, en la el capital financiero no se hace productivo sino que especulativo, lo que implica una desventaja para los sectores que se toman dependientes de las tarjetas de crédito:

"<la tarjeta de crédito> es un tremendo problema, es decir, la gente del campo, yo los veo a estos pobres viejos como sufren, no cierto, con la tarjeta de crédito con el crédito de la tienda (...) Será así la economía moderna, seguramente."

En primer lugar quienes sufren el efecto del capital especulativo son también los otros miembros de la actividad agrícola ('los viejos') quienes se ven afectados en tanto consumidores.

En segundo lugar se acepta el hecho como una fatalidad, en tanto se trata de una condición económica necesaria.

Esta última posición se confronta con la que hace referencia a la 'mentalidad del país' como la hemos denominado. Es decir, que mientras por un lado el agente intenta una posición propia y desafiante a las leyes del mercado tenidas como necesarias, por otro lado reconoce cierta fatalidad de los hechos económicos. Nos parece que la diferencia se funda en el sujeto en que recae el efecto económico. Cuando el efecto económico actúa sobre el empresario (disminución del tipo de cambio) es posible modificar las leyes del mercado. Cuando el efecto económico actúa sobre sujetos económicos débiles, el mercado actúa con una necesidad deontológica, imposible de modificar.

En tal sentido nos parece que su motivación se ajusta a los estándares de su pertenecía de clase: radicales, para los problemas que los afectan y conservadores para los problemas que podrían suscitar conflictos sociales.

PERCEPCION DE LA PRODUCCION

Manifiesta el agente que uno de los problemas centrales en el proceso de producir para la exportación es la calidad de la fruta:

"yo fui el primero que empezó a hincar con este tema de la calidad, la calidad es intrínseca, nuestra fruta es muy buena, pero somos chilenos y no estábamos acostumbrados a competir en el mercado del mundo, no tenemos, hemos ido desarrollando una cultura, digamos, exportadora que no está aún consolidada y, naturalmente que hay mucha gente irresponsable, la típica viveza del chileno, que manda fruta que no...(..) gente irresponsable que manda fruta"

Como primer dato es el propio agente quién manifiesta su posición como la primera entre sus pares denotando una presencia de liderazgo.

La calidad de la fruta se basa en una oposición entre la 'naturaleza del chileno' (su viveza que conduce a la irresponsabilidad) y la 'cultura exportadora' (que conduce a un actuar responsable). El diagnóstico es aún incierto en la medida que sigue participando 'la viveza' y no esta consolidada la 'cultura'. por lo tanto la atención a la calidad de la fruta pasa por dos momentos, uno, la superación de la tendencia natural del chileno para 'avivarse' y enviar fruta en mal estado y dos, en un aprendizaje cultural para, superando la naturaleza, sea posible enviar fruta de buena calidad.

Para superar el envío de fruta en mala calidad el agente señala un proyecto de ley que está en el Congreso:

"Es por eso que nosotros tenemos ya, y el gobierno presentó un proyecto de certificación obligatoria de calidad () que está en el congreso (...) la estarían controlando empresas privadas, registradas en el Ministerio de Economía, no hay intervención estatal, la única intervención estatal es hacerla obligatoria"*

En esta posición se juega la ambivalencia frente al Estado, porque demandándole una posición que exija a todas las empresas exportadoras un certificado de calidad, el agente niega la intervención en el plano del discurso pero aceptándola en los hechos. La obligatoriedad del certificado es precisamente un recurso del Estado frente a las empresas particulares.

AUTO Y HETERO PERCEPCION DEL EMPRESARIO

En relación a si mismo como empresario se percibe claramente como un agente autónomo e independiente:

"siempre he exportado solo"

El agente percibe que esta capacidad para exportar no es generalizable al ámbito empresarial:

"<las exportadoras> cumplen una función muy importante porque no todo el mundo puede hacer, o sea, tiene la inquietud, digamos para hacer estas cosas, nadie quiere calentarse la cabeza, significa mucho, mucho trabajo extra en toda esta cosa, yo trabajo todos los días desde las ocho de la mañana hasta las nueve de la noche"

Evidentemente al agente concibe su labor en tanto empresario con la cualidad de lo original porque precisamente se opone a lo que hace todo el mundo (recurrir a una exportadora). El motor de ese esfuerzo radica en el proceso de 'inquietud', ese proceso personal es el desencadenante motivacional para involucrarse en tareas que exceden el trabajo standard de un empresario frutícola.

Se puede añadir a lo anterior la cualidad de emprendedor en el ámbito empresarial:

"Yo fui fundador de la Federación de Productores de Fruta () yo soy presidente, actualmente soy el vice presidente, fui presidente tres años"*

Por lo tanto se perciba integrado al gremio de los empresarios frutícolas. El agente expresa con adjetivos positivos la percepción que los empresarios extranjeros tienen de los empresarios frutícolas nacionales:

"Nos hemos ganado el respeto de los empresarios de afuera (...) cuando recién empecé a salir afuera me impresionaban el respeto que nos tenían, y realmente, después lo empiezo a entender el crecimiento de la fruticultura chilena ha sido una cosa inaudita"

Entonces, el valor que han adquirido los empresarios a ojos de sus pares internacionales se aquilata por el aumento de la productividad de los primeros.

Al momento de explicar el fenómeno del 'crecimiento' de la fruticultura chilena el agente apela a variables de gestión:

"Los agricultores chilenos hemos demostrado una adaptación, digamos, a los cambios, un ansia por saber cosas nuevas, por desarrollar cosas nuevas, realmente increíbles, digamos, y son como le digo la que nos ha ganado el respeto afuera"

Por gestión se entiende la posibilidad de 'adaptarse' a las transformaciones y proposiciones que provienen del mundo externo y por la motivación de lo 'nuevo'

Antiguo y nuevo empresario

El agente manifiesta que el actual desarrollo empresarial no es producto de la actual época sino que es la continuación del antiguo empresario nacional que existió hasta antes de las intervenciones del Estado y que la cualidad que los une es la calidad de 'emprendedor':

"Yo siempre decía, creo que en este país lo que fuimos en el siglo pasado, no cierto? que fuimos gente muy inquieta, el peso chileno, la unidad corriente, usted lo sabe () en Oceanía, en Australia, el trigo chileno llegaba hasta Australia, bueno yo decía, donde estará ese espíritu emprendedor, bueno ese espíritu emprendedor estuvo un poco tapado en este país por 50 años de Socialismo, no cierto? en que el Estado y la cuestión..."*

Por lo tanto el agente expresa que el hiato entre el antiguo y actual empresario fue provocado por la acción del estado, calificada como Socialista. Por ende no existe ningún tipo de vínculo entre ese espíritu emprendedor y el Estado, en la medida que se da una metáfora de ocultamiento ('tapado') del segundo sobre el primero.

En este punto se encuentra una posición contraria a la señalada respecto del tipo de cambio, porque si en esta no había adecuación a los marcos teóricos, en la situación de proteccionismo que vivió la sociedad habría existido una adecuación a textos canónicos. Sin embargo, no habría existido tal adecuación en los países del Norte:

"el estatismo y el crecimiento hacia adentro que fue una corriente económica predicada no cierto? por keynes, creo, para que la practicasen los países latinoamericanos y los países del tercer mundo, pero no la respetaban ellos en Europa (...) Las recetas nos las dan a nosotros y nosotros hacemos todas las pruebas como conejillos de indias, no cierto, y ellos después sacan las conclusiones"

Nuevamente se perfila que los países de L.A. viven una situación contrapuesta a los países de Europa.

Continuando con el tema de la voluntad emprendedora como nexo entre el antiguo y nuevo empresariado, el agente insiste en la metáfora de ocultamiento de esta voluntad:

"y este espíritu emprendedor que estuvo **sumergido** durante todos estos años, usted lo ha visto **saltar hacia afuera** de cuando la economía se liberó..."

Nos sitúa tal texto en la posición que la voluntad emprendedora no se modificó, sino que permaneció intacta bajo la acción política del Estado proteccionista, de esta manera se concibe que tal voluntad es anterior a cualquier política proteccionista y que estando bajo presión se libera mostrando intactas sus cualidades.

Producto de lo anterior es el hecho que cuando la economía del país se abre a la exportación se ofrece una oportunidad a los empresarios que estaban en otros rubros:

"esta inquietud empresarial, toda esta fuerza, digamos, que estaba un poco tapada y encubierta y en un momento dado se abrió esta posibilidad, digamos, y mucha gente, yo mismo, cuando yo me vine al campo partí con lechería (...) y el día que se abrió la posibilidad de exportar inmediatamente, me entusiasmó, yo fui de los primeros que planté aquí en la zona, uvas"

La oportunidad se ofrece tal y como cuando se abre una compuerta y emerge una fuerza aplastada ('tapada y encubierta'), y nuevamente el agente surge con una figura de liderazgo y preponderancia porque es 'el primero'.

CARACTERISTICAS DE LOS EMPRESARIOS

Cualidades de los Empresarios

En primer lugar se destaca preponderantemente como rasgo principal de los empresarios, el que asuman 'desafíos':

"Yo creo que so características muy, muy especiales, la fruticultura es un negocio, primero que nada. yo creo que son gente que les gusta los desafíos, los desafíos en forma yo (...) me dedico a navegar allá con muchos peligros he estado varias veces con problemas serios, me gustan los aviones, juego polo, me gustan los desafíos"

Se aprecia en el texto que en primer lugar se produce una identificación entre el empresario y la persona porque ambos gustan de la misma manera y toman del mismo modo el desafío. No hay diferencia entre navegar, jugar y negociar. Estos procesos conllevan un mismo sentido, que es el sentido de 'desafío'.

En la siguiente cita se presenta aquello frente a lo cual se desafía:

"Entonces creo que a la gente de la fruta nos gustan los grandes desafíos, porque es un negocio que además de los tradicionales desafíos que tiene la agricultura como son todos los problemas climáticos, de pestes y demás cosas tienen el tremendo desafío que son los mercados en que usted trabaja durante todo un año (...) se gasta por hectárea 10,15,20 veces más que la agricultura tradicional (...) después le puede caer una lluvia (...) y usted pierde todo el trabajo del año y sencillamente se va de espalda o bien, usted despacha su fruta para afuera (...) y cuando llegó la fruta está por los suelos (...)y hay que venderla en lo que caiga."

De acuerdo a lo expresado se califica de desafío aquel proceso que no maneja todos los factores que le permiten conducirse adecuadamente. Así, en el caso del negocio frutícola, el desafío se enfrenta ante adversarios naturales incontrolables como las condiciones climáticas y ante adversarios sociales incontrolables como es el mercado.

Por otra parte se perfila que el negocio frutícola tiene un mayor riesgo que la agricultura tradicional por el mayor valor agregado por hectárea que supone su inversión. Lo que implica un mayor sentido de ese negocio frente a la agricultura.

En otro momento de la entrevista el agente enfatiza el proceso de asumir riesgo del empresario:

"para ser empresario yo creo que uno tiene que tener esa característica no? de independencia, no se qué diablo, pero, de correr riesgo y todo lo demás"

De acuerdo a lo formulado las características del empresario son obligatorias...'se tiene que tener'...los rasgos de independencia y de asumir riesgos. En tal sentido, la posición del agente se adapta cabalmente a las posiciones de los discursos oficiales acerca de lo que los empresarios deben contar entre sus recursos.

Por otra parte, es evidente que los rasgos señalados, 'independencia', 'correr riesgos', son atributos de persona antes que de rol. Recordemos que el agente asimila su actuación empresarial en tanto desafío tal y cual a como asume conductas de índole privado (pilotar yates, aviones , etc.)

Por otra parte existen ayudantes para superar el riesgo que supone la actividad frutícola:

"yo creo que es toda gente, el grueso, relativamente de muy buen nivel empresarial, para adaptar rápidamente las nuevas tecnologías que se van produciendo, desarrollar propias tecnologías, aquí hemos desarrollado tecnologías propias, aquí en este fundo"

Surge la tecnología como un aliado para superar los desafíos, en ese sentido la tecnología se la aprehende tanto a través del fenómeno de 'adaptación' mediante la importación de ella, lo que significa estar al tanto de esa innovación, o bien a través de la creación de 'tecnologías propias', lo que también indica un grado de liderazgo de la empresa frutícola en cuestión.

Existe asimismo un segundo proceso ayudante para enfrentar los riesgos del desafíos como son las técnicas de investigación:

"Estamos ahora en un trabajo de investigación con la Universidad Católica (...) mejorar la posición de los racimos para hacer más fácil el trabajo de la gente y aumentar la productividad que es el tema que estamos trabajando, y esto LLOYD <profesor de la Universidad de California 'se podría decir que es casi padre de la agricultura moderna'> me lo dijo hace diez años atrás(...) 'si tu miras lo que pasa en todo el mundo va a llegar un momento que para ustedes va a ser vital la productividad de la mano de obra (...) en unos pocos años va a ser muy cara' y hoy día nuestra mano de obra es tan cara como la de Estados Unidos."

Surgen las técnicas de investigación como un aporte principal para facilitar trabajo del personal y al mismo tiempo aumentar su productividad.

Es relevante como el agente se ubica en una posición de 'hijo' frente a un 'padre' de la agricultura en el sentido que lo que este ha afirmado se ha cumplido en el área de la productividad de la mano de obra. En ese aspecto su desafío se ve mediatizado por el apego a figuras tradicionales que han posibilitado un rumbo en el navegar del negocio. Esta navegación no se ha realizado a ciegas sino que con mentores que han ido aclarando el rumbo. Por lo tanto, lo que en un principio parecía un desafío en solitario se presenta finalmente como un proceso mas o menos guiado.

Actuales Proyectos

En lo referente a su disposición actual para futuros proyectos el agente se expresa cauteloso:

"Yo creo que ya pasé un poco, no, yo soy un tipo sumamente inquieto, entonces la verdad que ya pensaba iniciar una etapa un poco más tranquila, no tranquila en el sentido de dedicarse a flojear, pero no arriesgar demasiado, que se yo (...) porque ya no tiene uno treinta años ¿no cierto? como para partir de nuevo."

En el párrafo anterior se construye un pequeño modelo de donde el agente obtiene el sentido de ser empresario . En efecto, un empresario por definición no puede caer en la modorra de la 'flojera', pura inactividad improductiva , pero tampoco puede apostar toda su empresa en aventuras demasiado riesgosas que involucren la pérdida de la empresa. En la actitud de 'flojera fundamentalmente se pierde el empresario; en la actitud de demasiado riesgo, principalmente se pierde la empresa.

Lo ideal sería permanecer estables , sin embargo la mecánica de la empresa lo imposibilita:

"Desgraciadamente este negocio no nos permite quedarnos tranquilos"

En la calificación negativa del permanente rodar de la empresa se percibe la sujeción del agente, en tanto empresario, a una actividad que está más allá de su voluntad.

Rasgos de la Empresa

Considera positiva la gestión de su empresa:

"Estoy relativamente satisfecho podría ser, no cierto? con lo que he logrado hacer porque de unas tierras que eran consideradas una porquería cuando yo compré este fundo (...) de esas tierras tan malas, con mucho cariño, porque en esto hay mucho de romanticismo en el trabajo del campo..."

Considera positivo la labor cumplida por su empresa porque ha logrado trabajar sobre unas tierras consideradas poco aptas. Sin embargo. lo relevante en este discurso es la asimilación del agente de su empresa exportadora como un 'trabajo del campo', lo que implica inmediatamente referirse con todas las coordenadas tradicionales con que se percibe el trabajo de campo, en este caso, como labor 'romántica'.

Lo que se entiende por actuar románticamente surge en el siguiente texto:

*"me expandí y si hubiera sido una **decisión económica** yo habría vendido esto hace mucho rato y me habría comprado un fundo ad hoc, digamos, para las plantaciones, para hacer lo que yo quería. No, como **buen idiota**, no cierto, **he gastado** no se cuánta plata, esfuerzo y más cuestiones en nivelar potreros (...) para transformar este fundo en algo distinto"*

Se actúa románticamente cuando no se actúa bajo el buen juicio de la decisión económica sino que se está compelido, como 'buen idiota', a gastar en un terreno que se aprecia para transformarlo en lo que se desea. El quid del asunto pasa precisamente en el valor de transformar algo inservible en un producto útil. Lo romántico es entonces el apelativo a un proceso de inversión con el fin de obtener un bien rentable, comenzando desde condiciones iniciales poco adecuadas.

La pregunta que surge es ¿quién es este sujeto romántico?

"entonces eso también es una característica, yo creo, no tan sólo del fruticultor, sino que del agricultor, ¿no cierto?"

Precisamente el agente busca identificarse como empresario a través de la tierra y no por medio de otras características, como podría ser el comercio exterior.

La lealtad a la tierra por parte del agente le genera una identidad histórica, aquella que posee el agricultor. Porque en ambos actúa ese proceso de amor por la tierra denominado 'romanticismo'

Comienzo de la Empresa

Como se ha dicho anteriormente, el agente expresa que ingreso al área frutícola mediante las oportunidades del mercado. Sin embargo, existe ambigüedad al momento de dar cuenta de las razones que motivaron al agente para el ingreso a esa área empresarial:

"tenía lechería, que se yo, fabricaba queso y de repente me di cuenta de que esto de la fruta y además también la tentación, no la tentación, sino que el ver, el poder entrar a una actividad que le iba a permitir a uno desarrollarse mucho más como ser humano (...) yo hoy día (...) tengo amigos en EEUU, en distintas partes de Europa, por todos lados, gracias a la fruta."

Se ofrece aquí aparentemente dos momentos explicativos opuestos. Uno, la 'tentación' y otro, 'el desarrollo humano'. En principio el agente detiene el transcurso de su habla cuando surge el término 'tentación', probablemente porque dejaba al desnudo su ambición económica, y se resbala hacia un término totalmente contrapuesto como es el de 'desarrollo humano'.

Sin embargo, estando ambos términos en relato del texto deben conjugarse complementariamente antes que opuestamente. Y así, el fenómeno de la tentación lo podemos considerar como el aspecto explicativo del porque del ingreso al mercado frutícola, por haber salido en el primer momento de la respuesta del agente. Y el fenómeno del 'desarrollo humano' lo podemos considerar como un aspecto justificativo del ingreso al mercado, precisamente porque surge para 'olvidar' el lapsus de la aparición en el habla de la 'tentación'.

Composición de la Empresa

La empresa tiene una estructura administrativa reducida:

"administrativa que está compuesta en la parte administrativa misma por dos personas, una niña que es contadora y que lleva la contabilidad y maneja toda la parte del papeleo de las exportaciones, porque como lo dije yo mismo, yo soy empresa exportadora, yo soy todo acá"

Lo relevante del texto anterior es que proporciona la noción de fusión entre la persona , el empresario y la empresa acotada en la expresión 'yo soy todo acá'. De alguna manera hace reminiscencia de un proceso autárquico en el que al interior del predio se realizan todas las actividades que unifican la labor agrícola, con la labor productora y exportadora.

Asimismo el agente manifiesta la necesidad de contar con nuevo personal, un profesional, además del personal técnico estable:

"hasta ahora yo me las arreglaba con un técnico agrícola, el típico administrador de campo que lo tengo hace muchos años trabajando conmigo y dos técnicos agrícolas mas, o sea, son tres técnicos agrícolas y este año ya me decidí a contratar un ingeniero agrónomo por esto mismo que estamos conversando. creo que la tecnología, la eficiencia es algo que necesita, digamos, de cambio continuo(...) cambio constante entonces hay que tener gente preparada, digamos, con los conocimientos técnicos para ir absorbiendo todas estas cosas que están pasando constantemente"

En el texto anterior se expresa la insuficiencia del actual cuadro técnico que requiere como apoyo el agente para su producción frutícola. A los tres técnicos agrícolas se agrega un profesional (ingeniero

agronomo). La demanda por este profesional no viene requerido esencialmente por la labor agrícola en sí, sino que por la necesidad del cambio tecnológico del cual el agente se percibe dependiente y sin dominio sobre él.

Evidentemente se asocia indisolublemente a la 'tecnología' con la 'eficiencia' lo que expresa cierta concepción animista en el sentido que la sola implantación de tecnología asegura la eficiencia de la producción.

Sin embargo el agente asegura una relación entre la innovación, que la instaura él, y la aplicación de tecnología, propia del profesional:

"yo que soy el inquieto y el empresario soy el que tengo que andar preocupado de las bolsitas de Nueva Zelanda, de cubrir con plásticos como lo hacen los italianos y ahora supe cuando anduve en California que lo hacen también unos vecinos ahí californianos y uno va parando las orejas, no cierto? y tiene que haber técnicos que implementen estas cosas que uno va..."

En primer lugar, se destaca la identidad entre el rol de empresario y las cualidades de la persona ('ser inquieto'). En segundo lugar, el marco de referencia en el que se mueve el empresario abarca prácticamente el mundo occidental. En tercer lugar, la innovación no quiere decir solamente invención sino que también imitación, para ello el empresario debe estar vigilante ('orejas paradas') y en cuarto lugar, la aplicación de tecnología se subordina a las capacidades empresariales por innovar en la producción. De otra manera, el profesional es concebido como un auxiliar técnico de la labor empresarial.

Relación con los compradores

La vinculación que el agente señala que tiene como empresario con los compradores , 'recibidores' en su lenguaje, excede el marco de la formalidad:

"yo tengo mis recibidores con los cuales ya tengo una relación, ya se puede decir, de amistad con alguno de ellos"

Es evidente que el término 'recibidor' lo aligera del componente contractual que conlleva el término 'comprador del cual se hace su equivalente y la implicación de amistad desliza el terreno del negocio a una práctica de compromiso informal

PERCEPCION Y RELACION CON EL TRABAJADOR.

Se comienza con un diagnóstico de la situación del status de vida de los trabajadores en general:

"que dice<un estudio de la Universidad Santa María>, a mucha gente le llama la atención los bajos estándares de vida de la gente en Latinoamérica, sobre todo si lo comparan con sus vecinos de la América del Norte.

La razón de esto? la baja productividad de sus trabajadores (...) la productividad promedio de los trabajadores es un tercio de la productividad de los EEUU"

Es evidente que el problema social de la baja calidad de vida de los trabajadores es reenviado directamente a ellos en tanto estos no alcanzan los niveles de 'productividad' que si alcanzan los trabajadores norteamericanos. De algún modo se evita aquí toda suposición de país subdesarrollado como contexto para realizar el diagnóstico de la baja calidad de vida y se responsabiliza directamente a los trabajadores.

Se agrega que el problema no radica en un asunto de mas o menos 'habilidades' por parte del trabajador, sino que de su capacidad para 'incentivarse':

"Ahora, no es problema de falta de habilidades, no es cierto, sino que hay todo un contexto que lleva a incentivar a la gente"

Es precisamente este proceso de 'incentivos' el que no tiene eficacia para los trabajadores:

*"porque los empleados en vez de irse a las cinco y media o seis de la tarde se van a las cuatro y media o sea, **no tienen interés en ganarse más de los 5 mil pesos diarios. Son muy buenos, son ciento cincuenta, ciento ochenta mil pesos al mes, no quieren más, entonces esa falta de interés por la riqueza tiene otras raíces"***

En el párrafo anterior se encuentra el nudo explicativo de la baja productividad de los trabajadores. Resulta que son ellos mismos quienes no desean producir más, porque carecen de la motivación para ingresar a un ámbito de 'riqueza'. En otras palabras, desean mantenerse pobres. A continuación el agente explicará a su vez esta falta de motivación para hacerse de riqueza.

*"Primero que nada la raíz religiosa (...) eso de bienaventurados los pobres porque de ellos va a ser el reino de los cielos, no cierto? **es muy grave** y si los ricos es mas difícil (...) que un rico entre al reino de los cielos que un camello pase por el ojo de una aguja"*

La explicación implícita que el agente maneja es la siguiente: los trabajadores no quieren trabajar más porque podrían enriquecerse, si lo hacen dejarían de ser pobres, y si dejan de ser pobres no tienen ganado el cielo. Allí radica la 'gravedad' del argumento religioso.

Tal grave argumento religioso tiene dos caras , por una , afecta a los trabajadores para no

incentivarse en el trabajo, como hemos visto y la segunda cara, es que afecta y cuestiona directamente la riqueza del agente:

"esta tontera que le cuento a usted, a mi me impactó mucho cuando yo era chico (...) para el vecindario eramos ricos, entonces que yo no pueda ir al reino de los cielos por el solo hecho de ser rico me impactaba"

El agente se siente afectado por el argumento religioso mas no culpable, que podría ser una variante de la respuesta dada a tal argumento. En definitiva, supera tal cuestionamiento desde el momento que le baja el valor al argumento, lo considera 'tontera' y por lo tanto no válido.

Precisamente, la posición actual del agente es de alta motivación por la riqueza y lo da a conocer en la siguiente contrareformulación del argumento religioso:

"Yo pensaba que distinto sería este país si dijeran Bienaventurados los ricos porque de ellos será el reino de los cielos"

El agente realiza un argumento inverso al argumento católico tradicional y se acerca a posiciones similares al protestantismo donde los escogidos para la vida del más allá son aquellos que tienen fortuna en la vida terrenal.

Para precisar y cuestionar el valor de la pobreza el agente se remite a una situación de un pueblo campesino:

"al año siguiente me toco () a Rosario y miraba a la gente, gente del pueblo de Rosario ¿quién de esta gente se siente pobre? ¡niuno! si usted le pregunta ¡niuno! no cierto? pobre para ellos quién es? el tipo que está botado en el camino (...) borracho ¿ese es bienaventurado y de ese es el reino de los cielos? ¡No puede ser señora!"*

El agente se remite a una experiencia de empatía para conocer intuitivamente lo que la gente del pueblo conoce por pobreza. Necesita de una legitimidad en el mundo de los no ricos para sostener su posición. Sin embargo, este anuncio explícito acerca de quienes no son pobres se contrasta con el argumento dado al inicio para la no motivación de sus trabajadores para aumentar la productividad.

Existe asimismo otra raíz que ha impedido a la gente de hacerse de riqueza. En este caso el conductor ya no es la iglesia sino los políticos:

"el tema de los políticos que durante tantos años, no es cierto, le metieron al chileno que el jutre los explota, ladrón que aquí que allá, todo para conquistar a cualquier precio unos votos"

El argumento implícito es que hasta hace algunos años estaba vedado el convertirse en potentado o rico porque estaba deslegitimado socialmente. Ahora bien, esta deslegitimación social se producía no por consenso natural sino por un consenso inducido por los políticos a los chilenos, con lo cual se le resta veracidad al argumento debido a que sólo se realizaba para conquistar votos. Y, por otra parte, los chilenos quedan descargados de la culpa de haber asumido tales posiciones debido a que le fueron introducidas ('metidas') tales ideas.

El agente explica que tal cosmovisión no es fácil que se revierta, aun cuando en el país así esta sucediendo:

"y las gentes estas cosas se pasan de padres a hijos, entonces para que esta situación se revierta son generaciones! yo le digo que en eso hemos cambiado mucho. no hay duda que hemos progresado una bestialidad"

En este momento el agente asume una segunda posición en el sentido que la visión crítica de los 'ricos' es un conocimiento intrafamiliar que se transmite generacionalmente, y ya no una posición que se articula desde los 'políticos'. Sin embargo, se asume que están en proceso de debilitación, se esta 'revirtiendo'. Y esta reversión es un progreso para la sociedad, es decir, la percepción positiva de los ricos es un hecho positivo para la sociedad.

Por otra parte, el agente añade una solución para el problema político y religioso que impediría que la gente aumente su productividad:

*"entonces aquí creo que la sociedad de consumo, justamente, ayuda a eso, ayuda a solucionar ese problema porque la gente que se encalilla para comprarse un televisor **tiene que pensar en ganar más de los cinco mil pesos diarios**"*

Como se percibe, el agente asume una defensa de la sociedad de consumo en los mismos parámetros que antes criticaba porque ahora la imposición de las leyes del mercado a través de las tarjetas de crédito se percibe beneficiosa en la medida que posibilita que los abonados tengan la obligación, una obligación deontológica, de recibir más ingresos.

La solución estriba entonces que los aumentos de ingresos que el abonado necesita para cancelar sus créditos redundan en una mayor productividad para el empresario.

Especialización del Trabajador

Otro factor que asegura la productividad es la especialización del trabajador:

"porque estamos hablando de aumentar productividad, naturalmente que poda, muchísimo mejor y muchísimo más rápido un especialista en poda que un tipo que poda, riega, desinfecta, hace de todo, no, entonces vamos a un sistema, yo creo, de especialización"

De acuerdo al argumento anterior, el agente vislumbra que el fenómeno de la especialización se esta produciendo por si mismo, es decir, como un sistema que acaece necesariamente.

Asimismo la especialización es vislumbrada por el agente no sólo como un método para aumentar la productividad, sino que también como el factor para mejorar el nivel de vida de los trabajadores:

"para el trabajador también tiene una gran ventaja porque la mayoría de estos trabajos se realizan a trato, entonces la persona eficiente que logra desarrollar técnicas, no cierto? como para hacer trabajos en forma más rápida y más eficiente gana muchísimo más, yo se lo digo con mucha satisfacción, no? ha significado un cambio en el nivel de vida de la gente del campo en forma bestial"

La especialización es concebida por el agente como la capacidad de generar técnicas eficientes en la producción. El salario es concebido en forma individual dependiente de la propia eficiencia de cada uno. En tal sentido , el agente en tanto empresario percibe como logros propios los mejores ingresos de la gente que trabaja en su predio, de alguna manera se concibe como promotor de aquello en un sentido paternalista, de allí que se conciba 'satisfecho'. Por otra parte, tales resultados avalan el tipo de procedimiento en el trato entre empresario y trabajador.

Por otra parte la calidad de vida de 'la gente de campo' se mide en términos materiales y de acceso a bienes urbanos, como es el medio de locomoción:

"hoy día ve a la gente de campo, vea ahí, vaya a ver a mi bodeguero, llega en una moto zuzuki preciosa, otro que tiene un autito, un zuzuki, el otro tiene un auto mas antiguo, el otro tiene un mini, igual que en California "

La cita anterior es particularmente relevante por varios aspectos. En primer lugar, porque se patentiza que el nivel de vida se mide en términos de bienes de consumo. En segundo lugar, se expresa notoriamente la relación paternalista entre el agente en tanto empresario y su personal, al referirse a un empleado con un adjetivo posesivo ('mi'). Finalmente, queda de manifiesto el marco que sirve de contexto para apreciar el desenvolvimiento de la práctica empresarial frutícola en el país, se trata de semejarse lo más posible a un lugar considerado como desideratum ('California'), apareciendo como un modelo para el país.

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E3)

ORIGEN DE SU ACTIVIDAD AGRICOLA EMPRESARIAL

El agente diseña un discurso de cuatro etapas para dar sentido al inicio y evolución de su actividad agrícola. El eje que cruza todo este diseño se puede establecer a partir de la búsqueda de una mayor rentabilidad y autonomía empresarial, en el sentido de cada vez más generar actividades vinculadas al trabajo de la tierra.

La primera etapa es el inicio de la actividad agrícola. Tal inicio se fundamenta en dos argumentaciones, una de carácter obligatorio externo: necesidad de generar dinero para subsistir en la sociedad y otra de carácter interno: necesidad de responder a las expectativas familiares que han mantenido una trayectoria en el trabajo agrícola.

*"yo empecé de a poco siendo empresario agrícola , cuando estaba en segundo año de la universidad y tenía 20 años aproximadamente y **por razones de trabajo y familiares** y para financiarme mis estudios empecé a hacer pequeñas cosas en la agricultura **para tener un poco de renta**"*

La segunda etapa se consolida a partir de una perspectiva profesional, el agente actúa motivado para desenvolver las capacidades de su profesión, es decir, el objetivo de producción agrícola de esta etapa es expresar el propio saber hacer de su rol. Sin embargo, el agente ya se sitúa en la perspectiva de estar actuando bajo un modelo empresarial en la medida que su saber hacer

esta supeditado a ese tipo de modelo.

*"cuando me recibí de ingeniero agrónomo y ya tenía algo iniciado en la parte agrícola y me vine a la zona de Peumo, Pichidegua, San Vicente **como empresario** ya sea arrendando predios agrícolas, administrando predios agrícolas y **haciendo labores propias** en una parcela que yo tenía"*

La tercera etapa es el momento de la consolidación para el agente de su perspectiva empresarial. Existen dos momentos fundamentales muy ligados entre sí, el primero se refiere a que el objetivo de la producción agrícola es el lograr la seguridad de una buena rentabilidad, por lo tanto un objetivo financiero en primer lugar. El segundo momento se refiere a que para lograr el anterior objetivo el agente se percibe "analizando" la situación de manera racional, para obtener los beneficios que busca en el mediano y largo plazo. Esta capacidad de análisis es necesaria compararla con otras posibles análogas como sería la búsqueda de rentabilidad inmediata o la imitación de otras actividades agrícolas.

*"después con los años **fui avanzando** y me empecé a abocar al desarrollo de especies frutícolas (...) y analicé...**para obtener una seguridad de ingresos que me permitiera un desarrollo en el tiempo a diversificar**, y por eso puse distintos rubros agrícolas y también comencé a desarrollar cultivos anuales"*

La cuarta y última etapa, en la que se encuentra actualmente el agente, se especifica a través de la noción de "progreso". Para el agente, progresar significó ser capaz de asumir actividades suplementarias a la actividad agrícola como es el caso de preparar los productos para la venta y comercializar, adquiriendo grados de autonomía al interior de las actividades de la producción y el mercado.

"con los años fui progresando, al principio entregaba la fruta a las exportadoras para que ellos la embalaran y con el tiempo fui instalando un packing (...) durante el período de verano para la fruta de exportación y durante el invierno el packing funciona (...) donde abastezco desde empresas que distribuyen y a las cadenas de supermercado en forma directa"

Respecto de la evaluación de estas etapas que han formado al agente como empresario agrícola, éste proporciona una mirada racional porque aprecia que debe adecuarse a los ciclos de alta y baja rentabilidad, como situaciones normales de la actividad empresarial agrícola

"todo esto ha significado a través de los años un pasar por épocas de muy buena rentabilidad a épocas muy malas de rentabilidad. Se han ido haciendo ciclos donde he tenido bastante progreso, ciclos que he entrado en mantención de lo que tengo..."

El agente se percibe como un actor empresarial desconocido para el resto de sus interlocutores precisamente porque, al parecer de él, estos ignoran que su acción como empresario agrícola se basa en la explotación de un conjunto de rubros, y no de uno sólo, como lo tipifican. Por otra parte, se insiste en el argumento que la diversificación de rubros se justifica por la necesidad de repartir las posibilidades de riesgos económicos ante eventuales fracasos de las ventas, es decir, se trata de la táctica de no colocar los huevos en la misma canasta. Tal táctica es defendida por el agente en la medida que la acción contraria (un solo rubro) se ubica como una acción que se va haciendo común en los empresarios agrícolas, y ante la cual es necesario reflexionar sobre sus efectos.

"hay una tendencia también y uno tiene que pensarla y analizarla que uno se especialice en un tipo de rubro que muchas veces en la sociedad en el mundo que uno se mueve productiva y comercial lo identifica a uno con un producto y en realidad uno tiene varios rubros diferentes para tener una mayor seguridad de ingresos económicos, porque puede en algunos años un rubro está poco rentable y otros más rentables, se compensan unos con otros"

Para el agente es central la noción que ningún rubro es bueno en si mismo, sino que todos los rubros están afectos a entrar en una dinámica de fluctuaciones lo que implica no abandonar los productos cuando pasan épocas de baja rentabilidad ni apostar todo a productos que pasan por una etapa de alta rentabilidad.

"yo he aplicado la filosofía en esto de que los rubros que no dejan utilidad los mantengo, incluso los que se puede achicar un poco pero sin dejarlos de lado, porque después se produce un ciclo que los rubros se convierten en rentables y los rentables entran en proceso negativo"

Sin embargo, para el agente resulta claro que el proceso de producir diversificadamente tiene aparejados ciertos problemas, como es la poca capacidad para generar grandes volúmenes de cantidad de producto. Esta dificultad es suplida, en la práctica del agente, por el mayor esfuerzo administrativo que le implica atender de mejor manera a cada uno de sus productos para tener una mejor venta. De esa manera, se esta dando consistencia a la idea que el eje de la empresa, en el sentido de buscar utilidad, está mas fuerte en el proceso de comercialización que en la productividad.

"ahora diversificar tiene una desventaja que uno produce menos volumen de cada producto y que les pide un mayor volumen de cada producto y uno no los tiene, por lo tanto, tiene que trabajar más para vender ese producto y dedicarle más a cada rubro por lo que produce un mayor desgaste administrativo"

PERFIL DEL AGENTE COMO ACTOR AGRÍCOLA EMPRESARIAL

El primer rasgo que se atribuye implícitamente el agente como empresario agrícola es el de entrar a innovar permanentemente. En este sentido la autocrítica que se realiza por no haber asumido otro tipo de innovaciones en tiempos pasados está implicando la autoexigencia de constante transformación de la actividad agrícola y no mantenerla en una situación de status que permanente

"de todas maneras he hecho a través de los años bastante innovaciones, ahora uno siempre podría haber hecho más y mejores innovaciones y uno piensa mirando desde atrás después las cosas, pero cuando uno empieza no puede tener absolutamente claro que va a pasar en el futuro"

El segundo rasgo que se autoatribuye el agente y que proyecta como rol de todo empresario agrícola es el de tener tipos de información que le permitan manejar las variables de comercialización.

Es así, que se sitúan tres fuentes distintas de información. La primera fuente es la **intuición** que es la que se encuentra más a mano del empresario y que permite comprender los procesos de demanda del consumidor.

La segunda fuente de información es la **observación** de las pautas de consumo reales de los consumidores. Y la tercera fuente se refiere a todos aquellos datos que provienen de terceras

personas, porque las dos primeras fuentes hacen referencia a una capacidad propia del empresario por captar la información.

"hay que tener una intuición hacia que productos son los que más comercializan las empresas o que más demanda el consumidor (...) y a veces cuando sale al extranjero observa que es lo que se está consumiendo (...) y en base a distintas clases de información uno va haciendo los proyectos para ir a desarrollar productos..."

PERFIL DE EL EMPRESARIO

Para precisar las características del empresario, el agente comienza señalando dos particularidades del empresario. En primer lugar, desde el universo empresarial no es posible constituir un tipo o carácter de empresario particular. En segundo lugar, al relacionar el mundo empresarial con otros mundos de trabajo vinculados a la empresa(ejecutivos, empleados), el agente manifiesta que la cualidad distintiva que separa a ambos mundos labores es la "creatividad" que expresa el empresario en su labor. Lo que implícitamente manifiesta es la capacidad de permanente invención en la que se encuentra el empresario en su actividad debido a que las ganancias dependen proporcionalmente de su habilidad, a diferencia de aquellos que tienen rentas fijas. La creatividad entonces, apunta al hecho de conquistar la ganancia o utilidad que el empresario llega a tener.

"para ser empresario todas las personas somos distintas, entonces es muy difícil definir un tipo de empresario. Yo conozco a muchos empresarios y somos muy distintos unos de otros, entonces uno dice cual es la diferencia entre empresario y el que trabaja como ejecutivo o empleado en una institución, con un sueldo fijo a fin de mes, usted se considera creativo"

Respecto de lo que define a un empresario, el agente señala, en comunidad con el sentido común, que el empresario es aquél que "asume riesgos". Ahora bien, para asumir riesgos se necesita contar con fuentes de conocimiento acerca de las expectativas futuras con que puede contar el empresario. Estas fuentes de conocimiento son, por un lado, la información adecuada que es percibida como una actividad propia del rol empresarial y, por otro lado, una capacidad más propia de la persona del empresario, en la medida que debe contar con un tipo de información no racional como la anterior, sino que de carácter "intuitivo" o "adivinatorio". Este proceso de conocimiento no se alimenta de una suerte de azar ("tincadas") sino que requiere de un arte de comprender sensiblemente las demandas del mercado. Mientras que el sentido común homologa "tincadas" con "intuición", el discurso del agente distingue diferencias en ellas porque lo primero sería una mera ocurrencia sin fundamento, y la segunda un producto de un conocimiento de tipo sensible

"Un empresario debe tener además para asumir riesgos, no se asumen riesgos por tincadas sino que tiene que estar muy bien informado, conocer mucho lo que va a hacer, tener mucha información, tener mucha intuición, tener mucho conocimiento del comportamiento del consumidor, y hay mucho también de esto, de intuición, de adivinanzas"

El objeto de conocimiento final hacia el cual se dirige el empresario, es para el agente, es la conducta del consumidor en el mercado. Para el agente el consumidor no tiene una conducta rígida en el tiempo sino que oscila y es por ello que el empresario debe estar atento a estas oscilaciones y ello requiere de un aprendizaje previo para captar estos movimientos del mercado, porque no se ajustan a un patrón esperable de comportamiento.

*"una de las cosas que lo aprendí con el tiempo es que los consumidores **cambian cíclicamente el interés de lo que consumen** (...) y hay que analizar esos ciclos y ver y estudiar cuál puede ser el producto que en el largo tiempo, cuál va a tener mayor demanda y eso requiere mucha información, estudio, antecedentes históricos, y estar muy al día en lo que está sucediendo en los mercados, **entonces este proceso es muy dinámico**"*

Insistiendo en el hecho que el empresario se define porque asume riesgos, el agente declara más precisamente que lo que distingue al empresario del que trabaja amparado en una institución es el hecho de "arriesgar capital en inversión" sin saber a ciencia cierta si podrá recuperarlo. Asimismo, agrega que no es tan importante el éxito puntual de la inversión sino que es necesario tener una mirada en perspectiva de la que se desprenda que se ha tenido más éxitos que fracasos en la inversión, lo que de pasada define a un buen empresario

*"la gran diferencia entre el empresario y el que trabaja en una institución que ambas son necesarias en una sociedad (...) **pero el empresario arriesga capital en inversión** que no está seguro si lo puede recuperar, y tiene que pensar que no siempre va a tener un resultado exitoso de la inversión que hizo, lo importante que sean más los resultados exitosos que los que no son exitosos y eso a través de los años tiene que irse dando o si no no podría surgir"*

Finalmente, el agente formula una receta para el comportamiento empresarial en el sentido que este no debe actuar de acuerdo a señales del mercado actual, sino que debe orientarse según lo que capta del mercado en el futuro.

"un empresario no debe poner proyectos de largo plazo en un proyecto que tiene un muy buen precio en el momento actual, sino tiene seguridad que en el largo plazo se va a mantener en un buen precio"

EL PASO DEL EMPRESARIO AGRÍCOLA DESDE LA PRODUCCIÓN HACIA LA COMERCIALIZACIÓN

El proceso de convertirse en comercializador después de haberse constituido en productor es, para el agente, una acción imprescindible desde la perspectiva de aumentar las rentas. Es así que antes de la apertura de los mercados chilenos la renta generada por la producción era suficiente para el agente.

"cuando yo empecé me dedicaba a la parte productiva y la parte comercialización prácticamente los productores no la manejaban porque las rentabilidades permitían que uno como productor tuviera una renta".

No obstante lo anterior, cuando el agente percibe que en Chile se abren los mercados al inicio de los años ochenta, se constituye allí un espacio para recibir mayores rentabilidades por los procesos de comercialización

"por lo tanto a partir del año 85, me di cuenta que para tener cierto éxito en la producción agrícola, hay que destinar una parte importante del tiempo y una parte importante de los gastos que demanda la producción destinada a la parte comercialización"

La comercialización, por lo tanto, no se constituye como un momento más del ámbito productivo sino que se autonomiza de él. e incluso es esta actividad la que va dando las mayores rentabilidades por sobre la productiva, lo que implica también que ya no es la calidad en si misma del producto la que sustenta la rentabilidad sino que la inscripción del producto en circuitos del mercado

"si uno se queda solamente con la parte productiva puede ser un muy buen productor y de mucha calidad, pero si no comercializa bien no va a tener buenas rentas"

Precisamente, para el agente la constitución de la comercialización como capacidad de vender va a implicar incorporarse a unas estrategias comunicativas que estaban ausentes del proceso productivo, en la medida que ahora debe presentar mediante su propio discurso las cualidades de su producto ante los compradores..

"...a tratar de vender lo mejor posible, eso demanda reuniones, informaciones, conversaciones..."

Además, implica una capacidad para atender a la información útil que se genera en distintas esferas de conocimiento

"Todo esto necesita mantenerse al día, estudiando, informándome, asistiendo a conferencias sobre la manera de producir, manteniéndome informado en los diferentes comités productivos"

Por otra parte, la incorporación de la comercialización a la actividad empresarial implica para el agente una burocratización de la empresa, en la medida que necesita "aprender" nuevas formas de organización de la empresa , basada en la delegación de responsabilidades, ubicándose él como controlador antes que ejecutor de acciones, tanto productivas como comercializadoras. El fundamento para incorporar estas nuevas formas de organización empresarial esta dado por la necesidad que en cada acción (producción- comercialización) se ubique un tipo de conocimiento técnico y específico del que el empresario carece. Es decir, el agente controla los efectos del proceso pero no el suceder de ese proceso.

"como empresario agrícola que es, tiene uno que ir aprendiendo a delegar en otras personas que tengan la preparación para producir (...) y también delegar en otras personas en la parte comercialización y ventas y uno estarse ubicando continuamente parte de su tiempo en la parte producción y parte de su tiempo en la parte comercialización"

Sin embargo, este manejo organizacional de la empresa también se aplica al interior del proceso de producción porque el agente destina para cada rubro a un encargado como especialista que se encarga directamente del proceso productivo, lo que convierte al agente, según él mismo señala, en un "coordinador" encargado de la eficiencia de la empresa.

El agente se percibe entonces como empresario bajo la modulación de ser un coordinador y no en tanto preocupado directamente de la producción.

*"a su vez tengo en cada una persona que se especializa en cada uno de ellos para poder manejarlo en forma directa y aprovechar la experiencia que cada uno tiene de ello, entonces hay un mando medio responsable de cada rubro (...) y yo **coordinando** toda esta manera de trabajar para que podamos mantener una actividad lo más eficiente posible tratando de disminuir los costos sin afectar las producciones"*

CONCEPTO DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD

El agente manifiesta una actitud de comprensión acerca del fenómeno o fenómenos que influyen en la utilidad de la empresa, en el sentido de apreciar las variables que afectan a la composición de la utilidad. De esa manera no es solo la productividad la que genera ganancias por si misma ni el proceso de comercialización, sino que se suman aspectos de intercambio monetario.

*"/la utilidad/ no siempre depende de uno, depende de los **precios**, de los **valores monetarios**, de la **relación de la moneda chilena con la internacional (...)** y también depende de los **productos que se venden en el mercado interno de la competencia de otros productores que están en el mismo rubro y competir en calidad en los precios de venta"***

No obstante lo anterior, el agente asume la necesidad de tener un papel protagónico en la calidad del producto, base de la posibilidad de obtener buenas utilidades porque es la manera que el consumidor prefiera sus bienes producidos.

"y lograr que el consumidor prefiera lo que uno vende porque es de buena calidad, entonces el comprador o el distribuidor pueda tener un interés continuo en los productos que uno tiene"

Respecto de la rentabilidad, el agente manifiesta que inciden dos procesos en la constitución de ella. En primer lugar, un proceso financiero que escapa a la acción de los empresarios como es el alto valor de la moneda chilena. Este dato de bienestar de la economía chilena es leído como un momento crítico para los empresarios porque les implica un menor valor del retorno de divisas extranjeras. En segundo lugar, afecta a la rentabilidad el tipo de producto y comercialización que empresarios afines tienen en el mercado, debido a que el valor final del producto es generado por la masa de oferta idéntica que presentan los productores chilenos, En esa medida, el agente percibe que los productores debieran presentarse con una misma calidad de producto y una misma capacidad de negociación.

*"hay dos cosas que a primera vista resaltan /en la rentabilidad/ en primer lugar que es la apreciación de la moneda chilena , que aumentan los costos, y esa apreciación nuestra significa recibir menos pesos chilenos por el precio que se venden (...) pero eso **pero eso no lo podemos corregir nosotros** como productores (...) y la otra parte es la parte comercial, que también depende de los productores y es que pueden comercializar bien y organizarse en conjunto, lo que no es fácil porque tienen que ser productores que tengan una misma afinidad, un mismo nivel de conocimiento, el mismo nivel de calidad del producto (...) para que puedan tener una negociación que sea conveniente para todo el grupo"*

EL AGENTE COMO LIDER DE LOS CITRICULTORES

Para el agente, constituirse en el presidente de la asociación de los citricultores de Chile no fue una elección personal ni un objetivo propuesto como meta de su actividad empresarial, sino que más bien lo percibe como efecto de recibir el apoyo de sus colegas ante lo cual no pudo sustraerse. El argumento implícito es la necesidad que alguien haga cabeza de una organización que es fundamental para los empresarios debido a que de esa manera pueden enfrentar los diversos problemas (legales, comerciales, etc) de manera unida y cada uno por separado. La asociación, entonces, cobra sentido en la medida que sirve para superar obstáculos.

"algún día me eligieron/presidente/ y tuve que aceptarlo (...) porque es necesario que existan asociaciones (...) porque cada cultivo tiene sus problemas específicos ya sea de tipo productivo, comercial, de demanda (...) de orden reglamentario, de orden comercial, legal y a veces también de tipo sanitario y no lo puede enfrentar un productor solo, sino que se necesita que se agrupen para resolver problemas que les atañe a todos"

RELACION CON LAS EXPORTADORAS

El agente manifiesta que la actual vinculación de los productores con el mercado internacional se realiza a través de las exportadoras ubicadas en Chile. Sin embargo, esta situación no es leída como una relación necesaria per se, sino que resulta de una posición de subordinación en que se ubican los propios productores por no afianzar vínculos con los compradores internacionales, en este sentido el agente señala que los productores se encuentran "atrasados" en relación al proceso comunicativo que podrían tener con los mercados internacionales, y es gracias a este atraso que las exportadoras pueden ubicarse como

intermediarias necesarias. En conclusión, las exportadoras no se legitiman ante el agente por si misma, sino que ocupan un espacio dejado por los mismos productores.

"los productores estamos atrasados en contacto con los importadores o con las cadenas de supermercados (...) yo he tenido conversaciones con ellos y hemos tenido conferencias organizadas por Tedefrut, en que se ha cambiado mucha información y nos hemos conocido, también. han venido productores e importadores, continuamente vienen a Chile a conocer a los productores de Chile y nuestras producciones, pero al final lo que se produce es a través de las exportadoras instaladas en Chile"

En relación a la valoración que muestra el agente respecto de las exportadoras, este no es categórico sino que matizado porque encuentra que existen exportadoras que castigan al productor pagándole menos de lo que merece y otras que se comportan lealmente con éste, porque remuneran adecuadamente.

"hay algunas empresas que exportan unas más transparentes que otras y le pagan al productor una cantidad menor de lo que debe pagársele y otras que se acercan más con la realidad de venta de los productores"

Y en relación a que sean los mismos productores que exporten apoyados administrativamente por una empresa exportadora, el agente manifiesta que aún subsisten imperfecciones en el trato entre ambos sujetos que impide una acción racional, en la medida que el funcionamiento del proceso no es comprendido como una acción "transparente" sino que estaría enturbiada por distintos intereses provenientes de las exportadoras.

"hay productores que comercializan en conjunto o que negocian con una exportadora que les haga el servicio pero costaría, estamos muy lejos para que eso funcione en forma transparente y correcta"

EL EMPRESARIO COMO INNOVADOR

El agente manifiesta implícitamente que él como empresario agrícola ha estado en permanente innovación y ha debido renovarse en todos los ámbitos de su empresa, específicamente en el campo de las relaciones laborales porque allí el agente manifiesta que su personal trabaja bajo un estímulo económico directo..

"se ha innovado en la parte administrativa, en la parte de personal, se han hecho muchas innovaciones en la parte administrativa, en las relaciones laborales, la gente tiene muchos incentivos para trabajar con entusiasmo".

Puntualmente, se señala que en los productos se ha aplicado tecnología de punta para ir teniendo un producto desarrollado y seleccionado

*"las naranjas de un color muy bonito y muy brillante, eso en realidad se ha logrado a través de los años con tecnología (...) haciendo **mejoramiento genético de las plantas**"*

Mientras que en la relación con los operarios se ha innovando en la idea que aquellos persigan un estímulo económico directamente vinculado a la producción y venta del producto. De esa manera se liga el producto del trabajo con el salario y se hace participar al operario de los vínculos de la empresa con el mercado.

"aquí se ha tratado que el operario vaya interesándose también en lo que se vende y con el resultado de las ventas, y si el resultado de las ventas y productos tiene buen resultado, ellos reciben un mejor pago salarial"

Todo este proceso de permanente innovación en la que se encuentra involucrado el empresario le significa a él dos procesos simultáneos.

En primer lugar, se genera en él satisfacción y orgullo por presentar un producto de tal calidad que es seleccionado en el mercado

"uno siente una satisfacción cuando ve una fruta con la etiqueta de lo que uno produce en la superficie, porque ve su producción que el consumidor está eligiendo y la presentación que tiene"

En segundo lugar, se genera en el agente cierta insatisfacción al comprobar que el consumidor no considera la energía, el esfuerzo y el tiempo que el empresario ha dedicado para que este pueda acceder a un producto de alta calidad. De esa manera el agente manifiesta que para los consumidores no existe una visión de lo que existe detrás de la producción del producto, desconociendo así el perfil con que el empresario desea hacerse conocer al mundo en el sentido de estar permanentemente preocupado por alcanzar buenos estándares productivos.

"el consumidor no sabe cuando está comprando que ese producto que está adquiriendo, cuánta tecnología y cuanto esfuerzo humano hay detrás de él, de todo lo que se hecho hacia atrás, que uno ha requerido años de perfeccionamiento y de estudio y de esfuerzo para llegar a un producto"

Por otra parte, se pone de manifiesto la intensa relación que existe entre el agente como empresario y la tecnología, en el sentido que aquél no puede descansar en la tecnología adquirida sino que debe permanecer ocupado en saber cual o que tipo de tecnología vendrá después . En esa medida, el peligro que se corre es que la tecnología avance más allá de lo

que conoce y se ha informado el empresario, lo que le dejaría en una desventaja respecto de los demás productores que si están al día en esa tecnología

"si uno no está bien informado, la tecnología lo deja atrás, va muy rápido, entonces uno tiene que estar continuamente conectado con lo que está sucediendo para mantenerse en un lugar de punta"

Lo anterior implica además una relación con la planificación de la producción porque el agente manifiesta que como empresario está planificando la producción que tendrá en cinco años más

"la tecnología de punta que llaman hoy día para poder vender a un buen precio, yo ya estoy pensando en lo que voy a producir en cinco años más"

Este vínculo con la tecnología produce un dinamismo interno al sector en la medida que la competencia con el resto de los productores se efectúa en el campo de juego de la tecnología. Por lo tanto, al estar desarrollada la tecnología, se percibe que están los productores en una carrera contra el tiempo para adquirir la última tecnología

"en la agricultura hay muy buenos empresarios, hay gente que está muy avanzada y le puedo decir que hay gente más avanzada que nosotros en la parte industrial, en la parte producción agrícola comercial y hay gente que ha ido más rápido que nosotros, nosotros a veces cuando vemos a otros más avanzados nos sentimos que nos quedamos atrás y nos hace acelerar y aumentar más"

Por otra parte, la demanda tecnológica es de tal índole que el agente como empresario debe recurrir a apoyo técnico específico en vistas que su conocimiento profesional no es lo bastante para dar cuenta de los procesos tecnológicos. En este caso, el apoyo profesional proviene del ámbito familiar, específicamente, de sus hijos.

"Ellos siempre me han ayudado, desde pequeños (...) ellos me van acercando en la parte económica y en la parte planificación industrial y yo realmente en la época actual sin la ayuda de ellos no sería capaz de funcionar, antes sí pero ahora ante los requerimientos tecnológicos"

En este sentido , el apoyo familiar que recibe el empresario es concebido como necesario tanto por el hecho de compatibilizar juventud y experiencia , como por el hecho de mantener buenos vínculos familiares, que los lleva a percibir la empresa como una labor de conjunto.

"ellos aportan el ímpetu de la velocidad juvenil y sus conocimientos recientes y yo apporto la experiencia (...) y creemos que usadas con capacidad y buen criterio puede salir algo bueno de estas mezclas y como tenemos muy buenas relaciones familiares, entre todos estamos al tanto de lo que se está haciendo y fracasamos juntos y gozamos con los éxitos y nos apoyamos cuando tenemos fracasos"

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

La estructura de la empresa es vertical. En la base se encuentran los operarios especializados por cada rubro y al frente de ellos un jefe. Estos jefes están subordinados a un administrador. Asimismo por cada rubro existen profesionales que asesoran al empresario. Sin embargo lo más relevante de la empresa lo constituye el espíritu de equipo que ha inculcado el agente como empresario, en el sentido que no se perciben personas insustituibles sino que lo que predomina es la participación en conjunto donde cada tarea es conocida por el resto del equipo.

"y a pesar de que conozco el rubro me gusta trabajar en equipo porque las cosas no son tan personales (...) si no somos insustituibles, entonces si alguien está de vacaciones la empresa debe seguir funcionando exactamente igual por lo que debe haber gente preparada para dirigir la cosa en equipo y todos conocer lo que hacen los demás"

CONSULTORIA A ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS

El agente señala poseer vínculos para buscar asesorías para su empresa en ámbitos públicos y privados, sin embargo manifiesta que tales vínculos pueden tener un desarrollo mucho más fuerte aún.

"las universidades de la Chile, tienen muy buenos especialistas frutícolas, Fundación Chile, Intel, con el Inta, y también con la universidad de Valparaíso (...) y también con la Católica de Santiago manejo empresarial, pero queda mucho por hacer y se me hace corto el tiempo para desarrollarla".

VII RESULTADOS DE ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

INTRODUCCION

En este capítulo se recogen los significados presentes en el discurso de los entrevistados, vinculados a los objetivos de esta investigación.

Tales significados proporcionan dos clases de información..

En primer lugar, la entrevista abierta proporciona, estructuralmente, una información precisa en torno al agente. Esta información, como lo planteamos en el capítulo de los Objetivos, se conforma por tres sentidos básicos: la auto-imagen del entrevistado, sus motivaciones y perspectivas. Es decir, a través de la entrevista abierta semidirectiva, se posibilita comprender la imagen que de sí mismo tiene el agente -"Quién es" ; los factores por los cuales actúa -"Por qué actúa de ese modo" y las orientaciones que le permiten definir fines para actuar -"Hacia que fines orienta su actuación".

Por lo tanto, el análisis del discurso contenido en las entrevistas se modelará en torno a encontrar y presentar las autoimágenes o autopercepciones del empresario que le permiten autodefinirse como tal; a las motivaciones que permiten el porque de su acción como empresario y a las orientaciones que definen criterios para su acción.

En segundo lugar, la entrevista abierta genera una información en torno a los tópicos propios del agente, aquellos que precisamente dan cuenta del escenario o contexto que acota la identidad y acción del agente. Por lo tanto, en esta investigación, se pretende, además, conocer los temas particulares que dan sentido a la acción del empresario.

7.1 MODALIZACION DEL EMPRESARIO COMO AGENTE DE LA ENTREVISTA

AUTOIMAGEN DEL EMPRESARIO

El modo como los agentes definen su identidad o autoimágen, se construyen a partir de cuatro nociones básicas:

- Asume riesgos
- Autónomo
- Innovador
- Poseedor de conocimientos específicos

ASUME RIESGOS

En primer lugar, este rasgo de identidad define tanto a la “persona” del empresario como a las características de su “rol”. En efecto, por un lado, los agentes plantean que la asunción de riesgos involucra una voluntad personal de afirmarse en la incertidumbre que depara el futuro,

porque la inversión apunta hacia un futuro que no se puede controlar. Por otro lado, la asunción de riesgos es parte esencial del juego de la inversión financiera que los empresarios están obligados a asumir. En otras palabras, el asumir riesgos no depende tanto de una decisión más o menos arbitraria de los empresarios, sino que de una decisión que necesariamente deben aceptar para permanecer como empresarios.

En segundo lugar, la asunción de "riesgo" apunta a dos fenómenos que son impredecibles para el empresario, pero ante los cuales debe, necesariamente, apostar a poder conocerlos o determinarlos. El primero de ellos son las condiciones naturales incontrolables, es decir, las condiciones del clima y, el segundo, es la situación de la demanda en el mercado. Frente al primero, se asume una posición más bien pasiva en tanto se espera que los ciclos presabidos de la naturaleza se cumplan. Mientras que frente al segundo, se asume una posición más bien activa en la medida que los agentes construyen, a partir de diversas fuentes de conocimiento, una situación esperable sobre el contenido de las futuras demandas de los consumidores.

En tercer lugar, esta cualidad de asumir riesgos los identifica esencialmente como empresarios frente al resto del mundo laboral. En efecto, los agentes establecen que el hecho de asumir riesgos económicos los distingue positivamente de aquellos que laboran por un sueldo fijo. En otras palabras, los agentes perciben en la identidad del empresario, una voluntad "valiente" y "solitaria" que les permite sobrevalorarse por encima de aquellos que están atados a una rutina laboral.

AUTONOMO

En relación a este rasgo de identidad, los agentes señalan que el empresario se distingue por la autonomía al poseer en sí mismo, y solamente en sí mismo, la capacidad para tomar decisiones respecto de sus inversiones. En este sentido, la autonomía se juega en base a cuatro sujetos que rodean al empresario.

Un primer sujeto es el Estado. Los agentes manifiestan que los empresarios se han desprendido de la tutela estatal, en la relación a que este ya no determina las reglas del juego que contextualizan las decisiones para la inversión.

Un segundo sujeto son las exportadoras. Los agentes perciben que, aún cuando las exportadoras gobiernan los procesos de comercialización o ventas de sus productos a compradoras internacionales, ello no implica que los empresarios estén necesitando de la autorización de la exportadora para determinar su propia inversión, ni tampoco que no puedan ejercer por su propia cuenta vinculaciones comerciales directas con posibles compradores.

Un tercer sujeto son el resto de los empresarios. Para los agentes, el participar en un conjunto de empresarios productores frutícolas, no implica una subordinación explícita a ellos en cuanto al tipo de producto y volumen de producción que realizar, más allá que se puedan imitar ciertos patrones de producción. El hecho de participar en una asociación de productores tiene

sentido solamente en cuanto cada empresario, autónomamente, no puede lidiar frente a situaciones mayores, como son el marco regulador impuesto por el Estado, las demandas de las exportadoras y otras. Es decir, solamente perciben que se asocian en cuanto ya no pueden seguir actuando solos. La asociación suple las carencias de la autonomía de cada empresario.

En definitiva, la autonomía como parte integrante de la identidad del empresario se define básicamente por la no dependencia de nadie, ni siquiera de sus colegas, para tomar decisiones de inversiones en la producción.

INNOVADOR

El rasgo de innovador es uno de los rasgos de identidad empresarial más connotado para definir a un empresario. En efecto, los agentes expresan que el empresario frutícola está y debe estar atento a la innovación, tanto en el área de la administración, producción, como comercialización.

En el ámbito de la comercialización se especifica que los empresarios frutícolas han experimentado innovación en el proceso de desarrollar una estrategia de política empresarial exportadora y en la gestión de nuevos mercados. Sin embargo, el argumento sostiene que esta invención del desarrollo empresarial está íntimamente ligada con el desarrollo de políticas económicas estatales, que han permitido justamente la innovación del sector exportador.

Por su parte, en el ámbito de la administración, se establece que uno de las innovaciones que más definen al empresario frutícola moderno, es la de establecer un vínculo racional con los operarios, en el sentido de posibilitar una adecuada motivación a éstos para alcanzar logros en el trabajo, aumentando así la productividad. Es importante señalar que existen posiciones, al interior del discursos de los agentes entrevistados, que presentan una óptica distinta para tratar las relaciones laborales. En efecto, mientras que la primera posición asume implícitamente que los trabajadores pueden consensuar con la parte empresarial, a través de un trato equitativo, y en donde se percibe a los trabajadores como seres racionales que buscan maximizar sus ganancias, una segunda posición plantea un aspecto contrario, en la medida que asume que los operarios buscan transgredir las normas de trabajo para laborar menos y/o usurpar bienes de la empresa, lo que representa concibirlos implícitamente, como seres que buscan per se el conflicto con la empresa. La conclusión de ello implica que mientras para la primera posición, es necesario motivar a los operarios para mejorar su productividad, la segunda se basa en la coerción y represión de los operarios, para impedir la conducta transgresora con que se los supone dotados.

En el ámbito de la producción es en donde se define más claramente el rasgo innovador del empresario en la medida que los agentes definen la postura del empresario como un ser en constante movimiento para mejorar su producto. Es así que plantean la necesidad que el empresario esté en permanente atención para, a través de la información o de la observación, sea capaz de imitar y adaptar la tecnología que más sirva para cumplir los propósitos de su

empresa. Se hace fundamental señalar, que aún cuando se plantee la posibilidad, más o menos real, de generar tecnologías propias, lo prioritario para el empresario es saber reconocer los logros de tecnologías foráneas para saber adaptarlas a su producción.

Por lo tanto, el carácter innovador está, paradójicamente, muy vinculado con el carácter de imitación en la medida que la innovación, recae en la capacidad de saber reconocer los aportes de tecnologías como novedad necesaria para la propia producción.

Por otra parte, este rasgo de innovación plantea el carácter del empresario como alguien que no puede estar satisfecho de lo logrado, sino que necesita cuestionar lo que posee a través de lo que conoce, por sí mismo o por terceros, y que pueda ser de interés para su empresa. Por ende, la definición de innovador, con la que se autoperciben los agentes como empresarios, se vincula íntimamente con rasgos que remiten a una identidad que está permanentemente buscando afuera aquello que le permita variar para mejorar, de allí entonces las menciones a los empresarios frutícolas como "inquietos", "atentos", y "vigilantes"...

POSESION DE LOS CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Para los agentes, la posesión de conocimientos, del empresario está directamente vinculada con las etapas y experiencias de anteriores épocas exportadoras. En efecto, se señala implícitamente que en la época de las "ventajas comparativas" para el empresario era pertinente un saber en ciencias de la tierra, por lo tanto, se demandaba una profesión como la de ingeniero agrónomo.

Sin embargo, para la actual época, en la que se define la actividad exportadora como “ventajas competitivas”, se demanda para el empresario dos tipos de saberes fundamentales.

En primer lugar, y al contrario de la anterior época, se plantea la necesidad que el empresario debe poseer un conocimiento de las ciencias económicas, muy ligadas a la ingeniería comercial. Este saber más específico, se justifica en la medida que es imprescindible para operar en los mercados internacionales; se hace necesario este conocimiento o saber para la planificación estratégica, que implica un dominio de la planificación económica y un dominio para saber analizar el alto nivel de incertidumbre de los mercados futuros, en la medida que se busca concentrar un segmento angosto de mercado.

Este saber de planificación y análisis se impone al saber agrícola, en tanto que es la comercialización el objetivo de la empresa, subordinando a ella las estrategias productivas. Por lo tanto, las ciencias de la tierra se conciben en la actual época como un saber especializado, técnico y subordinado a las ciencias económicas.

Los agentes plantean enfáticamente que no es posible mantener una empresa frutícola si el empresario no sabe manejarse desde un punto de vista comercial. En otras palabras, el saber comercial no puede estar supeditado a la contratación de un rol profesional al cual podría acudir el empresario, como lo puede hacer con el rol de ingeniero agrónomo, porque aquel es imprescindible para definir las actuaciones del empresario en la época de las “ventajas competitivas”.

En segundo lugar, y teniendo también presente la actual época de las “ventajas competitivas”, los agentes manifiestan la necesidad que los empresarios manejen un conocimiento de “habilidades sociales”. Es decir, si el objetivo estratégico de la práctica empresarial es el despliegue de relaciones de intercambio en el mercado entre productores y comprador, el empresario debe también tener un acervo de conocimientos y habilidades sociales y culturales que les posibilite generar conversaciones que tiendan a la implantación de confianza entre uno y otro.

Esta relación de confianza implica directamente saber potenciar ligazones de amistad entre productores y compradores que permitan mantener los contactos para la negociación de manera duradera, de allí que la apelación a las variables de conocimientos socioculturales adquieren su sentido cuando permiten construir un contexto de conversación que posibilita una atmósfera de confianza en la negociación entre productores y compradores.

MOTIVACIONES DEL EMPRESARIO

Las motivaciones que llevan al empresario a ingresar al mercado frutícola de exportación, se pueden agrupar en dos conceptos:

- Rentabilidad y Oportunidad de Gestión
- Vocación

RENTABILIDAD Y OPORTUNIDAD DE GESTION

Se manifiesta en los empresarios un interés explícito por desarrollar actividades de alta rentabilidad. La oportunidad la genera el mercado frutícola de exportación. Los factores de alto riesgo que actúan sobre el empresario como elementos disuasivos para entrar a este mercado, como son la inmovilización de capital y la inversión en tecnología no son obstáculos para el empresario frutícola. No solamente porque este cuenta con el capital suficiente, sino que, más fundamentalmente, porque se encuentra calificado para desarrollar una gestión eficiente en el mercado exportador, con la finalidad de buscar rentabilidad. Esta capacidad de gestión se verifica en cuatro ámbitos : marketing, comercialización en mercados externos e internos, el manejo del endeudamiento e incorporación de la tecnología.

Una tarea adicional exige al empresario la modificación del sistema de trabajo, sustentado en las ventajas comparativas, que son perspectivas estáticas, abandonándolas para usar como plataforma de progreso las ventajas competitivas, que son de carácter dinámico y exigen constantes adaptaciones.¹

VOCACION

La vocación en los empresarios surge a partir de la influencia socializadora de alguna figura cercana a la "la tradición familiar" , vinculada a la posición de la tierra y a la actividad agrícola.

¹ La ventaja comparativa es todo aquel beneficio diferencial que obtiene una empresa, como producto del entorno físico del país donde opera. La ventaja competitiva es todo aquel beneficio diferencial que obtiene una empresa por si misma, como producto del desarrollo propio de una capacidad superior para competir contra sus rivales en el mercado, sean estos del mismo país o extranjeros.

Esta vocación se alimenta por una necesidad de mantener la trayectoria familiar anclada no sólo en el aprovechamiento económico de la tierra, sino que más fundamentalmente por mantener y continuar una relación de carácter cultural con la tierra.

Esta relación cultural con la tierra, que nominaremos "vocación", significa, por una parte, percibir el trabajo agrícola como una labor que requiere de tiempos prolongados para esperar el fruto de ella, que se opone a las expectativas de ganancias inmediatas de otro sector de empresario como el financiero. Por otra parte, significa también establecer una suerte de vínculo con la naturaleza, donde el conocimiento de ella no implica poder controlar todos los factores que influyen en la producción agrícola, debido a su carácter imprevisible. De esta manera, en el horizonte de la labor empresarial el dato imprevisto de la naturaleza, porque se perciba enfrentándose a una "aventura".

En síntesis, la vocación del agente para convertirse en empresario agrícola se define por una relación paradójica con la tierra. La paradoja proviene de que el aprovechamiento económico de la tierra, genera una proyección a largo plazo y, al mismo tiempo, genera incertidumbre.

La vocación del empresario agrícola, se presenta como el deseo de sustentarse en esta paradoja.

PERSPECTIVAS DEL EMPRESARIO

Para los agentes, las empresas actuales no pueden sustentar su competitividad en estilos de

gestión tradicionales. Para ellos, en el nuevo mundo empresarial, el futuro se ha constituido en preocupación constante del presente. Lo que los empresarios hacen en el presente, resulta decisivo en la forma de enfrentar el futuro. De allí entonces, la importancia que ha adquirido el planeamiento estratégico porque constituye un testimonio de la actual orientación hacia el futuro de las empresas dinámicas. Se ha constituido en requisito de éxito y de supervivencia.

Cuando el pensamiento surge desde la perspectiva del futuro, se piensa considerando las cambiantes exigencias del mercado, porque se percibe que estos son tremendamente selectivos y que demandan agresividad por parte del empresario, para incorporar sus productos a nivel internacional.

La calidad como categoría, no tiene que ver con fallas y defectos en el producto. La calidad es un juicio de satisfacción plena, efectuado por el cliente consumidor.

La calidad implica un compromiso y acción permanentemente destinados a mejorar el conjunto del proceso de producción y no referirse puntualmente al producto terminado

Mientras el enfoque tradicional sobre la calidad se orienta a eliminar la mala calidad, el nuevo enfoque propuesto, se dirige a crear óptima calidad dentro del conjunto del sistema. Se promueve la explotación de nuevas formas de mejorar la producción.

En relación con el concepto de calidad total, se inicia una transformación significativa respecto de la teoría de mercadeo, porque para los empresarios, lo principal en el concepto de calidad

total, apunta a privilegiar el polo del cliente-consumidor. Ello implica que el consumidor deja de ser percibido como agente pasivo como receptor de los productos, para ser percibido como un sujeto activo que hace presente al empresario sus demandas singulares, que no sólo es necesario conocer, sino que también aceptar.

En este sentido, un problema grave para el empresario, es la expansión de los rangos de elección por parte del cliente consumidor, porque debilitan su adhesión y, en consecuencia, las empresas no pueden contar con su lealtad. Este es permanentemente un nuevo desafío para los empresarios, quienes deben renovar sus estrategias de credibilidad, y empeñarse en mantener una relación de confianza entre la empresa y sus clientes-consumidores.

Este aspecto está claramente ilustrado en las consideraciones de uno de nuestros entrevistados:

“ Es muy importante mantener aquellos mercados que se han ganado después de mucho esfuerzo, de mucho sacrificio, se ganan y se mantienen, con calidad y consistencia en esa calidad”

Otro empresario afirma *“ una de las cosas que yo aprendí con el tiempo es que los consumidores cambian cíclicamente el interés de lo que consumen, y hay que analizar esos ciclos y eso requiere mucha información, estudio, antecedentes históricos, y estar muy al día de lo que está sucediendo en los mercados, entonces este proceso es muy dinámico”* .

En síntesis, el planeamiento estratégico definidos por los empresarios considera como referente el ámbito del cliente-consumidor. La estrategia se constituye como una conversación entre los empresarios y los clientes para en conjunto definir la producción.

7.2 TEMAS DE LOS EMPRESARIOS

Otros temas específicos a los que se refiere la preocupación del empresariado son :

- Relación entre productores y exportadores
- Relación con el Estado
- Libre competencia en la exportación
- Marco de sentido para la acción

RELACION ENTRE PRODUCTORES Y EXPORTADORES

En la cadena de comercialización de la fruta chilena en los mercados extranjeros, juegan un rol central las empresas exportadoras que venden la fruta y remuneran al productor, después de deducir costos y comisiones.

En la relación comercial entre productores y exportadoras aparecen algunos elementos conflictivos que, en la percepción del empresario, aún no han sido resueltos. Los productores reclaman mayor transparencia y mayor información sobre las condiciones en que se negocia su fruta. Por su parte, según los empresarios, los exportadores plantean la dificultad para realizar liquidaciones individuales debido a que la fruta es vendida de manera global, sin atender los porcentajes que le corresponden a cada productor. Por otra parte, otro problema es el hecho que tampoco puedan garantizar un precio por ser la fruta un bien perecible cuya condición cambia.

RELACION CON EL ESTADO

En relación con el rol del estado, una postura de los empresarios afirma, que la inversión pública en investigación y recursos humanos, constituyeron una base indispensable para el inicio de la actividad exportadora, que los empresarios supieron utilizar. Otra postura empresarial, en cambio, afirma que el boom de la fruticultura fué posible gracias al despliegue de la iniciativa privada.

Sin embargo, la impresión general de los empresarios, es señalar que el estado debiera mantener una posición activa en el proceso exportador. En tal sentido, mencionan las siguientes tareas que deben ser del Estado:

- Recopilar y entregar información actualizada sobre cantidades y variedades frutícolas plantadas, de manera de evitar saturación de los mercados con un mismo producto
- Entregar información sobre el mercado internacional, evolución de precios y condiciones en mercados específicos
- Negociar el acceso a mercados foráneos, especialmente en la Comunidad Económica Europea, en que las tarifas y cuotas limitan la entrada de fruta chilena.
- Proteger el patrimonio fitosanitario del país
- Control por parte del SAG, las denominaciones de cada variedad, puesto que actualmente hay un caos en esa materia
- Preocuparse, a nivel macroeconómico, del valor del dólar, las tasas de interés y la política crediticia

LIBRE COMPETENCIA EN LA EXPORTACION

El éxito alcanzado por el sector frutícola ha estado indudablemente centrado en la libre competencia entre los exportadores para negociar su producción en los mercados internacionales. En el discurso de los empresarios, a diferencia de otros países que operan a través de consorcios o juntas de comercialización estatales o semiestatales, Chile ha entregado a cada exportador la responsabilidad de vender sus productos. Los empresarios perciben que han sabido responder al desafío planteado por el estado cuando liberó los mercados , en la medida que no necesitan de entes intermediarios públicos entre ellos y el cliente consumidor o comprador.

Esta posición de percibirse como autónomo, le genera al empresario una autopercepción de concebirse con flexibilidad y dinamismo para competir. Es por esta razón que han logrado contribuir a una mayor y más ventajosa presencia de Chile en los mercados internacionales, desplazando a productores de países competidores.

Es decir, porque los empresarios se perciben como agentes individuales , en competencia y sin protección estatal, estiman que han desarrollado las potencialidades implícitas en las demandas del mercado.

MARCO DE SENTIDO PARA LA ACCION

Sin embargo, lo anterior no implica que se perciban o autodefinan sólomente como participantes de el contexto de mercado. Este contexto no define plenamente su marco de sentido para la acción, porque no se comprenden como agentes económicos compitiendo, sino que más fundamentalmente como participantes del contexto de una Nación. Esto es, que su principal sentido, es el de ser miembros ciudadanos de un país al cual, no dejan de sentir que están representando.

7.3 CONCLUSIONES

El objetivo general planteado en esta investigación fue el de conocer, exploratoriamente la valoración y evaluación que de sí mismo realiza el empresario de mercado como empresario moderno.

De acuerdo a lo planteado en los resultados de la investigación, podemos concluir exploratoriamente, que el empresario de mercado, frutícola o exportador, se sitúa claramente como un agente con cualidades empresariales modernas.

En efecto, en sus motivaciones, aún cuando se vinculan a tópicos tradicionales del empresario agrícola, como es su relación cultural con la tierra, se presenta también un deseo por participar adecuadamente en el mercado, buscando expectativas de rentabilidad basadas en su propia capacidad de gestión.

Asimismo, en su autoimagen prevalecen rasgos claramente distinguibles del perfil del empresariado tradicional chileno, las que se adecúan a un comportamiento dependiente del Estado y de escasa racionalización de expectativas. Por el contrario, el agente empresarial de mercado, define su imagen con rasgos que indican la presencia de un actor que se valida a sí mismo y que se conecta con expectativas organizadas y racionales, acerca de las condiciones del actual mercado. Tales rasgos son: "asunción de riesgos", "autonomía", "innovación" y "conocimientos específicos".

Finalmente, respecto de sus perspectivas para la acción, se encuentran nuevamente en ellas orientaciones modernas, en tanto que están definidas para cumplir con las exigencias del mercado, antes que de responder a la conducta tradicional del empresariado chileno. Es así como el agente empresarial investigado, acepta situarse como satisfaciendo expectativas de el actual y potencial cliente, y no percibe, como ha sido tradicional, que el producto que genera ha de ser permanente en el tiempo.

VIII BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, L.E. (1994), " El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa", en DELGADO, J.M. y GUTIERREZ, J. " *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*", Editorial Síntesis S.A., Madrid.
- BOURDIEUX, P. (1985), " *¿Qué significa hablar?*"; Akal, Madrid.
- CAMPERO, G. (1988), " *Los gremios empresariales en Chile*", Editorial ILET, Santiago. ✓
- CAMPERO, G. y R. CORTAZAR (1988), " *Actores sociales y la transición a la democracia en Chile*". en *Colección Estudios CIEPLAN N°25*, Santiago.
- CANALES, M y A. PEINADO (1994), "Grupos de Discusión", en " *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*" Editorial Síntesis S.A., Madrid.
- CANALES, M. (1994), "El grupo de discusión ". " *Materiales de Curso*", Mimeo; U. de Chile, Santiago.
- CEPAL (1988), " *Chile: Transformaciones económicas y grupos sociales (1973-1986)*" N.U.
- CEPAL (1992), " *Imágenes sociales de la modernización y la transformación tecnológica*" N.U.

- CEPAL (1992), " *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas*" N.U.
- CIFUENTES, M.C(1991), " *Impacto de la Privatización en Chile: 1985-1990*" , Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía Santiago.
- COHEN,M.,J YALTER(1993), " *Análisis estratégico internacional en la industria de la fruta fresca* ", Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibañez, Santiago.
- COOK, T.D. Y CH.S. REICHARDT (1986), " *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en investigación evaluativa*", Ediciones Morata, Madrid.
- CORBO,V. (1985), " *Reforms and Macroeconomic adjustment in Chile during 1974-1984*"; Word Development, Vol 13, Nº 8 Oxford.
- CRUZ,J.M (1988), " *La fruticultura de exportación: una experiencia de desarrollo empresarial*", en *Colección Estudios Cieplan Nº25, Santiago.*
- DELGADO J.M. Y J. GUTIERREZ (1994), " *Métodos y técnicas cualitativas en investigación en Ciencias Sociales*" Editorial Síntesis, Madrid
- DENZIN,N.K. (1986), "The Research Act" en Cook,T.D Y Reichardt, CH. S., " *Metodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación evaluativa*". Ediciones Morata, Madrid.
- ECHEVERRIA,R (1993), " *Notas sobre el Mundo Empresarial Hoy*". Documento de trabajo, 374, PREALC-OIT.

- ECHEVERRIA, R (1995), "*Ontología del Lenguaje*", Dolmen, Santiago

- FELIU, M. (1988), "*La empresa de la libertad*", Editorial Zig-Zag, Santiago

- FERRANDO, M.G. IBAÑEZ, J. Y ALVIRA, F. (1986), "*El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de la investigación*", Alianza Editorial, S.A., Madrid.

- FLAÑO, N. Y R. SAEZ (1986), "*El modelo económico neoliberal frente a la crisis, Chile 1981-1985*".
Notas técnicas N°93 Cieplan, Santiago.

- FRENCH DAVIS, R. Y D. RACKZYNSKI (1987), "*The impact of gloval recession and national policies on living standars : Chile 1973-1987*";
Notas técnicas ; Cieplan; Santiago.

- FUNDACION CHILE (1993), "*Diseño de Instrumento de Selección. Informe primera etapa*",
Santiago.

- GARRETON, M.A. Y MELLA, O. (1955), "*Dimensiones actuales de la sociología*", Depto Sociología
Facultad de Ciencias Sociales, U. de Chile; Universidad
Academia Humanismo Cristiano y Sociedad Chilena de
Sociología. Bravo y Allende Editores, Santiago.

- GIDDENS, ANTHONY (1987), "*Las nuevas reglas del método sociológico*", Amorrortu Bs. Aires

- GOMEZ, S Y J. ECHEÑIQUE (1986), "*Nuevos empresarios y empresas agrícolas en Chile*"; Serie
Documentos de trabajo N° 277; Flacso, Santiago

- GOMEZ,S. (1994), "*Algunas características del modelo de exportación de fruta en Chile*", Serie estudios sociales N°59, Santiago.
- GONGORA,M. (1981), "*Ensayos histórico sobre la noción de Estado en Chile en los siglos XIX y XX*", la ciudad Santiago.
- IBAÑEZ, J. (1986), "*Más allá de la sociología*", Siglo XXI, Madrid.
- IBAÑEZ,J. (1991), "*El regreso del sujeto*", Amerinda Estudios, Santiago- Chile.
- IBAÑEZ,J. (sin fecha), "*Análisis e interpretación de Discursos*", documento mimeo, sin fecha.
- LAHERA,E. (1993), "*Privatización y mercado durante el autoritarismo en Chile*" , Santiago.
- LEIBENSTEIN, H Y RAY, D. (1989), "*La capacidad empresarial del desarrollo económico*", Revista de la planificación del desarrollo N°18; Naciones Unidas, Nueva York.
- LOFLAND,J. (1961), "Reply to Davis comment on "*Initial Interaction*" Social Problems", Mc Graw Hill.N.J.
- MONTERO,C. (1990), "La evolución del empresariado chileno" *Colección Cieplan N°30*, Santiago.
- MONTERO,C. (1993), "*El actor emp`resarial en transición*", Colección Cieplan N°37, Santiago.
- MOGUILLANSKI, G. Y TITELMAN,D. (1993), "*Análisis empírico del comportamiento de las exportaciones del cobre en Chile 1963-1990*" *Documento de Trabajo N°17, Cepal*; Santiago.

- MUÑOZ, OSCAR (1990), "*El papel de los empresarios en el desarrollo : enfoque, problemas y experiencias*" Colección Estudios Cieplan N°20, Santiago.
- ORTI, A. (1986), "*La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupos*", "*Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*"; Editorial Alianza, Madrid.
- PATTON, M.Q. (1978), "*Utilization- Focused evaluation*" Beverly Hills: Sage California.
- REITZE, G. (1993), "*Teorías Sociológicas Contemporáneas*"; Editorial McGraw- Hill, Madrid.
- RICOEUR PAUL (1975), "*Texto ²Tstimonio, Narración*", Editorial Andres Bello, Santiago.
- RICOEUR PAUL (1982), "*Corrientes de la investigación en las Ciencias Sociales*", Tecnos UNESCO, París.
- SAEZ, A (1986), "*Uvas y manzanas. Democracia y Autoritarismo. El Empresario frutícola Chileno 1973.1985*"; Academia de Humanismo Cristiano, GIA Documento de trabajo N°30, Santiago
- SANCHEZ, J.M (1994), "*Grupos económicos y desarrollo. El caso de Chile*" Programa Cepal- IDRC; Santiago.
- SCHATZMAN Y STRAUSS (1986), "*The Interview*" "*Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación evaluativa*"; Editorial Morata, Madrid.

- SCHUMPETER, J. (1949), "*The theory of economic development*" Harvard University Press, Cambridge.
- SPRADLEY, J. (1979), "*The Ethnographic Interview*" Reinhart y Holt N.J.
- VELIZ, H. (1991), "Evolución y vulnerabilidad de su sector frutícola" *Serie documentos de Trabajo N°164; CEP.*
- VIAL, G. (1986), "Algunos rasgos característicos del empresario chileno" *Exposición en Seminario de Icare.*
- WEBER, M. (1984), "*La ética protestante y el espíritu del capitalismo*"; Edición Sarpe, Madrid.

ANEXOS

ENTREVISTA A EMPRESARIOS

ENTREVISTA**EMPRESARIO (E1)**

M.I. : Le daré indicaciones generales para que Ud. las responda

E : Perfecto

M.I. : Mi investigación tiene que ver con la modernización desde el punto de vista del empresario. Existe consenso en afirmar que ha emergido una nueva generación de empresarios ligado al mercado internacional. Es un grupo que emerge en los últimos años y que aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado desde el punto de vista de la capacidad empresarial y en ~~si~~ dimensión innovadora, pero hay ? hay innovación empresarial en nuestro país, y eso está dentro de mis objetivos y quiero que usted como empresario los caracterice.

E : Y cual es la idea de esto, se hace algún estudio

M.I. : Es un trabajo para obtener un magister en Ciencias Sociales.

E. : Perfecto, me queda claro. Ya, y usted quiere que me explique sobre este tema.

M.I. : Sí, Porque yo no le quiero hacer preguntas, quiero que usted más bien se explique con mucha libertad y espontaneidad, debido a su caso particular

E : Ya, lo que pasa es me habría gustado un poco más de preparación en esto, pero en fin, voy a tratar de exponerlo, digamos, espontáneamente, de acuerdo a lo que sale. Yo creo de que aquí estamos hablando de que sí, realmente, existe un nuevo empresario, y vamos haciendo un resumen de lo usted expuso, un nuevo empresario, o es un empresario que ha copiado, digamos, iniciativas de otras partes del mundo y por lo tanto no habría tal innovación en el empresario chileno. Yo le diría, a ese aspecto que yo me apoyo más la idea que aquí, realmente, hay un nuevo empresario que debido a que la política, cuando usted expresó que más o menos los últimos quince años, nosotros debiéramos analizar qué políticas habían en ese momento que dieron la posibilidad a un nuevo empresario.

La política que se dio en aquella época, yo diría que es un poco diferente a la que existía en el resto del mundo en cuanto a que, en general, hemos visto que en el resto del mundo muchas políticas son apoyadas, fuertemente, por los gobiernos centrales.

En cambio, en este país, se dio en aquella época, una política en que se nos dio una moneda estable, dólar, más que estable, incentivador de exportaciones, incentivador de salir al mundo a buscar nuevas ideas, por lo tanto, quien fue capaz de salir y tuvo la preparación necesaria para ir a ver si a los europeos les gustan las manzanas, o - me refiero ya en nuestro tema - o los norteamericanos les gustan las uvas, era resorte propio tomar la decisión de plantar y producir esa especie, o no, sin ningún apoyo más que una divisa de cierta estabilidad.

Basado en esos argumentos muy simples, pero que creo que son la realidad, obviamente en esa época había agricultores más preparados que otros, agricultores - y siempre los van a haber, por

lo demás - que tenían las condiciones ya sea económicas, culturales, tecnológicas necesarias que le dieron las herra..., idiomas, idioma es una parte muy clave.

M.I. : Producción

E. : ... por supuesto, producción, quien reunía esos requisitos tuvo la oportunidad de desarrollarse, solo, diría yo, con casi nada de apoyo estatal, con lo cual yo me afirmo en la teoría que esta fue la creación de un nuevo empresario y así se diseminaron a través del país, yo diría, nacieron las grandes empresas exportadoras, muchas de ellas nacionales y si son de capitales extranjeros, al menos son dirigidas por chilenos en su mayoría o prácticamente todas. Por tanto, cuando se dan las oportunidades para que un empresario privado se desarrolle creo que en la fruta en donde mejor se ha demostrado de que no es necesario copiar lo que hacen otros. Indudable que el mundo desarrollado tiene muchas ideas modernas que es lo que nosotros salimos a buscar para poderlas aplicar en Chile. No somos los que descubrimos la pólvora ni hemos descubierto ningún aspecto fundamental en la fruta, lo que tenemos que descubrir nosotros y salir a buscar al mundo son los nichos o los espacios donde Chile tiene cabida.

Entonces continuamente andamos buscando en diversos países del mundo y prueba de eso es que la fruta hoy día llega a más de 60 países, andamos buscando dónde hay una oportunidad para vender determinado producto a un precio mayor que lo que podrían pagarnos otros países y ahí tenemos que ir. Y quién toma esa decisión? El empresario privado solo. Y eso no es copiar a nadie, eso es tener iniciativa y tener la capacidad y la inteligencia para pescar o captar estos negocios y venir y practicarlos en Chile. Por lo tanto, así es como se desarrolla la agricultura, la

competitividad, en la libertad de emprender o el esfuerzo de hacer cosas nuevas. Son esfuerzos de orden personal, diría yo. Y quizás en eso es donde se produce una diferencia dentro de lo que yo capto en la agricultura.

El agricultor antiguo, tradicional que no pudo adaptarse a esta nueva modernidad, producto de diversos aspectos, desde el caso del agricultor que quedó tremendamente afectado porque fue expropiado su fundo, muchas veces en forma violenta y esa persona nunca más levantó cabeza, pudiendo haber tenido los medios económicos para hacerlo. Otros - es un caso más extremo, diría yo - otros, de que no tuvieron la preparación profesional, insisto, no tuvieron el idioma que creo es algo absolutamente fundamental hoy día y no tuvieron la visión tampoco para creer cómo eran las nuevas reglas del juego. Bueno, y así fue quedando gente en el camino y quizás se pudo, quizás se definió más una brecha o un distanciamiento entre el que se quedó con su agricultura tradicional y entre el que dio el paso a tener una agricultura moderna destinada a otros mercados, sabiendo de que si no se le producían sus frutos en este mercado, digamos, si no tenía donde venderla acá en Chile no tendría nada que hacer, por lo tanto, creyó en lo que es este mundo, creyó o entendió lo que Chile dentro del mercado mundial, nosotros somos 14 millones de habitantes y llegamos a Norteamérica y son 350 millones y Europa 320 y el Lejano Oriente mil y son todas las cifras que hay que salir a viajar para entenderlas porque desde aquí en Chile, uno no las capta. Por lo tanto, ahí es donde uno capta el potencial que tiene Chile como país, para poder abastecer al hemisferio norte y eso lo da, lo da el hecho de salir y conectarse con el mundo. No sé si con eso le contesto.

M.I. : Claro, y cuáles serían para usted las características específicas del empresario frutícola? Algunas me ha mencionado, pero a lo mejor le quedaron algunas en el tintero, por allí.

E : Yo diría la formación de la economía libre, de la economía social de mercado, de que a mí nadie me va a ayudar a salir adelante más que mis decisiones personales. Yo diría que esa es la formación básica, de que cada vez vamos a tener menos al gobierno o papá fisco como lo llamamos nosotros y que nos va a solucionar el problema, salvo problemas internacionales o problemas que están ya bastante definidos. Yo diría que ese es un punto fundamental.

M.I. : Usted piensa que tiene una identidad social muy fuerte, muy arraigada, así como sentirse muy bien dentro del ...

E : Yo le diría que no, yo creo que eso más bien se hace énfasis en una situación de ese tipo, pero posición social, el (*) usted lo planteó posición política, yo le diría que cada vez , eso pasa más desapercibido. Ya no está, hoy día, la agricultura en manos de la, de apellidos rancios como se decía antiguamente o de alta clase social, hoy día no es así, hoy día está en manos de quienes tuvieron la capacidad de poder surgir dentro de este sistema que hemos planteado y creo que no viene al caso analizar apellidos ni nombres, pero sí uno los palpa perfectamente de quiénes son los dueños de las propiedades y qué origen o historia tienen y hoy día hay muchas personas que no tenían ningún antecedente - por decirlo así - ni apellido ni económico ni nada y han surgido por sus propios medios y esfuerzo en forma legítima.

M.I. : Pero ellos devienen de Universidades, etc..

E : Por supuesto, digamos ...

M.I. : ... con carreras de Ingeniería

E : ... la parte profesional es básica, digamos, la parte profesional sí, aquí nadie va a surgir sin tener cierta preparación mínima, profesional, cualquier profesión desde, en fin, desde relacionada con el rubro como puede ser ingeniero agrónomo, pero hoy día, yo diría, que la mayor cantidad de personas que han surgido dentro de nuestro sector están relacionados con la Ingeniería Comercial o Económica, llamemos, más que profesional agrícola. ¿ Por qué? yo diría bastante simple. El que tiene formación comercial o profesional comercial tiene mucho mayor capacidad de análisis que un profesional agrícola.

Un profesional agrícola puede saber muy bien producir uva de mesa, producir cierto tipos de fruta, en forma excelente, espectacular, pero si no sabe analizar a qué mercado tiene que venderla o con qué tasa de interés tiene que endeudarse o dónde conseguir los créditos o dónde vender, no sirve, en sirve desgraciadamente, producir bien.

Por eso es que hoy día, la tendencia es de quienes administran las propiedades agrícolas o las grandes empresas agrícolas no son ingenieros agrónomos, son ingenieros comerciales que contratan ingenieros agrónomos especialistas, de hecho cada vez son más especializados y si usted es productor de manzanas va a traer un especialista en manzanas o en uvas o en paltas o en lo que sea, por lo tanto la formación del ingeniero agrónomo, no, yo diría, no es tan completa o es incompleta y así se lo hago ver en mucha universidades para hacer una proyección de que

ese ingeniero agrónomo el día de mañana pueda ser un empresario agrícola. Requiere de una información económica, cada vez, mayor y eso es lo que ocurre en mi profesión - yo soy ingeniero agrónomo - lo eché mucho de menos

M.I. : Cómo lo superó?

E : Bueno la forma de suplirlos es con la experiencia, si uno analiza, la vida personal está llena de errores en el camino y, digamos, a través de esos errores uno va corrigiendo y los años le van dando la formación, pero los años se van cumpliendo ¿cierto? y uno trata de que las nuevas generaciones no cometan los errores que uno cometió y para eso mucho de menos en las universidades la formación comercial. Estamos en un mundo (interrumpe alguien que llega y conversa con el entrevistado)

M.I. : Usted considera que la universidades, por ejemplo, Ingeniería Civil que se caracteriza por entregar una visión del mundo basada en la idea del manejo de situaciones complejas.

E : Sí, yo diría que las universidades uno capta que como que se encierran en su área universitaria y no hay una vinculación estrecha con la empresa privada o con la realidad, para ser más claro aún, falta mucho de eso

M.I. : Se van formando entonces a medida que están en terreno, como el caso suyo.

E : Sí

M.I. : En contacto con esa realidad

E : Exacto, entonces yo creo que ahí falta mucho, yo lo noto en la forma cómo se desarrolla la universidad.

M.I. : Usted da clases me imagino

E : No, una vez al año en cada universidad

M.I. : Ah ya,

E : Así que, pero no soy de clase, no soy profesor habitual

M.I. : Más bien invitado, profesor invitado

E : Correcto, pero yo capto, pero sí yo tengo ingenieros agrónomos en mi trabajo, en mis propiedades y yo capto esa falta de vinculación de la universidad con la realidad, tal cual lo dijo usted, falta mucho más, falta mucho más salidas a terreno, las salidas a terreno en la universidad caemos en el absurdo, muchas veces, que no hay financiamiento para salir una tarde a terreno un día entero, entonces, yo lo palpo porque me toca a mí atender muchos alumnos que están una o dos horas en un fundo y siguen a otro, no sirve para nada, entonces ahí es donde sale ese alumno a tomar un trabajo y se choca contra una realidad en la cual no tiene el criterio aterrizado a las situaciones que se están produciendo, ahí, esto toda la vida lo he criticado en las universidades y quizás lo he comprendido más aún a algunas universidades de otros países, norteamericanas, en fin, que quien tiene una vocación para alguna área determinada, previamente a eso, haga una práctica en terreno o realmente entienda qué es lo que quiere hacer antes de sentarse en un escritorio a comenzar a estudiar.

Falta engranar más la empresa privada con la formación universitaria.

M.I. : Así es pues. Bueno yo le agradezco mucho, ah y yo sé que usted ya tiene su entrevista con un grupo de expertos norteamericanos y que lo están esperando.

ENTREVISTA**EMPRESARIAL(E2)**

M.I. : Ya, o sea que ustedes llegaron a un crecimiento tope?

E : Yo diría que no, todavía, digamos, este año se creció con respecto, digamos, al año anterior, aproximadamente en un 5 % de lo vendido afuera, el problema estriba en el retorno que está llegando en dólares que eran más menos, mil millones de dólares el año pasado hoy día estamos bajando a orden de ochocientos cincuenta millones de dólares

M.I. : Y a qué se debe esa baja de retorno

E : Se debe, fundamentalmente, digamos, que hay una sobre oferta de fruta en los mercados internacionales y por lo tanto ha bajado el precio. Ahora, obviamente que si usted mide el aspecto dólar, solamente digamos, bueno primero llegan al país una menor cantidad de dólares y por otro lado, digamos, aquí nosotros tenemos costos internos, digamos, que han seguido subiendo, o sea, todos los fruticultores y por eso que es el drama de los productores de fruta, recibimos nuestros ingresos en dólares y trabajamos en UF, digamos, todos nuestros costos están en UF y por lo tanto nuestros costos internos crecen, tal como está creciendo la UF y nuestros ingresos bajan por dos razones: una, digamos, por menor precio de los mercados internacionales y otro, digamos, porque cuando usted hace el cambio de dólares a pesos recibe menos pesos y ese, digamos, es el problema que están teniendo en estos momentos los productores de fruta.

Ahora, eso es el aspecto general, yo le diría, la parte más bien particular, bueno, hay una cantidad de cosas que están influyendo para que este negocio se le haya complicado a Chile como nación. Chile, yo diría, que llegó a ser el mayor exportador y es en estos momentos el mayor exportador del hemisferio sur, gracias a que tenía ventajas comparativas muy importantes, respecto fundamentalmente al clima, esto es una isla, yo diría que en sanidad, digamos, es lo mejor que existe, digamos, en cualquier parte del mundo, tenemos por el norte el desierto más árido del mundo, por el oriente, digamos, la cordillera más grande como la cordillera de Los Andes y por el poniente el mar, entonces, esto es una verdadera isla, no cierto? y eso, claro hace de que no existan plagas.

M.I. : Y que la fruta sea de calidad

E : Y bueno, aquí claro, obviamente cuando usted tiene, digamos, un clima tan apropiado y no tiene plagas como existe en todos los países tropicales, bueno eso ha hecho que el producto sea de muy buena calidad y gracias a eso, digamos, Chile se abrió paso en los mercados internacionales, pero hoy en día, ya? está saliendo mucha competencia, digamos y hay países como Sudáfrica, digamos, hace años atrás eran considerados los países, digamos, del mundo, hoy en día, digamos, con todo el arreglo del apartheid y todo ese tipo de cosas, bueno, Sudáfrica se está metiendo fuertemente en el mercado tradicionalmente chileno como ser el mercado americano.

M.I. : Con uvas?

E : Con uvas, claro

M.I. : Y qué tal la calidad de la uva de allá?

E : Muy buena porque de hecho ellos, digamos tienen una comercialización distinta al esquema chileno, el esquema chileno de comercialización está montado, digamos, en diferentes manos que compiten incluso, entre ellos, por precios, por mercado, mientras que Sudáfrica, como se dice mediante el board, que es un ente estatal que vende solamente, digamos, como una mano única, que trae ventajas en el aspecto, digamos, de que usted puede mejorar un poco el aspecto de calidad, que puede negociar de manera más monopólica, por así decirlo, pero que obviamente ha tenido tales restricciones que yo, con todos los problemas que tiene Chile, todavía creo que es más eficiente el esquema que tenemos nosotros, digamos, en distintas manos, digamos, porque cada uno está tratando de competir sanamente por conseguir un mercado y esos mercados, normalmente se consiguen en base a calidades de productos y en base a un producto que sea adecuado a lo que pide el mercado internacional.

Ahora, por qué digo yo que estamos en una etapa de consolidación. Estamos en una etapa de consolidación, diría yo, por qué, porque bueno normalmente este país en la década del 80 que fue la época de oro de la fruticultura estaban acostumbrados a crecer todos, los años, 10, 12 % de nuevo la producción respecto al año anterior.

Cuando usted tiene un crecimiento exclusivo como es el que ha tenido Chile en la década del 80 y parte del 90, bueno, llega un momento en que las cosas se empiezan a complicar y usted debe consolidarse, las empresas exportadoras, el 80 % de la fruta de este país sale en manos de las empresas exportadoras, tenían que vender todos los años entre un 10 y un 15 % más de

fruta, y por lo que en el volumen, ya, se base más bien en la calidad más que en el volumen, se base en la información y en la apertura de nuevos mercados, de hacer nuevos nichos de demanda, toda esa temática de los países de la APEA que prácticamente digamos tienen todo su sistema digamos cerrados a la exportación de fruta y que, bueno, Chile de a poco digamos ya está enviando algunas partidas de uva y algunas partidas de kiwi para el Japón. Esos son mercados inconmensurables, o sea, si el día de mañana nosotros logramos pasar digamos aquellas barreras proteccionistas digamos que tienen estos mercados, es una puerta muy amplia a lo que puede seguir siendo el desarrollo del sector frutícola chileno pero son todas cosas que se están trabajando en estos momentos. Los empresarios están modificando su esquema actual de trabajo, porque ven digamos que solamente con las ventajas comparativas, llámese clima, llámese calidad de producto, hoy en día digamos uno no puede competir.

Entonces, lo que estamos buscando hoy en día es la reconversión para encontrar ventajas ya no comparativas, sino que competitivas, o sea, de poder entregar un producto que compita de igual a igual en cualquiera de los mercados extranjeros y, que dé una rentabilidad adecuada digamos al sector.

M.I. : Y estas políticas están emergiendo de ustedes mismos no?, de las directivas de esta organización?

E : A ver, yo diría digamos cosas más en general, las asociaciones gremiales como es esa, que es una federación de asociaciones gremiales, obviamente que está muy metida en este esquema y está fijando, si bien es cierto, nosotros no podemos, como asociación gremial,

financiar digamos a los productores que están pasando digamos por un problema digamos bastante crítico, sí podemos señalar caminos, sí podemos señalar caminos, sí podemos buscar recursos digamos para invertir como sector, a nivel de Chile como país, o sea, yo ya no estoy hablando de los productores de manera particular.

Yo, hoy en día en la mañana digamos he estado en una entrevista grande digamos con gente de la CORFO que también está preocupada por el tema y planteándole algunos proyectos y algunas iniciativas que tienden digamos a ese objetivo, o sea, por un lado, cómo buscamos una mejor comercialización de nuestros productos, cómo buscamos nuevos mercados digamos a los cuales digamos llegar con nuestra fruta, cómo estudiamos la parte calidad para poder llegar con un producto adecuado a lo que demandan los mercados internacionales.

Son todas preguntas que hoy día Chile tiene que replanteárselas, empezar a invertir y empezar a estudiar para lograr de esto, digamos, sacar una buena lección y fortalecerse como el mayor exportador del hemisferio que somos hasta este momento. Un título digamos que es bastante impresionante por así decirlo pero que hoy en día se tiene que consolidar, porque eso digamos de que fuimos pero podríamos perderlo, también es cierto.

M.I. : Eso significa que este empresario de la fruta tiene características bien, bien especiales, ah?

E : Bueno, yo diría que el empresario de la fruta en general ya?

M.I. : Qué características le ve usted así en general?

E : Primero que nada digamos, yo diría que la característica principal del empresario de la fruta es que visualizó antes que es resto del sector agrícola, ya, la posibilidad de un negocio digamos, primero, de manera particular y después para el país, que se ha transformado hoy en día digamos en un negocio que genera mil millones de dólares al país.

Eso digamos, lo visualizó el agricultor y, obviamente se dio cuenta que para poder llegar a eso, necesitaba invertir en tecnología y en conocimientos, ya? - y eso es lo ha hecho. Hoy en día digamos, estamos en otra etapa, en que se requiere una mayor tecnología, se requiere un mayor estudio digamos, se requiere un mayor conocimiento de los mercados internacionales. Nosotros sabíamos, bueno, mire, aquí existe el mercado americano que compra frutas y la Comunidad Económica Europea y bueno, esos eran nuestros mercados digamos que nosotros entregábamos a esos mercados, sin mucha preparación digamos la cantidad de frutas que ellos demandaran.

Bueno, hoy en día existen los Asiáticos, existe Latinoamérica digamos que, en la medida que vaya mejorando su nivel económico, va a ser un mercado extremadamente interesante y atractivo para Chile. Si bien es cierto, nosotros fuimos capaces de llegar con nuestra fruta a mercados extremadamente lejos como el mercado de la Comunidad Económica Europea o el Mercado Americano, que son, el Mercado Americano, con todos los avances digamos que han habido con respecto al transporte, hoy en día estamos hablando de doce, trece días y la Comunidad Europea veinte, veinticinco días.

Cuando tenemos digamos nuestros vecinos como Argentina, Brasil en que nosotros estar en veinticuatro horas digamos en esos mercados, yo creo digamos que hay mucho que aprender y mucho que decir. Y en ese camino estamos en estos momentos.

M.I. : Por lo tanto yo los veo que ustedes son muy creativos e innovadores.

E : Yo digamos que en general los productores frutícolas fueron creativos e innovadores, tomaron una gran ventaja comparativa que tuvieron y fueron capaces de innovar, ya? y de meterse muy fuertemente digamos en todos en aquellos mercados que en algún momento presentaron una facilidad de penetración. Pero, hoy en día digamos, cuando usted se inserta en el mercado internacional, bueno, tiene que, primero, cimentar digamos un nombre y un prestigio que, Chile de una u otra manera lo tiene, ya? - Pero además tiene que ser capaz de mantenerse digamos en ese mercado y buscar otros mercados que sean más atractivos, ya sea por sus características de rentabilidad o ya sea por su cercanía digamos hacia el centro de productos aquí en Chile digamos, que le permita seguir permaneciendo en el tiempo, y en eso estamos.

M.I. : Se ve usted como una identidad muy fuerte como empresario con respecto a los otros empresarios, que tienen mucho espíritu de cuerpo, mucho sentido del rol que están cumpliendo?
- Yo por lo menos, así lo estoy viendo en ustedes ah?

E : Cuando usted ve, digamos, hacia donde va la economía mundial, ya? Y el proceso de integración vertical de la economía, o sea bloques económicos; usted ve que Chile digamos negocia o intenta digamos ingresar al NAFTA, negocia con el MERCOSUR, ingresa al APEC , bueno, el mundo se está dando cuenta de que el comercio mundial se está dando por regiones y por bloques económicos.

Bueno, Chile no puede, digamos, estar ajeno a este tipo de cosas y la única manera, digamos, de poder integrarse, digamos, a la economía mundial es participando de esos bloques,

buscando todas sus ventajas comparativas y competitivas, digamos, que es que el país pueda tener y agrupándose.

Hoy en día, digamos, yo le diría en la década del 80 un productor que producía 20 mil kilos de cajas, digamos, normalmente tenía un buen trato con una empresa exportadora, podía salir con sus frutas, podía, digamos, manejarse relativamente bien. Hoy en día, yo diría que cualquier productor que produzca menos de cien mil cajas de frutas no tiene ninguna posibilidad, cien mil cajas de fruta es producir un millón o un millón y medio de kilos de fruta, ese productor no tiene absolutamente nada que hacer con una empresa exportadora y debe juntarse con tres, cuatro, cinco o diez productores más para poder, en conjunto, negociar con una empresa exportadora o si no, poder salir afuera, digamos, un poder negociar sus propias producciones.

Por eso, digamos, de que yo miro, digamos, la solución para todos estos problemas en la aglutinación de los productores, yo diría, digamos, era bastante joven en ese tiempo, pero me alcanzó a tocar el proceso de reforma agraria donde se hablaba, dividamos el campo en entidades extremadamente chicas y eficientes y hoy en día, yo creo, que hacia la modernización de la economía vamos de una manera completamente distinta: oiga, mire, sabe qué más, júntese usted que tiene una propiedad chica con su vecino, con su amigo o con su afinidad productiva y forme, digamos, un esquema sólido productivo y un esquema sólido de comercialización y bueno, bajo ese predicamento yo creo que una federación como está o una Asociación porque yo soy presidente de una Asociación, la Asociación de Productores de fruta de la Región Metropolitana, lo único que nos queda es juntar a nuestros productores, hacerles ver, digamos, hacia adónde va este esquema y que se robustezcan toda estas modernizaciones para poder, digamos, competir de mejor forma en los mercados internaciones y yo creo que ese es nuestro papel.

M.I. : Pero yo creo que hay una conciencia de eso, ¿no? hay conciencia de tener que reunirse, de tener que pertenecer al grupo, no? no tanto

E : Lo que pasa es lo siguiente. Yo diría que hay conciencia, sobre todo en algunos otros sectores de la economía, del sector agrícola, por tener esta loca geografía, como decía alguien, las características, digamos, que tiene un productor de Copiapó, por decir, con las características que tiene un productor de la zona central o un productor de la zona sur, son tan diferentes que en algunos momentos incluso son contrapuestas.

Entonces, lo que opina un productor de una zona con lo que opina , digamos, un productor de otra zona con características climáticas, con características de entorno tan distintas, digamos, hacen de que esta unidad, digamos, sea muy difícil de realizar, por qué? porque, como le digo, cuando usted está metido en el norte tiene un esquema completamente distinto en que sus producciones, por producir en un cascajo de mineral, digamos, son bajísimas con una gran tecnología en cuanto a riego.

M.I. : Exacto.

E : Bueno, usted trata de aprovechar lo único que ellos tienen, en este caso, es poder salir con una fruta extremadamente temprano y que muchas veces, incluso, la sacan inmadura con tal de conseguir mejores precios, eso rebota rápidamente en la gente de la zona central, en que , por mandar fruta inmadura los precios caen violentamente al comienzo y cuando parte la producción de la zona central se encuentran con un mercado bastante deprimido, entonces, lo que opina, digamos, el productor de Copiapó con lo que opina el productor de la zona central es bastante distinto.

Bueno, ahora si eso lo trapolamos a lo que está opinando, digamos, la persona de la zona sur, una persona que produce, digamos, manzanas o que produce, digamos, peras o kiwis, bueno, también tiene una versión distinta de lo que debe ser este negocio, entonces cuesta mucho aglutinar a los productores para decirle, bueno, sabe qué más? bueno, usted únase con toda aquella gente que tiene sus mismos problemas y sus mismas inquietudes y bajo ese término digamos, pueda luchar por sus intereses.

Ahora, yo le digo, si usted me pregunta mi opinión, digamos, con respecto a la integración de Chile a los tratados del Nafta y del Mercosur. Bueno, yo, digamos, como productor de fruta, debía decir que obviamente a mí me interesa que el país como país integre esos tratados porque, si bien es cierto, la fruta tiene aranceles relativamente bajos, digamos en esos países, siempre tiene algo de arancel y hay casos puntuales, el caso de la palta, por ejemplo, para entrar en Estados Unidos tiene que pagar un 13 % de arancel; el caso de las manzanas para entrar a Méjico tiene que pagar un 20 % de arancel; el caso de los tomates, digamos, para entrar al caso del Mercosur, tiene el 13, 14 % de arancel.

Todas esas cosas, digamos, bajo el punto de vista frutícola, se eliminarían esas barreras y por lo tanto, yo digamos, haría un muy buen negocio al ingresar a esos Tratados de libre comercio, pero bueno, yo aquí miro a mis vecinos la SNA que la tengo al frente ahí , y bueno ellos me dicen: ¡oye no! no ingresemos porque resulta que eso sería la ruina para el productor de trigo, para el productor de leche, para el productor de oleaginosas y, yo también tengo que entender, ¿ya? de que efectivamente hay subsectores que van a tener que pagar esta cuenta, pero si yo hablo con gente del sector agroindustrial donde la tarifa arancelaria promedio, yo le diría, es del orden de 16, 17 %, digamos, para ingresar, a estos mercados, bueno, con una integración de libre comercio se verían enormemente beneficiados.

Si vamos al sector manufacturero, digamos, también. A medida, digamos, de la economía se van integrando, se van defendiendo también, digamos, de la entrada de productos manufacturados y bajo ese predicamento, digamos, a Chile como país, le interesa, digamos, pertenecer a estos bloques, sin perjuicio de que probablemente el productor de cultivos tradicionales, carne, leche, trigo, maravilla, van a pagar una cuenta muy fuerte, pero el resultado, digamos, de la integración, a Chile como país, obviamente que le interesa.

Entonces, eso mismo, digamos, crea intereses contrapuestos, digamos, cada vez que converso con mis vecinos de la SNA me dicen ¡pero cómo te puedes olvidar, si somos todos agricultores! Efectivamente que somos todos agricultores, pero también, digamos, uno tiene que tener una visión de país, no solamente una visión corto placiste y una visión sectorial, ¿ya? obviamente, que ¡claro! cada sector debe de defender, digamos, sus intereses, pero también, digamos, aquí hay un momento en que uno también tiene que tener una visión de país más que de sector.

M.I. : ¡Qué bien, ah, que bien! Ustedes un ingeniero agrónomo, ingeniero comercial

E : No, yo soy ingeniero civil.

M.I. : Ingeniero civil, y su tierra está en Talagante

E : Mi tierra está en Talagante

M.I. : Y tiene más de 80 hectáreas

E : No, no tengo 80 hectáreas

M.I. : No, todavía no?

E : No, no

M.I. : Pero tendencia a expandirse de alguna manera, no?

E : A ver, no, yo en lo personal soy un productor relativamente chico, yo de hecho, digamos, llegué un poco a la parte agrícola, fundamentalmente, digamos, porque s mí me ha gustado siempre el sector agrícola, ¿ya? de hecho yo me acuerdo que yo era muy joven y dije, oiga yo me voy a estudiar agronomía y mi madre, digamos, que era viuda - mi padre falleció cuando yo era muy pequeño - y que le tocó criar cinco niños, digamos, a una mujer en ese tiempo, digamos, que bueno ella sabía de su casa y de sus cosas, manejaba la familia con mano férrea, pero no se metía en nuestros gustos particulares y personales, cuando yo manifesté esa inclinación me llamó y me dijo: mire hijo yo creo que más vale que repienses lo que usted está pensando en estos momentos porque los agricultores tienen una vida muy mala y como yo lo quiero a usted, digamos, mucho quiero que piense este (*) yo fui hija de agricultor, los agricultores viven quejándose la vida entera y cuando lo hacen bien mueren ricos, pero eso, pero eso no es vida para usted. ¡Imagínese! para mí, yo en esos momentos con 15, 16 años

M.I. : Qué joven ah! así que su madre lo egresó bien joven

E : Exactamente

M.I. : Detrás de ustedes

E : Claro, entonces mi madre, claro eso eran palabras muy fuertes, entonces ahí yo dije bueno, yo tenía un hermano ingeniero, (*) mayor que yo y tenía otro hermano que era marino y también era ingeniero, entonces dije, bueno ya vámonos por el lado de ingeniería y una cosa más o menos conocida y ¡mire cómo es la vida! igual termine trabajando en el campo.

M.I. : O sea, es llegado al sector no hace tanto tiempo.

E : Llevo bastante tiempo, ah! yo incluso, digamos, partí con una propiedad muy chica, familiar incluso, cuando yo estaba ingresando a ingeniería me tocó ya hacerme cargo, digamos, hablemos tipo yo tenía 17, 18 años en ese momento, de una propiedad bastante chica, agrícola, digamos, que no se dedicaba a frutales, sino que se dedicaba más bien a ganado, tenía unas hortalizas, ese tipo de cosas y eso me obliga, digamos, de ir metiéndome en el campo.

Después yo salí de la Escuela de Ingeniería me puse a trabajar como ingeniero, (*) en esos años y seguí metido en la parte agrícola, incluso, aún más, como estaba esta propiedad que en ese momento eran tiempos conflictivos en que habían posibilidades de toma, decidí irme a vivir al campo, pero trabajaba como ingeniero en Santiago. Y con posterioridad a eso al final me fui a trabajar a una viña y yo creo que esa fue mi incorporación al sector agrícola más fuerte, digamos, porque como yo no tenía mucho interés de irme a trabajar a una viña , pedí, dentro de mis condiciones de trabajo tiempo libre. Y bueno como la viñas estaba en el sector donde yo tenía mi propiedad agrícola, empecé a crecer y hoy día tengo un campo, para la zona relativamente grande ...

M.I. : En Talagante, no?

E : Sí, pero yo diría, ahí yo estoy asociado con un cuñado y juntamos entre los dos ochenta hectáreas, es un campo bastante grande para la zona, digamos

M.I. : Sí, es grande

E : Ahí tenemos, el es ingeniero y yo también soy ingeniero, yo estoy metido en el campo y él no está metido en el campo, ya, normalmente he hecho una rotación, no rotación, sino que un equilibrio de cultivo, ahí tengo peras, tengo kiwis, tengo uvas, tengo paltas, tengo limones, o sea, tengo una gran cantidad de frutas como manera de compensar los atavares, digamos, que puede tener este negocio. Entonces, bueno, cuando está mala la parte exportación todavía tengo las paltas y los limones que negocio unas de exportación y otras en el mercado nacional, también tengo algo de tierra libre que es hortaliza, entonces de esa manera me voy balanceando.

M.I. : Y no ha incursionado en otros rubros comerciales, por ejemplo, en forestales, en pesqueras, porque a veces es así también como lo hacen ahí se expanden en otro tipo de negocios

E : Bueno, sí es una de las posibilidades, tengo un hermano que está muy metido en un sector forestal, ahí siempre me dice, digamos, yo con tu esquema de trabajo me volvería loco, es mucho más fácil poner el bosque, digamos, a regar durante dos, tres, cuatro años, cuando la mata empieza a tirar sola y después ponerse a esperar hasta que el bosque se desarrolle solo. El esquema mío es completamente distinto, yo estoy permanentemente con una (*) pulverizadora, digamos, en la espalda y muchos trabajadores, digamos, para que esta cosa camine, son dos esquemas distintos. Yo no he incursionado en el sector forestal.

M.I. : Pero dígame una cosa, y su profesión, yo creo que ha sido a lo mejor más positivo que hubiese estudiado lo que estudió, que agronomía, ingeniero agrónomo, no tendrá un campo más amplio

E : Es probable

M.I. : Yo pienso que sí

E : Sí, es probable, es probable porque de hecho a uno le permite una mayor perspectiva, ya? yo he trabajado, digamos, gran parte de mi tiempo trabajé en la industria, en sectores muy disímiles, como puede ser el metal mecánico, digamos, trabajé en dos industrias del sector metal mecánico, trabajé en una industria del sector agro industrial como puede ser la (industria) que estuve por varios años trabajando ahí, pero que le hace ver con otra visión, le hace tener otra perspectiva, digamos, del pobre agricultor, cuando se recibe de ingeniero agrónomo va a pasar al campo y tiene que hacer desde gerente general hasta junior y, por lo tanto, no tiene las posibilidades de salirse y poder mirar su entorno.

El gran drama de mucho de los agricultores que me dice: oye, pero claro tú puedes hacer otras cosas, pero yo he vivido toda mi vida en el campo y lo único que sé hacer es esto y esto, está extremadamente malo es no rentable para mí y yo no sé hacer otra cosa, y esto es un verdadero drama

M.I. : O sea, que estos nuevos empresarios son empresarios que devienen, no todos han tenido tierras, sino que son universitarios bajo una preparación fuerte en comercialización

E : Bueno, yo le diría digamos, para allá va a medida que el mundo se desarrolla, yo le diría, miremos un poco a los países desarrollados, ¿cuáles son las agriculturas de aquellos países desarrollados? Chile tiene una agricultura, digamos, que de una u otra manera, más menos, digamos, (*) a dos millones de personas, o sea, el 20 % de la población del país trabaja de manera directa o indirecta para la agricultura.

En los países desarrollados, digamos, la agricultura se atomiza en el porcentaje de fruta que, en el porcentaje de gente que trabaja en el sector agrícola no sobrepasa más allá del 5, 6 % de la población, normalmente, digamos, los agricultores de aquellos países son gente que tiene una o dos actividades, y ese porcentaje, digamos, de agricultura que se mantiene en esos países, se mantiene en base a grandes subsidios por un problema estratégico, ah!

Chile y yo diría que esa es la crítica que se le puede hacer a este gobierno, si bien es cierto tomando ciertos resguardos, no cierto, Chile dista mucho de ser un país desarrollado, pero ha jugado mucho al éxito económico, al respecto, digamos, a la gran minería que está con un precio nunca visto, digamos, de cobre, ha jugado también mucho a aquellos sectores como la celulosa, la harina de pescado, digamos, que por el momento están sustentando el desarrollo económico de este país y, la parte agrícola como que está pagando la cuenta.

Ahora, yo entiendo que la parte agrícola se tiene que atomizar, digamos, y buscar que quede vivo aquellos sectores más rentables y más eficientes, pero ¿dónde está el límite?. Hoy en día usted trae trigo muy barato de afuera, trae carne muy barata de afuera, trae leche muy barata de afuera. Oiga, pero yo también viví la época, probablemente con otras razones donde el Presidente Allende, decía que este país tenía trigo para dos días y no tenía un peso dónde comprarlo y tampoco tenía la producción interna, no cierto. Países desarrollados como Estados

Unidos, claro, ellos no se pueden arriesgar a que Argentina tenga una mala cosecha porque si no, ese país, digamos, tiene que pagar muy caro por conseguir su alimentación y mantiene una agricultura subsidiada, digamos, que la mantiene bajo el punto de vista estratégico.

A ver, yo no estoy diciendo, digamos, que Chile se transforme, digamos, en una agricultura completamente subsidiada ni mucho menos, pero yo creo, digamos, que hay ciertos rubros, ciertos sectores donde el país tiene ventajas comparativas y competitivas que el gobierno, como gobierno o a Chile deben preocupar de mantenerlas.

No es posible, que rubros tan competitivos como la fruta, rubros que son tan competitivos, digamos, yo le diría que incluso el mismo trigo, bueno, con estos acuerdo bilaterales que se están haciendo o por jugar un poco, digamos, a conseguir alimentación barata, digamos, bueno desaparezcán, pero el día de mañana nosotros también estuvimos pobres a 50 y 60 centavos de dólar que apuradito daba para cubrir el costo de producción, bueno y en esos momentos yo creo que todos estos otros subsectores son los que le dan vida y fuerza y continuidad para que el país siga.

M.I. : Los empresarios de la fruta provienen de carreras universitarias como son ingenierías, ya sea ingeniería comercial, ingeniería civil o ingeniería industrial, más que ingenieros agrónomos y eso me ha llamado la atención.

E . Hay muchos ingenieros agrónomos, dedicados, yo diría el presidente de la Federación, Ricardo Ariztía es ingeniero agrónomo, ¿ya?, pero son hombres, digamos, con otra visión del campo, son más bien, no son agricultores sino que más bien son empresarios

M.I. : Empresarios

E : ... en la parte, yo diría, frutas, justamente porque entró mucha gente a este negocio en el tiempo en que este negocio, digamos, era muy bueno, entró mucha gente ajena al sector y al entrar, una gran cantidad de gente ajena al sector, o sea, yo tengo incluso amigos abogados, tengo muchos amigos ingenieros comerciales, médicos, que usted dice, bueno qué hace, pero el negocio era tan atractivo que esta gente ingresó como manera de diversificar inversiones y obviamente les fue muy bien en el tiempo de la década de oro, como le digo yo.

M.I. : La de los 80

E : La década de los 80

M.I. : Y principios del 90 o no?

E : Yo diría, digamos, que, yo diría que, fundamentalmente, la declinación, ya, cuando usted habla de una década, yo diría, la década del 80 fue muy buena y sobre todo, digamos, los años entre 83 y el 88,

M.I. : Ya

E : Ya el año 89 tuvimos la crisis del cianuro que para mí marca un hito fundamental, digamos, en la parte fruta. El año 89 todos conocimos el cuento del envenenamiento de las uvas en Filadelfia con cianuro, eso hizo el primer quiebre de este negocio. Hay gente que perdió

mucha plata, digamos, en ese momento porque toda esa fruta fue botada, Estados Unidos no sólo se contentó con hacer un embargo a nivel mercado americano, sino que recomendó al mercado europeo, a Canadá, digamos, y a todos los países que compraban fruta a Chile de que suspendieran esos embarques y en muchos países se les hizo caso, por lo tanto, se perdió mucha fruta y por lo tanto, se perdió mucha plata y todavía hay una demanda dentro del gobierno americano de los productores y exportadores chilenos por más de trescientos millones de dólares y que el Estado americano se defiende y a costado mucho llegar a un entendimiento, ya sea de manera política o un entendimiento bilateral y a mí me caben dudas en de qué manera se va a resolver esto.

Ahora, la gente que entró a este negocio, empezó, digamos, a salir rápidamente, yo diría a comienzos de los años 90, 91, 92, del negocio, por qué? porque bueno, los que se ven más afectados con esto son aquellas personas que no tienen gran conocimiento técnico. Los médicos fueron los primeros que dijeron, ah no este negocio se puso malo, vendieron el campo y se compraron casa en la playa porque el campo ya no les reportaba ingreso sino que les reportaba puros dolores de cabeza y no tenían el conocimiento técnico adecuado, digamos, para resolver esos problemas.

Y quienes están quedando? los agricultores que han sido siempre y que han estado metido en este esquema y aquellos empresarios que han logrado mantenerse en este esquema, digamos, complicado, ¿ya? y a medida que pasa el tiempo, bueno, por selección natural van a quedar aquellos que estén mejor preparados y con mejores características, para afrontar ya no solamente la parte productiva, si hoy en día yo no estoy hablando de parte productiva, estoy hablando de Chile como un país que es capaz de producir y de comercializar, ya? un producto

que es fruta y eso, digamos, yo creo que no está hecho, digamos, solamente para un ingeniero agrónomo, sino que está hecho para un conjunto de profesionales que de manera concatenada, digamos, llega a un buen resultado. Y claro, obviamente que hay algunas personas, digamos, o algunas profesionales que están mejor preparadas, digamos, para enfrentar ese desafío.

M.I. : Exactamente, o sea, que, es decir, los que van quedando tienen características bien específicas como es la profesión una de ellas, no?

E : La profesión y por el otro lado ser suficientemente empresario, esta palabrita, digamos, de que

M.I. : Para usted qué es eso, ser empresario

E : Yo diría, digamos, empresario es una palabra que tiene muchas aristas y además tiene una carga emocional que a veces es positiva y a veces es negativa. Para mí, estrictamente hablando, para mí empresario es una persona que está dispuesta, ya? a asumir riesgos y crear un esquema que asumiendo esos riesgos le represente una cierta estabilidad. Eso de partida, que intrínsecamente, normalmente cuando empezamos a hablar de rentabilidad dice, bueno, pero es parte, yo diría, digamos, que intrínsecamente no puede ser malo, si en general, provocar una rentabilidad que significa trabajo, que significa crear nuevas industrias, significa crear nuevas ideas, eso para mí no es malo, ¿ya? ahora, lo pongo al revés también, el empresario es un hombre que tiene que asumir, de que sus ideas también pueden ser malas, ¿ya? y que cuando las ideas son malas, el empresario paga extremadamente caro, digamos, porque no solamente no lucra (*) sino muchas veces termina, digamos, hasta en la cárcel ...

M.I. : Así es

E : ... entonces eso es para mí un empresario y por eso le digo que en este mundo debemos, si bien es cierto, las profesiones son extremadamente importantes, yo creo que en mundo de los negocios los que mejores se manejan son los empresarios. Y el campo para allá va

M.I. : Por las características que usted está nombrando no?

E : Exactamente

M.I. : ... que son capaces de tomar riesgos y de tener muy claro, porque hay como una cosa social también de por medio por allí no?, usted lo ha mencionado varias veces

E : ¡Pero por supuesto! yo creo que es extremadamente importante que en cualquier país, no solamente, y yo le diría que en Chile con mayor razón, exista una cantidad de empresarios, gente que genera ideas no existe ningún empresario, en este país o en ningún país que no sea una persona que aporte ideas, las personas, digamos, que no tienen ideas o no aportan ideas, normalmente prefieren vivir al alero de una empresa o una organización que lo sustente en el tiempo. Los empresarios, fundamentalmente, son hombres de ideas que yo comparto que en algunos momentos, digamos, pueden ser buenas y en otros momentos regulares e incluso, en ciertos momentos malas, pero, normalmente, el que paga el costo de las ideas buenas, regulares o malas, sigue siendo el empresario.

M.I. : Hay un sociólogo, Weber, un sociólogo alemán, él tiene las características, pero muy

semejantes a las que usted está, de alguna manera, mencionando y tenga el empresario como, justamente, las características y no ahora es (*) Peter, de alguna manera lo dice también y que persigue, obviamente, un lucro lo persigue, pero lo persigue para una finalidad, la finalidad del país que usted está siempre mencionando.

E : Yo diría sí, que aquí han habido, digamos, muchas personas, digamos, que esto lo miran con un cariz extraño, por decir lo menos, Yo, si usted mira los grandes empresarios de este país y hay que salir afuera para darse cuenta de que afuera no es muy distinto el asunto, son gente extremadamente sobria, gente extremadamente trabajadora, gente que crea, muchas veces digamos, una fortuna, pero que normalmente no la utiliza la persona o el empresario que la creó, normalmente queda como descendencia a la familia, a lo hijos. Ahora, yo diría, digamos, que eso...

ENTREVISTA**EMPRESARIO (E3)**

M.I. : ¿Cuáles son las claves del éxito empresarial y las variables más importantes?

E : Ahí está grabando ahora

M.I. : Sí está grabando, está grabando, sí

E : Bueno yo visualizo al empresario moderno como una persona con bastantes conocimientos de carácter general y muy particularmente imbuido en lo que es las características de una buena comercialización hoy día. ¿Qué significa esto? que el empresario no puede estar al margen de lo que la comercialización de lo que produce, reporta.

Dicho en otros términos no basta ahora con producir bien, no basta con que el productor esté preocupado de aumentar su productividad, de mejorar su calidad si se desconecta o se despreocupa del aspecto comercial. La comercialización de su fruta, en este caso concreto de la uva, no puede estar al margen de todo empresario moderno, tiene que entender todo este proceso de globalización que existe en la economía en el sentido de que sus productos puedan ser colocados, tanto en Chile como en Estados Unidos, en Europa, en Asia, en todas partes del mundo, tiene que estar ese empresario vigilante para que su fruta sea vendida en las mejores condiciones fuera de nuestro radio geográfico. Y para eso, naturalmente, el productor que esté mejor preparado en nivel cultural , intelectual, de buena formación, tiene más probabilidades de tener éxito, tanto en lo productivo como en el resultado final.

De manera entonces, que hoy día, por ejemplo, los mejores resultados del empresario se ven, efectivamente, en aquellos que tienen una formación universitaria, en que puedan establecer comparaciones, en que puedan establecer bases de negociación, de importancia que puedan discutir en un plano ideal de un mismo nivel con las personas que están encargadas de la comercialización o quienes, en definitiva, compren esos productos.

O sea, el productor debe estar muy bien formado del punto de vista cultural, económico, incluso, hasta social para llegar a una buena negociación con quienes adquieran su fruta. Debe estar muy imbuido en el conocimiento de su interlocutor, debe llegar a un establecimiento de determinadas características de afinidad para poder intercambiar con mucha mayor profundidad, con más libertad y en forma más relajada, lo que interese comercialmente, lo que interese desde el punto de vista cultural, para que así se vayan estableciendo relaciones más profundas y más permanentes entre las partes. La confianza que se gana a través de este efecto, produce una repercusión económica también muy importante, porque se van creando esos lazos que permite una familiaridad más cercana entre el productor, comercializador o comprador y en muchos casos establece ciertos tipos de preferencia, justamente, porque predominan estos factores de amistad, de sociabilidad, acercamiento que no se dan con el vendedor habitual o accidental, en algunos casos, en que esta relación no se produce.

Entonces, la preparación - para insistir en el mismo tema del empresario moderno - tiene que estar también revestida con un muy buen asesoramiento técnico de profesionales en la materia. La asesoría no se puede perder. Por muy preparado que sea el empresario no puede dejar de consultar, permanentemente, a los especialistas en cada rubro. Por ejemplo, fertilización, tiene que recurrir a la información, a la opinión de gente que, efectivamente, domine esta materia. Si

tiene problemas con dematos (?) tendrá que recurrir a especialistas en este rubro. Regadío, importantísimo, tiene que hacerse asesorar por personas que dominen el tema. En cuanto a calidad, también tiene que preocuparse de buscar el asesoramiento conveniente de este tipo. Es decir, no pretender creer jamás que el productor tiene el monopolio de la verdad y del conocimiento, para producir bien. Tiene que recurrir a los profesionales especialistas en cada tema que debe ser necesariamente consultado.

Bueno, al poder discernir esto con una claridad meridiana en el sentido de complementar la información propia del productor con el trabajo técnico que unido a un buen equipo de trabajo que se junte a nivel de predio, vienen a representar un número de características muy importante para que la empresa sea exitosa.

Esta capacidad que tiene que tener el empresario para formar cuadros de trabajo, equipos de elaboración de proyectos, es fundamental. La relación que tenga con el trabajador, con el mando medio o con su administrador o coadministrador es fundamental para mantener el equilibrio, la convivencia fundamental entre las partes y una relación de trabajo muy fecunda, en el sentido que tiene, necesariamente, que llegar a un entendimiento de tal naturaleza con el trabajador que éste se considere incorporado a la empresa y que juegue por la empresa, que se vista con su camiseta y que moje la camiseta porque, realmente, se sienta identificado con la empresa.

Ese factor es muy importante que lo desarrolle, lo multiplique, el productor con su equipo humano de trabajo, fundamental en toda empresa. Si se quiere ser moderno, si se quiere ser eficiente, no se puede prescindir de equipos permanentes de trabajo que se relacionen muy bien

con el empresario. Entonces, en síntesis, trabajadores, comercialización y técnica son elementos que van íntimamente unidos, cualquiera de éstos que falle, le puedo asegurar que es resultado no va a ser satisfactorio.

M.I. : Y la capacidad de innovación, cómo la ve usted en el empresario frutícola?

E : Bueno, yo creo que todos estos conceptos que yo le he señalado, ya involucran un cambio de concepto, de enfrentamiento, de cómo adoptar mecanismos de solución a través de estos cambios que le he ido señalando, porque, naturalmente, hoy día incorporarse a la comercialización, es novedoso, los productores antes no se preocupaban mayormente de este tema que hoy día aparece muy importante, entonces hay innovación en la comercialización, hay innovación también en la relaciones laborales, en la relación con el personal, la búsqueda de incentivos que permitan de una u otra manera que el trabajador haga su servicio en forma más eficiente y más comprometida, desde el punto de vista emocional. También es importante tener presente que hay innovaciones en la tecnología, es decir, en los mecanismos de trabajo en que se vayan empleando, cada vez más.

El empresario moderno tiene que actuar con toda la tecnología de punta, vigente en los países más avanzados del mundo en la producción, en el caso que nos preocupa, de la uva y traspasar toda esa tecnología moderna, como le digo, de punta que esté vigente en cualquier país, donde quiera que éste se encuentre, traerla a Chile y para eso el estar también constantemente viajando, a centros productivos que se reconozca su capacidad, su innovación tecnológica, su eficiencia y su competencia en los resultados, son factores que el productor tiene que tener

presente y que tiene que ir copiando, lo le tema al término, copie lo bueno, rechace lo malo pero traiga desde fuera toda esa capacidad de innovación, esa capacidad de creación que , a lo mejor en Chile, no se produce. Copie lo bueno, creo que es una innovación importante del productor nacional, en el sentido de que tenga que aplicar en Chile lo más avanzado de la tecnología del mundo. Nosotros no podemos quedarnos atrás, no nos basta con la creación nuestra, tenemos que comparar lo que nosotros hacemos con lo que hace la competencia porque con esos productores y con lo que ellos produzcan, es con quienes nosotros tenemos que competir, de manera que, si nos quedamos al margen de esa competencia, nos quedamos también al margen del mercado. Hoy día los mercados están tremendamente selectivos y nosotros tenemos que ser, también, muy agresivos para incorporar nuestros productos a los mercados internacionales. Y en ellos se compite con calidad, con calidad y más calidad, ese es uno de los elementos fundamentales que el empresario moderno tiene que tener muy en cuenta.

Esa es la mejor carta de presentación para cualquier competencia internacional en beneficio de nuestro sector y de nuestro propio resultado. Si no está en condiciones de competir con tecnología , con calidad, con servicio, mejor que se dedique a otra cosa y reconverse su producción en otros términos o a otras actividades, pero aquí, sin esos elementos no tiene nada que hacer.

M.I. : Me decía don Florencia que en un momento hubo una base brillante ¿ya? de personas, de empresarios que se dedicaron a la fruta y esa pirámide ha ido un poco angostándose por las exigencias del mercado.

E : Sí, en estos momentos hay muchos productores que se van quedando en el camino porque no es tan fácil, es negocio está cada día más difícil, los márgenes son muy estrechos, en algunos rubros los resultados son ya negativos, de manera que eso, van obligando al productor a abandonar esta verdadera aventura en la que pensaron que era muy fácil incorporarse y han llegado a la conclusión de que no es así y que tienen que buscar nuevos derroteros. ya se está viendo, por ejemplo, un arranque bastante significativo de parrones y frutales en general, gente que está dedicando sus predios a otros fines, por ejemplo, a la subdivisión, no cierto, esos campos, para convertirlos en parcelas de 5 mil o más metros, de tal manera que se conviertan en una actividad de agrado y no en una actividad productiva propiamente tal.

M.I. : Es (*) esfuerzo del empresario de hoy ah?

E : Claro, y mientras tanto se está estudiando y yo en lo personal lo estoy haciendo con mucho entusiasmo, ver qué frutal se puede plantar como para estar en competencia con el mundo, porque hoy día, la fruticultura no tiene una buena perspectiva en Chile.

De ahí, entonces que hay que elegir, muy cuidadosamente, con qué frutal uno se compromete y en esto se nota con mucha claridad la vocación fundamental que tiene que tener el productor agrícola para estar metido en el campo. Esto es una actividad muy especial, donde los resultados se ven una vez al año y estar todo el año gastando para recibir una sola vez hay que tener una formación agrícola para entenderla y poder desarrollarse, porque no es lo mismo que otra industria, otro negocio en que se ve ventas a diario, en que se ven ingresos todos los días, no, en la agricultura en términos generales y en la fruticultura en especial, se tiene que esperar

un período de maduración y esto, partiendo además, con un período de espera que va de mínimo de tres a cuatro años en que no hay producción de ninguna especie, por lo menos del punto de vista económico y que sí hay gastos muy claros los que se tienen que estar haciendo permanentemente.

De manera que son todos estos, proyectos a mediano plazo que necesitan vocación que necesitan mucha paciencia y que necesitan mucho optimismo para enfrentar tanta contingencia, ajena al productor mismo. Por eso es que nosotros debemos estar, permanentemente, mirando hacia el cielo, cómo se viene el clima, cómo se están produciendo. Hemos conocido casos, por ejemplo, dramáticos realmente, en que una producción que se veía, hoy día, espectacular, con uva colgando, crocante, verde o si se trata de otras variedades, con colores muy espectacularmente reproducidos, y al día siguiente, producto de una lluvia, producto de una helada o producto de una nevazón como sucedió hace dos o tres años atrás, está producción se vio disminuida en condiciones, pero realmente alarmantes. Y casos en que hubo parronales en que desaparecieron en un 100 %, producto de una nevazón de hace un par de años , como le digo. De manera que las particularidades que tiene esta actividad, yo creo que la entienden solamente quienes estamos en ello.

M.I. : Es de riesgo ah!

E : Muy grande

M.I. : Y la apertura de nuevos mercados, no la tienen contemplada ustedes?

E : Por cierto, eso es algo que siempre se está trabajando y en eso los exportadores realizan una función muy importante y ahora se complementa con la labor que el Estado está haciendo. El Estado aportó en este año, ya una cantidad importante, dólares, de millones de dólares con el objetivo de promover la exportación, de abrir nuevos mercados y de estar en todas partes del mundo presente en el momento en que el productor pueda colocar sus productos y tener, en consecuencia la oportunidad de encontrar al comercializador y al consumidor final que pueda adquirir su producto, pagando por él los mejores precios.

De manera que ésta, es una fundamental preocupación que tenemos todos, de colaborar, de una u otra manera, cada uno en el nivel que le corresponde en la apertura y, otro punto que también en esto de los mercados, es la mantención de los mercados ganados, porque a veces resulta mucho más importante mantener un buen mercado que abrir otro de regular consistencia, se trabaja en los dos términos, pero es muy importante mantener aquellos mercados que se han ganado después de mucho esfuerzo, de mucho sacrificio y se ganan y se mantienen, justamente , con calidad y consistencia en esa calidad.

De manera que y por eso es muy importante también este proyecto de ley que hoy día se debate en el Parlamento de certificado de calidad con el carácter de obligatorio, con el objeto de impedir, entre otros términos por lo menos el proyecto ahora va a salir modestamente configurado, a través de la prohibición de exportar fruta que no contenga los índices de madurez mínima, es decir, no exportar fruta - como ha estado sucediendo en algunos años - verde que significa un engaño fundamentalmente negativo para el consumidor final que compra una vez esa fruta y no vuelve a comprarla, identificando con ella a toda la fruta chilena y con eso,

naturalmente, dejando al margen competir en iguales condiciones con otros mercados. Se quiere corregir, en consecuencia, este vicio que se ha venido produciendo de no exportar fruta verde y sí hacerlo con frutas que contengan un mínimo de azúcar que permita llegar entonces, en mejores términos, a los mercados de consumo final.

M.I. : Pero eso va a agregar más tecnología todavía

E : Claro.

M.I. : Significa encarecer más el producto

E : Puede ser que se encarezca, pero yo creo que es un costo indispensable para mantener, por lo menos en esta etapa, un equilibrio entre lo que se produce y lo que en definitiva, se exporta. Que haya también una coherencia entre lo que lleva la caja, como fruta exportada, y los que las etiquetas señalen que es un factor, también, importante para la orientación y la definición del consumidor en orden a que si quiere tal producto, que se señala en la etiqueta, efectivamente, ésta sea y con las características que se señalan en la publicidad, el que, efectivamente, el consumidor compra.

M.I. : Y las exportadoras, qué rol le cumplen, de colocar el producto o solamente la exportación, es decir, ...

E : Las exportadoras en este momento manejan un porcentaje importantísimo de la producción total de la fruta chilena, yo diría que el 80 % de la fruta o algo más se está manejando a través de estas empresas exportadoras.

M.I. : Pero ellas colocan el producto, cuál, qué rol

E : Sirven de intermediarias entre el productor y el comprador de los países de destino. Entonces, por esto cobran una comisión por el servicio que prestan y realizan todos los trámites, desde el packing hasta el puerto de destino. De manera que con eso incluyen, a veces los servicios de frío, comunicación, de embalaje, todo lo que es aporte de materiales que los productores pueden recurrir a estos comercializadores o intermediarios a objeto que su producto pueda estar en condiciones de ser exportado.

M.I. : Pero, ustedes toman contacto con su cliente, sí?

E : Bueno, depende, nosotros por ejemplo, en Chile, como le señalo, la importancia de las firmas exportadoras es enorme. El productor negocia, en este caso, con el exportador las mejores condiciones para la comercialización, ya negociará, qué sé yo, porcentaje de la comisión, valor de los fletes, valor de los insumos, valor de los servicios en general que presta, valor de los materiales, toda esa negociación la lleva directamente con el comercializador o exportador radicado en Chile. El a su vez, negocia, en representación del productor chileno, con los comerciantes extranjeros o bien con la cadenas de supermercados o con los recibidores en los distintos países donde la fruta vaya a ser exportada. Ahí realiza toda esta función. El exportador que a su vez, debe rendir cuenta de la gestión realizada a su cliente, el productor chileno,, naturalmente, los precios en que ha sido vendida la fruta, los gastos en que se ha incurrido y el remanente en favor del productor una vez deducida la comisión por parte de ellos.

Todo esto, naturalmente, es un proceso complejo que demora y en la práctica más que demora el período entre la fecha de embarque y la fecha de la liquidación final. Hoy día, por ejemplo, no tenemos liquidaciones de uvas, con respecto a toda la uva exportada durante esta temporada. Este es un procedimiento en el que se ha estado trabajando y se ha estado discutiendo y conversando con las empresas exportadoras, tendientes a anticipar, en gran medida, la fecha de las liquidaciones.

Por cierto que cuesta entender que vamos a entrar o estamos entrando en el mes de julio y fruta que ha sido exportada en enero no tengamos los resultados todavía. Es un tema de permanente inquietud que se ha tratado de llegar a acuerdos con las empresas exportadoras, pero hasta este momento no ha sido posible mejorar el esquema.

Es por ello que hoy día se tramita también un proyecto de ley en el Parlamento, sobre la regulación de los contratos de exportación, para crear una figura específica en que las partes establezcan derechos y obligaciones plenamente determinadas y dejando al productor más protegido, porque se produce aquí una diferencia de niveles de negociación en el sentido que el productor está en inferioridad de condiciones frente al exportador en una posición comercial dominante, entonces se quiere resguardar a la parte más débil que son los productores a través de una legislación específica, para el caso de la fruta, en que se establezca como obligación fundamental, ineludible de que el contrato debe constar por escrito de que las liquidaciones deben hacerse dentro de plazos más razonables y que las empresas exportadoras deben tener la obligación de rendir cuenta documentada y detallada de toda su gestión y que, en términos generales, las divergencias que puedan producirse entre las partes, sean resueltas por un árbitro que no está preestablecido por las partes, sino que sea producto de la negociación entre ellos.

Era frecuente encontrar que un árbitro fuese preimpreso en los contratos, de manera que la voluntad del productor no se traspasaba, justamente, a esta designación que debería ser bilateral, sino que quedaba por entero entregada a la voluntad de quien confeccionaba, física e intelectualmente el contrato.

Hoy día la disposición del proyecto de ley, radica en que las partes, no obstante haber convenido en la persona del árbitro pueda cambiar de opinión en el intertanto y pedirle a los Tribunales Ordinarios de Justicia que procedan a su reemplazo en el caso de que haya desacuerdo entre las partes para la designación de este árbitro. Estas son las materias, digamos, más relevantes que hoy día se debaten en el Parlamento, a objeto de regular los contratos de exportación.

M.I. : Harta tarea

E : Claro

M.I. : Y ahora se van el 5 de julio a San Carlos

E : El 5 de julio, efectivamente, tenemos una reunión

M.I. : A ver cómo les va

E : Espero que bien, (*) nos acompañe, porque por lo menos

M.I. : Yo sé que el gobierno está muy preocupado de esta reunión

E : Bueno, espero que sea para mejor

M.I. : Pero, según don Luis, ustedes se defienden, ah!

E : Espero que sí

M.I. : Ha sido muy grato haber estado con usted y gracias por haberme dado su tiempo.

ENTREVISTA**EMPRESARIO (E 4)**

M.I. : .. nos vamos a escuchar todos con voz de pito. Ya? a ver, entes que nada me gustaría saber que productos (espacio sin grabar) y cómo fue que llegó usted a trabajar como agricultor?

E : Por mi padre, mi padre es ingeniero agrónomo, fue profesor universitario, nací en el campo y sigo en el campo

M.I. : Okey

E : Y mi hijo sigue en el campo también

M.I. : ya, usted diría que es una cosa como tradición familiar

E : Yo diría que se ha hecho como tradición, por lo menos en algunos de los hijos de mi padre, soy el único hombre que se ha dedicado al campo, los otros no.

M.I. : Ah ah, okey, (*) un poco entonces el desarrollo de lo agrícola, (suena el teléfono)

E : El teléfono es una cosa que , no se preocupe

M.I. : Usted diría que es compatible, lo que es el sistema empresarial que se estila ahora, con lo que es la empresa que ahora se ha instaurado

E : Usted dice que ahora se está trabajando como empresa

M.I. : Me da la impresión

E : Claro, se trabaja como empresa

M.I. : Y eso es muy incompatible, no tiene mucho que ver con cómo se trabajaba antes?

E : Siempre ha sido una empresa el campo.

M.I. : Se han notado muchos cambios actualmente?

E : Bueno, tenemos mucha tecnología nueva nosotros. Es decir, yo antiguamente era productor de cultivos tradicionales, vale decir, los semilleros, cosas así, después vino la reforma agraria, ya cambió el sistema ya a campos de cultivos, los (*) son más chicos.

Cambié al rubro lechería yo, el año 70 por ahí tuve una lechería yo que no fue rentable la lechería po.

M.I. : Y ahí la dejó

E : No fue rentable porque el precio de la leche que tenía esos años uno no alcanzaba a pagar siquiera al trabajador que tenía. El trabajador pa treinta vacas

M.I. : Ah!, no era un buen negocio, naturalmente

E : Entonces hubo que cambiar de rubro. Después vino un periodo de , digamos después del año 73, un periodo de acomodo, claro, yo diría hasta el año 78, 79, cuando se le dio incluso a la parte exportadora. Que ahí estuvimos desde el año 70 hasta el año, es decir año, diez años, año 80, 82, hasta el año 90. Usted ve, a través de todas las estadísticas el impulso que tuvo en estos años en Chile, esto fue un boom. Hay problemas otra vez, del año 82 ahora están más graves.

Estamos con un problema de cambio, de tipo de cambio, el problema de (*) eso ya usted debe saberlo, ha salido, hasta la majadería se ha dicho. Del año 90 es adelante estamos con, han subido los costos. Estamos trabajando, nos suben los costos, nos suben la mano de obra que en la fruta son del orden del 80 % de los costo de producción son obra de mano. Han subido esos índices.

Además que estamos trabajando con dos monedas. Uno quiere pedir plata al banco, UF más el 11 y tanto, 12 % ahora no resiste y con la baja del tipo de cambio no es viable.

M.I. : Claro, o sea les pagan en dólares

E : Fíjate que yo estaba sacando, ayer me liquidaron por ejemplo los duraznos. Los precios, yo diría que son casi igual que el año pasado, no le he analizado bien la cosa, pero tengo una diferencia de tipo de cambio de 52 pesos menos por dólar y los insumos como le dije, han subido todos los insumos, la obra de mano de estos insumos, todo lo que es el hecho del proceso, todas esas cosas suben. Si yo le digo que hasta el año 90, yo lo digo por experiencia, hasta el año 90 uno no tenía problemas pa endeudarse en dólares, para pagar, porque el dólar más o menos llevaba una curva si bien más baja que el IPC pero todavía se podía, ahora no se puede. Ahora esos subsidios.

M.I. : Qué cosas trajeron, mayor (*) de mano de obra?

E : No, no, no. Yo le digo a usted, desde que empezó la fruta, aquí los agricultores se han especializado, han buscado nuevas tecnologías, nuevos procesos de maquinarias nuevas, es decir se han implementado todo el campo de otra manera. En los mismos periodos, en las mismas exportadoras, todos tienen nueva tecnología. Ya la cosa de, por ejemplo, los procesos mismos ya no son tan manuales. Son casi todos los procesos bastante más (teléfono)

M.I. : Y de nuevo, en su caso particular, qué fue lo que a usted lo decidió a incorporar esto, estos nuevos...

E : Por entrar a la fruta, yo soy netamente fruticultor ahora, desde el año 79.

Mire, yo le voy a contar que por qué me metí al negocio de la fruta. El año 78, 79 los profesionales estaban con problemas.

Yo ví a mis parientes, que aquí muchos son agricultores, muchos parientes son agricultores, en el negocio de la fruta se fueron pa arriba, es decir yo me cambié de rubro justamente por eso, por la fruta, y a mi, le voy a contar que me ha ido bastante bien, yo no me quejo. Yo con el producto de, con este campo, yo pedí un crédito para plantarlo, el año 79, 80, nunca tuve problemas pa pagarlo, el crédito, tengo dos parcelas más. El año 87 me compré otra parcela - ¿Qué?

M.I. : Es una grabadora que cuando uno deja de hablar, se para
(no sirve para trabajar en entrevista)

E : Ah, es que yo quiero, no sé si se pueda hablar, a lo mejor a usted no le interesa lo que le voy a decir yo

M.I. : No, no, no

E : Es que no quiero que lo tomen por el lado político. Hasta el año, yo he dicho hasta el año 90 fue bueno, pero desgraciadamente, a mi no me van a decir que estoy mintiendo. El año 90, 91, cuando cambió el gobierno, se nos aseguró a través de palabras presidenciales, que el valor del dólar iba a mantenerse alto pa fomentar las exportaciones. Eso es bueno no para uno también, sino para el país.

Por qué compramos más campo, teniendo éste saneado? - porque no por ser más grande, porque al cabo, el más grande trae más problemas. En el fondo es pa dar trabajo. ...una vez para qué te compraste otra parcela. Yo no necesito porque con lo que tengo yo voy bien, pero lo hago pa dar trabajo. Pues bien, el año 90, 90, 91, en una reunión de directorio, habían 19 agricultores y alguien preguntó: Quién está plantando y quién está comprando. De 19 agricultores, el único que compraba y plantaba era yo y le voy a decir que eran agricultores bastante importantes los que habían en esa reunión. Me miraron como diciendo, está enfermo del chape. Como esto es bueno pal país, pa todos, no pueden echarlo a perder y compré esa parcela, la planté. Muy bien, el año pasado la tuve que vender porque con el precio del dólar, las deudas... y así como vamos, vamos perder todas las tierras. A ese extremo le estoy diciendo yo que vamos a llegar si no se toman medidas.

M.I. : Incorporación de nueva tecnología, ya, si. Para realizar estas nuevas inversiones usted tomó algún tipo de . Qué hizo usted?

E : Yo tengo, yo estoy discutiendo, es decir no discutiendo. Cuando uno hace una plantación, por ejemplo los (*), yo pedí que me hicieran un estudio de factibilidad, un ingeniero agrónomo que es profesor de estudios de factibilidad que se llama, vale decir que usted planta esto y dicen, al tercer año le va a dar tanto, los retornos van a ser tantos, los (*) y los estudios se vieron. Es decir, exactamente los rendimientos, hay muchos factores que no coinciden pero globalmente son factibles. Para la parcela del fondo, yo presenté un estudio y en pocos días de vuelta nos cambiaron las reglas del juego, que el que paga el pato es el agricultor, el Banco no pierde ni un peso, me dio el visto bueno, no si esta cuestión anda así, pero si nos cambian las reglas del juego, quién es el que pierde? - es el agricultor.

Es lo que estoy discutiendo yo. Más vale que el Banco hubiera dicho: no, no presto plata porque puede que pase esta cuestión, porque todos creíamos en el discurso. El discurso que el dólar se iba a mantener alto para fomentar las exportaciones, resulta que el dólar en vez de ..., por lo mismo el Banco prestó la plata, entonces ahora estamos, que lo que estamos cosechando, es decir lo que estamos, yo tengo ring, y demostrable sino yo no estoy, no me gusta engañar las cosas, yo puedo mostrar documentación de los ring de, pueden hablar con las exportadoras, preguntar qué rendimientos tengo yo, (*) economías estables, por ejemplo Estados Unidos, Europa son economías estables, no va a subir de un año pa otro el precio de una cosa, generalmente, en todas partes, estamos con los mismos precios, los mismos dólares, pero no suben los costos, no tiene porvenir

M.I. : Problemas, dificultades qué le costó

E : Bastante avanzado el país, ya tiene bastante avance, entonces yo personalmente tengo es las exportadoras, me tiene un servicio de agrónomo, especializado, entonces ellos me asesoran en todas esas cosas, en esa parte no he tenido problemas.

M.I. : Eso ya estaba funcionando cuando usted entró al negocio?

E : Sí

M.I. : Ah ya, okay, esa asesoría es importante

E : Dos asesores tuve yo, el (*) que me mandaron y aquí imperó mucho el factor confianza.

M.I. : Ajá

E : Con la misma exportadora. Aquí hubo un factor confianza, nada más

M.I. : A más que usted mismo

E : A mí me gusta tener las cosas bien, se lo digo con toda honradez, aquí estamos al día con la maquinaria en el sentido que no necesita más maquinaria, la he ido comprando a través del tiempo, ajustado, pero los sacrificios de los primeros años bien valieron la pena

E : Implicaron sacrificio los primeros años

M.I. : Claro, y en ese tiempo en lo que es el (*) de giro se (*) inversiona usted

E : No, con créditos del Banco no más

M.I. : Ah okey

E : Esos créditos, como le digo,

M.I. : No le complicó para nada

E : No complicó porque el negocio daba, además que en ese tiempo

M.I. : En ese tiempo producía

E : Claro, además que los Bancos estaban conscientes que si daban esa plata les iba a producir. Ahora nos cambiaron los sistemas, totalmente, los agricultores están arruinados hay toda una crisis

M.I. : Ese tipo de tecnología que tiene acá, me decía que tenía (*)

E : De mercado, le digo yo, de packing, de comunicación o desinfección

M.I. : Ya, en eso está muy al día con la tecnología

E : Sí

M.I. : Y eso le ha permitido explotar, usted diría, que (*) número de hectáreas cultivadas, porque incluso me decía que había comprado un par de parcelas, ahora, bueno con esta cosa de la crisis, usted las ha invertido nuevamente en

E : Exactamente, desgraciadamente en el mismo campo, siempre en el mismo canasto he echado los huevos

M.I. : Claro, y ahora no es muy buena la inversión.

E : Desgraciadamente invertí lo que me dio el campo aquí en la zona

M.I. : Aquí en la zona okey, pero en otras cosas

E : Y hay otros agricultores que tuvieron más visión que yo, es decir, más visión, que esta cuestión iba pa abajo, usted tiene la zona de San Bernardo y Calera de Tango, adonde yo, la Asociación nuestra tiene es de San Bernardo y Calera de Tango, muchos agricultores han parcelado el campo, en parcelas (*)

En una reunión de la Sociedad Nacional de Agricultura que estuvimos nosotros, nosotros tenemos una reunión el día 5 de julio en San Carlos, (*) aquí en la zona hay muy poco agricultor, (*) ya vendió, entonces en la zona de Calera de Tango, específicamente, que ya no hay campo, puras parcelas, todo es parcela, todo lo que no está a la venta como (*) en el papel, en los planos, es tan listo que venda el vecino para empezar él a hacer parcelas agrarias, aquí y gran parte de eso es producto de lo que le he dicho yo, la baja del dólar que la gente dice,

bueno (*) yo, desgraciadamente, no puedo hacer esa gracia. Los planos reguladores a nosotros nos permite hacer parcelas agrarias en esta zona.

La gente que hizo los planos reguladores, quisieron dejar un sector en San Bernardo que no se hicieran parcelas agrarias y dejarlo netamente agrícola, entonces esta parte, yo le hablo del Camino Mariscal, Santa Rosa y Los Morros que es una isla que está quedando, habrán, bueno fundos no quedan ya, casi todo producto de las parcelas, eso es lo único que va quedando en la zona, a orillas del río Maipo, por esos lados, pero va a quedar, como quien dice una isla rodeada de poblaciones, de cárceles, de cementerios, de ¡qué sé yo!.

Por lo mismo, como no tiene, está con todos estos problemas alrededor, la tierra misma ha tendido a la baja

M.I. : (no grabó la pregunta)

E : ... como agricultor, qué siente, usted me quiere preguntar, como agricultor qué siente, qué me parece el estado que ha hecho el Estado

M.I. : Qué le parece la relación que usted tiene con el Estado como agricultor, por ejemplo.

E : (*) la pregunta mía, a qué se refiere el Estado?

M.I. : El Estado en este caso, yo creo que es el organismo que (*)

E : El Ministerio de Agricultura, desgraciadamente no lo tengo aquí, pero se lo podría facilitar,

pero no solamente los agricultores, yo creo que en todo Chile. Relaciones directas no tenemos porque tenemos relaciones a través de la SNA. La SNA es la cabeza de todas las asociaciones gremiales del país, la que se entiende con el Ministerio de Agricultura, nosotros, personalmente no nos entendemos.

Ahora, qué pienso yo del Ministerio de Agricultura? Yo le voy a decir con toda la (*), que este país no debiera tener Ministerio de Agricultura, o el Ministerio, o la política, no sé, pero resulta que aquí parece que el Ministerio de Agricultura depende de Hacienda, entonces si Hacienda dice: no, no no más y se acabó.

El Ministro de Agricultura dijo el año pasado: Mire, vamos a arreglar la parte controles de calidad de la fruta, vamos a implementar la pila de medidas; tecnificación de la agricultura, cómo se llama, esto, darle a la gente mayor, preparar a la gente del campo, entiende? - capacitar la gente, todas esas cosas, usar nuevas tecnologías. De acuerdo, yo personalmente estoy totalmente de acuerdo con el Gobierno sobre todas estas cosas, pero si no tenemos rentabilidad no se puede hacer nada.

Eso lo dije yo en una carta que mandé al Mercurio el año pasado, creo que más o menos en esta misma fecha. Qué me llamó la atención? mira, nos llamó mucho la atención, a mi padre también, que la carta la mandé el día jueves y el día sábado estaba publicada en el diario. No tenemos rentabilidad y eso es lo que estamos diciendo todos los agricultores, si ese es el problema nacional; rentabilidad. Por qué se nos fue al suelo la rentabilidad? porque el dólar se fue al suelo

M.I. : ... relaciones que tiene con los Bancos, con las instituciones financieras, actualmente?

E : Yo, personalmente?

M.I. : Sí

E : Los Bancos están cerrados para los agricultores, hace unos tres años

M.I. : Ya, y la relación que usted tiene con los otros empresarios agrícolas?

E : Bueno es que todos concordamos, todos concordamos

M.I. : Están de acuerdo en eso

E : Yo le voy a decir que todos los agricultores están con problemas, aquí el agricultor que dice: no (ruido de interrupción de grabación) yo le puedo exhibir a usted los rendimientos que tengo yo en frutas. Las exportadoras me tienen muy bien clasificado y no solamente en rendimiento; calibre. calidad de la fruta, todas esas cosas.

Yo le puedo exhibir todo eso, que es muy requete moderno. Pero de qué sirve ser un empresario que tenga muy buenos rindes, muy buenas calidades y todas esas cosas, si no tenemos, si ni con eso... Fíjese que aquí en la zona yo tengo, personalmente un rendimiento este año de 2.400 cajas exportables.

El rinde promedio de la zona, según las exportadoras, no sube las 1.300 cajas y los costos, los costos de producir, la hectárea, son del orden de las 1.500 cajas y un poco más también.

Ahora, el agricultor que saca 1.300 cajas, está perdiendo el equivalente de 200, 400, 500 cajas por hectárea.

M.I. : A qué se debe?

E : Qué cosa, el rendimiento?

M.I. : Sí

E : El que tengo yo?

M.I. : Sí

E : De partida tengo muy buena tierra, al lado de; es decir, la situación geográfica es la que me permite en gran parte .

M.I. : La calidad de la tierra diría usted que es lo decisivo

E : Claro y la parte geográfica, la parte climática, a orillas de río aquí también me favorece mucho. Bueno y después (*) el campo po, es otra forma. Yo tengo aquí un administrador que con él tampoco.

M.I. : Usted supervisa bastante directamente las labores del campo?

E : Sí;... de fruta aquí, en tiempo de packing, contrato estos niños que hacen práctica, estos niños de la escuela de agronomía que hacen práctica. Contrato a estos cabros, les pago a los cabros para que hagan su práctica y ayuden a vigilar po. Cada vez uno va buscándole nuevos sistemas de trabajos pa que te hagan más abaratar costos.

Este año tengo un nuevo sistema de cosecha y limpieza de uvas por ejemplo, que anduvo muy bien, tanto para uno, como para la gente. La gente ganó más plata, salimos más rápido, porque a alguien se le ocurre por ahí po. A alguien se le ocurre que es mejor trabajar la uva en el parrón y no trabajarla , es decir en tiempos de cosecha, es mejor trabajarla bajo parrón y no acarrearla al packing y en el packing empezar la limpieza, todas esas cosas.

M.I. : Claro, hay economía de tiempo

E : A mí se me ocurrió eso y ... igual que, por ejemplo, algunos, mucha gente hace algunos trabajos a trato, otros (*) Unos pagan, por ejemplo, arreglos de racimos por planta y yo no lo hago por planta sino que lo hago por racimo, pago por racimo, entonces cuento los racimos al final. Si una señora tiene 60 racimos, se le revisan los racimos, el arreglo de los racimos y después se le cuenta y se le paga aparte el racimo. Porque por plata, quién le va a controlar a usted que la señora le arregle bien los racimos. De repente ve un racimo medio fregado, qué es lo que se hace? - pesca el racimo, las retira, lo tira pa abajo, cómo va a saber usted si lo hace tira o no lo hace tira

M.I. : Claro, si como dice, usted le paga por racimo, se va a preocupar de arreglarlo bien

E : Importante, esos son los pequeños detalles

E : Claro, no, no si yo le voy a decir que aquí los agricultores están preocupadísimos por toda la parte bajar costos. Y bajar costos significa todos esos pequeños detalles. Esos pequeños detalles se van traspasando de un agricultor a otro, hay un (*), las mismas exportadoras, ellos . Es decir, cuando usted va a pedir un préstamo en el Banco, para plantar (*) antes pedían, no sé ahora, le pedían un estudio de factibilidad. Después cuando yo planté la parcela de allá, pedí un préstamo en el Banco sin estudio de factibilidad porque el Banco no me lo pidió, pero, antes de otorgarme el crédito, vinieron los agrónomos del Banco, vieron el campo, estudiaron el campo, vieron qué lo que iba a plantar yo, a qué distancia, cuantas plantas, qué sé yo, es cuánto tiempo iba a darse esta cosa y, en base a eso me lo dieron el crédito.

M.I. : O sea, el estudio de factibilidad lo hizo el Banco, más o menos

E : Más bien, claro

M.I. : Ya

E : Y aquí normalmente vienen los agrónomos una vez a la semana, por el momento estoy podando, con los agrónomos estudiamos qué poda le vamos, según de acuerdo a cómo esté el árbol, cómo quedó del año anterior y se tiene una asesoría de los agrónomos de una vez a la semana, efectivamente.

M.I. : Ya. Usted, principalmente ha contratado asesoría de agrónomos, no contratados...

E : Siempre han sido contratados por las exportadoras, no agrónomos particulares no

M.I. : Ya, okey

E : Negocios de qué índole?

M.I. : Negocios que tengan que ver con el campo; una nueva inversión que usted ...

E : Qué le digo, yo tengo pura fruta y contrato toda la fruta con la misma exportadora. Ahora, ¿qué otros negocios al margen pueden ser? los descartes de fruta no más po

M.I. : Ya, claro

E : Esas cosas de packing de duraznos lo entrego a una planta deshidratadora de fruta, aquí en San Bernardo, pero yo le vendo la materia prima, no mando qué sé yo; ellos me compran materia prima pa deshidratar.

M.I. : Ya

E : Ahora, la uva misma, los descartes algunos años se han vendido pa, pa pasas, otros años pa vino, si no pa los comerciantes que vienen po

M.I. : Claro que sí

E : Por ejemplo, ahora último he estado haciendo ensayos de deshidratar peras, de la peras que tengo yo aquí. Desgraciadamente la gente no compra las peras así.

M.I. : Bastante poco

E : Son hartas buenas

M.I. : Sí, son bien ricas

E : Como en la planta

M.I. : Ha variado, en los últimos quince años el descarte de fruta también?

E : No, siempre. Siempre el descarte de frutas lo busco por el lado de deshidratación. LO que pasa es que lo elabora un amigo que siempre me ha comprado el descarte de fruta. El me los compra y él lo procesa y lo vende, es decir, me paga como si la vendiera en la Vega Central, por ejemplo, pero en una sola mano no más po

M.I. : Es más simple además

E : Y aquí el comerciante viene a comprarme la uva, es un comerciante que ha venido muchos años que viene pa acá. El viene, en el mismo packing, si hay fruta de descarte, por ejemplo la uva, se lo lleva o si no, después todo el deshecho que queda en los parrones lo retira él mismo, yo no me preocupo.

M.I. : Usted diría que, cómo se dirige...?

E : Qué tipo de organización tenemos como fruticultores? - Bueno aquí tenemos FEDEFRUTA nosotros, FEDEFRUTA es la que tiene a una gran parte de los fruticultores de Chile, es decir, a nivel regional hay cosas que hay que hacer, agrupados como fruticultores a través de FEDEFRUTA

M.I. : Y dígame una cosa sobre la agrupación, eso de estar agrupados

E : Entonces, en la Sociedad Nacional de Agricultura tiene un Comité de Fruta entonces hay un comité de Fruta de la SNA t por el otro lado está FEDEFRUT. Ahora, de qué es lo que se trata, de tener una sola voz en todo, vale decir, la única voz en este momento es el Presidente del Comité de la Fruta de la SNA y todas estas cosas.

Ahora nosotros estamos agrupados en FEDEFRUTA como le digo y

M.I. : Agrupados?

E : No, desventajas no tiene ninguna, ventajas tiene muchas.

Nosotros tenemos una sola voz que si hay una cosa se arregla. El caso de las uvas envenenadas por ejemplo, entonces todos estos detalles que no son por la parte del (*) y también todas estas, por todos lados

M.I. : Don Hugo, y ...

E : Ah, y existen los grupos de transferencia tecnológica. Yo desgraciadamente estoy limitado a cierto número de personas. En un momento dado yo quedé fuera del grupo en que estábamos

por ahí por el año (*). Ahora no pertenezco a ningún grupo porque estoy en una zona que aquí no hay agricultores casi, ese es el problema pero todo, muchas de las cosas que

E : ... se han resuelto a través de los grupos de transferencia tecnológica que son muy útiles y a través de las mismas exportadoras, que nosotros hemos exportado desde el 78, para, es decir bastantes, hablemos de compañeros en este futuro de traspasar cosas nuevas, todas esas cosas.

¿ Qué quiero decir con esto? De partida que se den las condiciones. Aquí se nos dieron las condiciones en; quiero hacer abstracción de la parte política le digo, en honra a ello. Aquí se nos dieron las condiciones a nosotros el año 80, se dieron las condiciones para eso, se buscó y se dieron las condiciones. Que haya experiencias más chicas para atrás, de individuos que ya tenían experiencia, entonces se vio que era una salida pal campo, se dieron las condiciones y la Junta.

La Junta era una voz, yo no quiero que mal interprete, yo no quiero tocar la parte política, pero por ejemplo, cuando tuvimos el CASO DEL CIANURO en las uvas envenenadas, qué es lo que hicieron inmediatamente el gobierno, tomó igual que el cianuro po, no le han tomado el peso. Yo veo que no le toman el peso, no sé. Un gallo de ... (*) qué le parecen las autoridades, yo le dije: Mire, estimado, no sacamos nada, no sacamos nada con buscar nuevos mercados si no tenemos rentabilidad. En la zona del Pacífico pagan mejor.

Además de esto hay otro problema para el caso de la fruta. Las exportadoras, las grandes exportadoras son dueñas de miles de miles de hectáreas de fruta. Entonces, adonde mandan su

fruta? - Justamente a los buenos mercados, no mandan las cuestiones a Estados Unidos, mandarán una porquería. Yo le digo por eso, porque yo hace muchos años que no estoy mandando fruta a Estados Unidos. Yo mandaba fruta todos los años, mandaba un porcentaje, qué sé yo, si había que repartir los mercados pongan un 10 %. Ahora hace cuatro o cinco años que no mando ná po

M.I. : Porque las exportadoras de ...

E : Mandan de su propia producción, aunque lo nieguen. Lo que pasa es que ahora con todas estas nuevas medidas que han tomado, vale decir, nombrar agregados agrícolas por ejemplo, en Japón, en Malasia, abren nuevos mercados y quién han (*) pa allá, son las nuevas exportadoras. Uno aquí cosecha su fruta y no sabe el destino de su fruta. Lo sabe después que ha salido ya y eso lo maneja la exportadora.

M.I. : Es decir no se plantearon contactos directos

E : Yo tengo la teoría de que el productor debe ser productor .

... la prueba de exportar solo, es decir se juntaron un grupito de productores, es decir, hicieron una exportación y perdieron hasta la camisa. Es decir, otra cosa muy importante que hay aquí y es una cosa que no hay (*) . Las cosas que se han implementado en el país es también un producto de copia. De copias que los mismos productores han hecho en Estados Unidos

M.I. : Directamente

E : Directamente, vale decir, a través de visitas a Estados Unidos.

En California me tocó entrar una vez y los chilenos, los profesores de la Universidad que los (*) muy bien al gobierno. Aquí hubo un gringo que vino una vez y dijo: por qué plantaste, plantó así, me dijo, porque lo vi yo lo aprendí es muy útil

M.I. : Bien, y ese sistema de ir y de conocer afuera, ha sido muy ocupado en el gremio?

E : Bastante. No todos los agricultores pero la gente que ha tenido la suerte de ir y ha observado y todas estas cosas, yo diría que lo ha transmitido. No todos lo han transmitido pero por ejemplo aquí yo me llevo la sorpresa, cuando el año 86 se me ocurrió (*) la Uva Sultana y todos me dijeron que estaba enfermo del chape.

M.I. : Y cómo es así?

E : Es un procedimiento que usted al tronco le hace un corte

M.I. : Ya

E : Trajimos de Estados Unidos unos anillos que eran unos cuchillos especiales que eran, hacían un corte ancho. Después nos dimos cuenta que este corte ancho no estaba para nuestra jornada, pa Chile, por que? porque aquí nosotros no tenemos los calores que tienen ellos allá, entonces la cicatrización de esa herida demora mucho más aquí (*) más fino (*) que tiene hasta nueve años que están anilladas y nunca baja el rendimiento por eso y (*) más grande, menor desgrane y mayor porte.

Ahora le voy a contar: este año, por ejemplo, tres mil, cuatro mil cajas para exportar, entonces habían parras que tenían hasta 90 racimos y dije: no traigan todos los racimos. Qué es lo que hice? Usted pescaba un grano pa sacarlo del racimo, estaba tan firme que uno decía: estaré mal yo que no tengo fuerzas? - Ahora, el mismo anillado, por ejemplo, yo he hecho anillados en la uva Riviera, los gringos me decían: hácelo en tal fecha y lo único que vas a ganar es (*) de cosecha. Si usted, si una parra la deja con 70 racimos, la trabaja la uva, es decir, le arregla el racimo, porque si no la arregla se le revientan los granos, es igual, le da los mismos kilos que dejar a 120 racimos sin hacerle nada.

M.I. : Ah sí?

E : No, en (*) no se justifica y dejar ramos más grandes porque no le pagan, entonces no vale la pena hacer el trabajo.

Yo aquí he hecho muchas pruebas, 70, 80, 90 racimos en las parras.

M.I. : Don Hugo, dígame una cosa, toda esta experimentación que usted desarrolla en relación con la fruta, previo al año 89, se hacía similar? Esto de explotar la fruta

E : Setenta y nueve

M.I. : Ah, perdón, perdón, setenta y nueve tiene toda la razón

E : Bueno, como tú sabes el riego es muy buen riego, como se sabe el riego californiano muy subterráneo tampoco. Yo diría que el riego californiano usa hartas cosas, las mangas plásticas. La manga dura muy poco.

M.I. : Bueno Don Hugo, no sé si usted quiere agregar alguna otra cosa ...

E : No sé, lo único que le digo no más es que tal como estamos en la agricultura, estamos mal, o sea, los mejores rindes le digo que no tiene destino, he sacado cuentas pero por todos lados. Yo hace 5 años atrás o qué sé yo, siempre más o menos, teniendo más tierras, menos tierras, qué sé yo, yo me daba vuelta en al campo. No puedo plantar más de 5.000 dólares porque al final llego al debe

M.I. : Claro que sí

E : Estoy recibiendo 52 pesos menos por dólar. Cincuenta y dos pesos menos y eso significa, además, peso menos que le añade, agréguele el gasto de insumos, el gasto en combustibles y (*) parcelas de agrado hay agricultores que están haciéndolo, eso ocupa mucha gente, en fin que tengan unas lechuguitas, qué sé yo, también, por ese lado lo mismo.

Ahora, en todos los campos cerca de las ciudades, ahí hay problemas de obra de mano, serios problemas de obra de mano.

M.I. : Lejos de la ciudad es mucho más conveniente

E : Claro, porque la gente aquí trabaja en labranza en el proceso de las nueces, entonces después viene la gente para acá. Yo tengo gente que me trabaja, las señoras, qué sé yo, es labor de mujer casi toda (*) problemas qué sé yo. Toda la gente, los trabajadores, los hombres aquí tengo gente que está hace como 20 años aquí po

M.I. : Y eso ha cambiado con la fruta?

E : Muy poca gente, Ahora por la plata también po. Al último uno puede llegar a pagar

M.I. : Bueno Don Hugo, yo quisiera agradecerle por la ...

E : No, cualquier cosa que no, duda que le quede, me llama por teléfono no más po

M.I. : Ya po, le agradezco, esto va a ser ...

ENTREVISTA**EMPRESARIO (E5)**

M.I. : ¿ Qué produce ?

E. : Uva, duraznos, nectarines y peras asiáticas y nueces.

M.I. : ¿ Y a qué partes los envía ?

E. : Uva a Estados Unidos; Duraznos, a México y Latinoamérica; y las nueces, a Brasil, que tienen otra forma de exportación, se venden porque las exportan, no voy a consignación, se venden a un valor determinado.

M.I. : ¿ Y cómo ha llegado a esos mercados ?

E. : Por las exportadoras, ellos han ido abriendo los mercados, nosotros hemos tenido poca participación, salvo en el cambio de variedades o de uso de variedades nuevas que ellos puedan exportar, la influencia.

M.I. : ¿ Ustedes se comunican con los recibidores ?

E. : No, solamente con los exportadores. El recibir viaja y a veces uno conversa con él y pregunta porqué en el mercado sucedió una determinada cosa, pero no es una cosa chica, y normal ni corriente, es una análisis no es más de ...

M.I. : ¿ Y cómo se convierte usted en empresario de la fruta ?

E. : Eso es por problema familiar no más, mi abuelo, mi bisabuelo, todos, tenían campo y se han dedicado a la agricultura. Mi papá estudió medicina, entonces no se dedicó al campo. Yo estudié agronomía y me dediqué al campo de la familia.

M.I. : ¿ Y desde cuándo se convierte en exportador ?

E. : Casi desde el principio, porque la uva en esta zona... y teníamos parrones y a través de la cooperativa que había aquí, AFROCO o a través de ella empezábamos a exportar solos, en el período todavía mágico de la uva.

M.I. : ¿ Y por qué lo denomina mágico ?

E. : Porque dentro de la viña de la historia frutícola, hay un período que yo veo mágico porque uno no sabía cómo era él, ni cómo producirlo, ni cómo comercializarlo y había unos medios gurú que eran los que tenían el conocimiento y nadie más los sabía, por eso que habían muchas cosas que uno haría porque el otro le decía y eran cosas medias mágicas de repente, o sea que uno no podía regar en unas épocas, tenía que poner la uva en un lugar determinado,

cosas que después no eran tan importantes, tenían su importancia pero la fruticultura o la uva de mesa nació aquí de los argentinos, los primeros argentinos que llegaron a Chile, nosotros somos aquí el único país del mundo que tiene plantada la uva de mesa de esa manera en parronales y eso lo trajeron los argentinos.

Vienen varios, los Cabrini, los Georgia.

M.I. : ¿ Y a qué vinieron acá?

E. : Ellos eran empleados acá, que tenían una especie de mediería hubo gente que se interesó en plantar, fué a Argentina y trajo a uno de esos trabajadores y tenían una manera especial de trabajo, y tengo entendido cada uno tenía una hectárea, una parcela, entonces hubo gente que se interesó en plantar y fué a Argentina a saber de alguien que supiera, pero era gente de bajo nivel cultural, ellos no sabían porque hacían las cosas, no eran que estuviesen cerrados a traer las cosas, sino que no lo sabían, alguien les había dicho que hicieran las cosas, ellos las hacían pero no sabían porque lo hacían, nunca nadie lo supo, entonces uno contrataba a una de estas personas, los "parroneros" o alguien que hubiese trabajado con ellos y que hubiese visto que hacían y eso los contrataba uno y entonces trabajaba y le decía lo que había hecho el otro, pero ni uno ni el otro tenían claro porque lo hacían, entonces en esta transición los períodos que se fueron dando dentro de la fruticultura después de este período mágico viene otro período bueno, nosotros nos dimos cuenta que ya teníamos que saber algo de esto, no podíamos seguir en la incertidumbre de este período mágico además que nos pedía además

cualquier plata por hacer su trabajo y que repente no resultaba y uno tenía que saber porque, bueno, por qué no me resultó si yo hice todo lo que tenía que hacer, entonces de ahí nos fuimos a buscar gente, porque la uva de mesa necesita tecnología y nos fuimos a California y copiamos lo que hacían en California, lo cual fué un error garrafal para todo un período, digamos, o sea sus condiciones no tenían nada que ver con las condiciones nuestras y le copiamos incluso el sistema de parrones que son distintos, ellos tienen espalderas igual que las viñas, no tienen el parron como nosotros tapado, la realidad de ellos es distinta a la nuestra, entonces nos adaptamos a un sistema que no nos funcionó, en que no nos dió ningún beneficio, todo lo contrario, nos provocó algunos perjuicios.

M.I. : ¿ Y cómo solucionaron esta situación ?

E. : Después nos dedicamos a la chilena no más, los chilenos tendrán que saberla en la época que yo, yo había estudiado en Universidad, pero la uva de mesa no se pasaba, habría algunas clases en las que se veía la uva de mesa, pero en el fondo nadie tenía claro cómo funcionaba esto, de ahí nos fuimos a los investigadores chilenos lo cual tampoco, porque no hay investigación chilena. Lo que más hacen es traer la tecnología de afuera y adaptarla o leer revistas, artículos extranjeros. Yo los he estudiado mucho, pero más resuelto el problema no, el problema nuestro es que no podemos mantener una calidad y una producción en tiempo. Son muy irregulares nuestras producciones y nuestros parrones se han ido agotando muy rápidamente, entonces esa etapa tampoco la hemos, y ahora estamos estudiando en otra etapa con la que estoy metido ahora es que uno no se ha dado cuenta que uno es el que

realmente sabe, y llevamos 20 - 30 años en esto, y algo tenemos que saber ya, o sea somos nosotros los que sabemos y tenemos que pedirle a los investigadores que vengan a investigarnos lo que nosotros sabemos, o sea pagar nosotros nuestra investigación, pero que seamos nosotros los que dirigamos la investigación y que veamos realmente qué necesitamos y analicemos lo que nos investigan, o sea que no nos digan eso es lo que ustedes necesitan, este es el problema de ustedes.

M.I. ¿ En eso están ?

E. : En eso estamos ahora, tenemos un proyecto con el INIA, un proyecto a cinco años plazo.

M.I. : ¿ Entonces la tecnología californiana no funciona en todas las realidades ?

E. : Para nosotros No, nosotros tenemos un sueldo mucho más pobre que de ellos, nos hicieron bajar a nosotros la fertilización en forma fuerte y parrones nuestros tienen otra humedad, es parecido pero no es igual, además el sistema de conducción de ellos es absolutamente distinto, ellos tienen 100 plantas por hectárea y nosotros tenemos 600, ellos tienen el doble de plantas que tenemos nosotros entonces el cuidado para nosotros de una planta es mucho más importante que lo que es para ellos.

M.I. : ¿ Qué sistema de administración tiene en su predio ?

E. : Yo trabajo solo, tengo una persona a cargo de los parrones y otra a cargo del packing pero son gente de 5ta. preparatoria no más (8° básico, no?).

M.I. ¿ Y sistemas de computación, los tiene incorporados ?

E. : Sí, pero para mí, y yo imprimo los datos que me dan los que están a cargo, me dan lo que sale de las bodegas, las desinfecciones, todo eso. Las labores que hacen, ¿ cuánto se demoran ?, qué problemas tienen y eso lo paso al computador.

M.I. : ¿ Y los kiwis ?, tienen problemas también ?

E. : Esta no es una zona natural para los kiwis, entonces tenemos que crear condiciones especiales para que se produzcan, los rendimientos nuestros por ejemplo, son inferiores a los que tienen en el sur por ejemplo, pero tenemos la ventaja que salimos antes, ventaja que no todos los años es ventaja, digamos, hay algunos años que cuando en Europa tienen un exceso de kiwis, no alcanzaron a consumirlo todo en la temporada, bueno todavía en el comenzar de la temporada nuestra les quedan algunos en bodega, entonces a veces los comienzos no son buenos este año fueron buenos, el año pasado fueron buenos.

M.I. : ¿Cuál para usted, debería ser las características de un empresario ?

INNOVADOR, y a veces audaz en tecnología y en adaptarse e irse adelantando al mercado, porque cuando uno ya hace las cosas que todos hicieron ya el mercado, especialmente de la

fruta, no tiene o sea uno tiene que estar atento a lo que el mercado quiere aún antes que los demás, porque ya cuando uno entre, lo que pasa con los kiwis, los primeros tuvieron muy buenos rendimientos al principio, si ya todos se meten al negocio ya no funciona, por eso hay que estar atento a lo que pasa afuera, tiene que estar informado por lo menos, y eso, adaptarlo a lo que uno está haciendo.

La información que se tiene es poca y mala, falta una información más directa pero algo de información se vive, pero la información que uno tiene de lo que pasa en los mercados, se recibe de los recibidores pero las cosas de largo plazo, que hay de nuevas variedades.

M.I. : ¿ Usted hace también planificaciones de largo plazo ?

E. : Todo, de todo, desde mecánico hasta primeros auxilios.

M.I. : ¿ Cuántas hectáreas tiene su predio ?

E. : 40 hectáreas de uso intensivo, podría haber crecido, por eso preferí usar mis conocimientos, además es muy esclavizante, uno tiene desafíos todos los días, a corto plazo, a largo plazo, o sea todos los días uno se levanta viendo como está el resultado de lo que uno está haciendo. Hay que ser creativo a diario.

M.I. ¿ Y cuántos fruticultores de exportación son ustedes acá ?

En la zona, somos trescientos y tanto.

M.I. : ¿ Y le tiene miedo a los riesgos ?

E. : Todo el tiempo tenemos que correr riesgos, sobre todo en la agricultura, tiene que correr riesgos, hay que tratar de minimizar los riesgos, uno no puede arriesgársela, yo, poner un porcentaje de hectáreas de reproducción en cosas que sean riesgosas pero sino también uno lo arranca, pero no va a poner toda su producción en una cosa riesgosa, no pasa con los agricultores que de repente bueno por la extensión misma que tienen llegan y compran un campo y ponen puro trigo, hay que ir cambiando de especies y variedades.

M.I. ¿ La pera asiática, tuvo un problema de demanda ?

E. : Sí, pero yo las he vendido todas, lo que pasó es que el volumen de consumidores de peras asiáticas ya era pequeño, o sea muy apetecida pero para un pequeño estrato que comía peras asiáticas, el resto no las come, no es algo que sea masivo.

Yo hasta hace dos años atrás, nadie quería peras, nadie las compraba, pero hace dos años ha ido repuntando, y ha sido bastante bueno, yo tengo peras asiáticas y he tenido un buen precio por ellas.

M.I. : ¿ Usted está siempre introduciendo tecnología ?

E. : Siempre, el año pasado cuando este asunto de la uva que estaba medio complicado, les cambié a todo y le puse riego por goteo a todos los parrones y me dió un resultado estupendo, tanto que ahora tengo otra perspectiva, antes iba para abajo y ahora voy para arriba.

M.I. : ¿Y en cuanto a las metas que se fija ?

E. : A corto plazo y a largo plazo, y en eso uno no puede ser muy rígido en esto, tiene que ir las reformulándolas y cambiándolas, a veces uno tiene un negocio de largo plazo, 20 años dura un parrón y después viene una rotación y el círculo sería muy largo y en realidad los ciclos son harto cortos, entonces uno no puede seguir pensando en su rotación de 20 años, porque de repente llega a los 20 años y no tiene nada.

M.I. : ¿Los exportadores son muy exigentes con la calidad ?

E. : No, lo que pasa es que hay gente que trató de exportar cualquier cosa y presionan al exportador, para mandar cualquier cosa, pero no es un problema de uno, hay que introducir, producir fruta buena, no puede, han subido los calibres que están mandando para afuera, resulta que si se manda un calibre, muy ordenadito y resulta que este mismo calibre va a granel y ni siquiera se embala, hay que ponerse estricto, lo que pasa también es que cuando los exportadores no tienen que mandar, mandan cualquier cosa, cuando ellos tienen problemas con los embarques allí mandan cualquier cosa, para completar y eso no puede ser, también ahí hay pecado.

M.I. : ¿ Y usted siempre ha trabajado independiente ?

E. : A mí me gusta darme mi tiempo, tener mi tiempo, no me gusta que las cosas me abrumen,

y tener otras actividades, el campo es entretenido pero también se puede convertir en una rutina. Tengo la Asociación de Agricultores, la presidencia de la Junta del Río, la Junta de Vigilancia es la que maneja el río y de ahí dependen todos los canales de riego, y ahí uno tiene otra cosa distinta pero dentro de lo mismo, agrícola, y participo también en cosas de Iglesia, Centro de Padres, en el Banco también, soy director del Banco y estoy ahí trabajando hasta las 9. Pm., 9.30 de la noche.

M.I. : ¿ Cuáles son los proyectos de asociación ?

E. : Tener una base de datos en la cual puede estar toda la información disponible en que uno puede crear también para la zona porque hay muy poca información en la zona. Los datos tienen que irlos sacando de distintas partes y no son muy confiables tampoco hay cosas débiles por ejemplo como el catastro frutícola, que se supone es serio, y para nosotros está mal hecho porque hay muchos parrones aquí se han injertado o reimplantado, no se ha rancado el parron completo usted pone paltos duraznos o pone otra cosa, ahora los injertados ellos lo toman, la edad de este parron desde el momento en que se hizo el injerto, yo tengo un parron de 10-12 años, lo injerto, le pongo otra variedad, tenía flame y le pongo thompson, bueno ese parron tiene un año de edad, cuando en el fondo tiene 13, podrá ser diferente pero eso no se ha establecido exactamente cuál es la incidencia que tiene, en cuanto baja la producción por el injertado, pero es diferente tener un parron injertado 5 años que un parron nuevo de 5 años y ellos por la metodología que utilizan en la encuesta lo toman exactamente igual, y un parron implantado no tiene la misma producción que uno nuevo, disminuye, mucha

gente lo ha arrancado y ellos lo toman como nuevo y así mucha información, mucha que no es válida, y para eso necesitamos un grupo que pueda trabajar en eso y que pueda compartir su información.

M.I. : ¿ Cuáles son las jornadas hombre que está ocupando por hectárea ?

E. : Hay una generación nueva que está dispuesta y receptiva, y más dada a entregar la información, nuestros abuelos no compartían cada uno tenía su secreto; pensaban que era una ventaja de ellos tener una información reservada, y nosotros nos hemos dado cuenta al revés, mientras más se haga mejor va a ser para todos. Si yo tengo éxito no saco nada, es el grupo el que lo va a lograr.

ENTREVISTA**EMPRESARIO E6**

E. : Vengo de reunirme con los de Fedefruta. Con un problema serio con las exportadoras que prefiero no aparezca.

M.I. Se corta la grabación entonces.

M.I. Me interesa ~~copocer~~ las características del mercado ya que ustedes inauguran en septiembre y noviembre y son los únicos que introducen al Hemisferio Norte.

E. : No somos los únicos, ya que Sudamérica que está en el Hemisferio Sur también la produce, que son países que están más o menos en su misma latitud y con un clima mediterráneo y que se reproduce casi igual que en la latitud del Hemisferio Norte, ahí tiene el Sur de Israel, Lima, México, el sur de España. La palta se da Norte-Sur, porque requiere de condiciones climáticas más o menos importante. Ahora porque estamos en USA. La verdad que tengo que hacer un elogio al Servicio Agrícola Ganadero Chileno, ha hecho un trabajo estupendo, cuando usted vea en el diario que los pobladores de algunas poblaciones en Santiago reclaman porque los están fumigando, porque descubrió un brote de mosca y llegan unos políticos a solidarizar con ellos es porque no entienden de que el SAG es muy serio en su trabajo y todas estas fumigaciones que son muy desagradables, es la única forma de conseguir un país limpio,

porque nosotros somos un país muy limpio en el aspecto fitosanitario, no tenemos hipesotia que es la fiebre aftosa que tienen en Argentina, en el ganado, no tenemos la mosca de la fruta, que han sido infectados por los argentinos y son muy estrictos en los controles, y es así como hemos conseguido una limpieza fitosanitaria la cual nos permite entrar a USA como único país en el mundo. No hay otro país que pueda entrar a USA, recién va a entrar a México, a algunas zonas aisladas importantes de Mexico y algunas zonas determinadas de USA que no son las zonas productivas y que se han transformado, esa es la razón porque llegamos a USA.

M.I. Leí en el boletín de Fedefruta que de algún modo México está superando el problema del gusano y eso perjudicaría el mercado que ustedes ya tienen ganado. ¿ Están abriendo también otros mercados alternativos ?

E. : Sí, ya lo estamos haciendo, México va a entrar, con las paltas hass. Si no es este año entrará el próximo año, pero solamente a algunos estados del Este, porque la palta se produce en el Oeste, en la costa del Pacífico, y bueno uno piensa al tiro con mentalidad chilena si la planta entra en el Este rápidamente va a ser transportada al Oeste, va a ser una trampa, no creo que los mexicanos no sepan hacerlo pero se han puesto unos controles muy estrictos y creo que los mexicanos se van a defender mucho para que eso no pase, pero las consecuencias podrían ser muy graves. Ahora respecto a los mercados alternativos , nosotros recién estamos pensando en Asia, y digo recién porque teníamos limitaciones anteriores originadas por la presencia de la mosca de la fruta en la zona Norte, Japón que es el principal consumidor, muy chico todavía pero creemos que es inteligente, van a comer más paltas porque la palta es un producto muy bueno, pero Japón aunque haya una región contaminada, una que está absolutamente

separada por el desierto de Atacama, aunque haya una región en el Norte creen que todo el país está infectado, hemos conseguido que recién se nos declare libre de la mosca de la fruta por dos razones: primero, la verdad que ya se acabó en el Norte de Chile, la han erradicado y además porque la zona central que es la productora de paltas está absolutamente limpia, estábamos esperando eso para entrar en Japón y como existe la posibilidad, "hemos organizado una gira a Asia", no solo al Japón, sino también a Singapur, Hong Kong, también las Filipinas " en que vamos a ir a exponer nuestro producto, de manera de ir poco a poco abriendo nuestros mercados, pero no solo a Asia, sino también a Argentina en donde se encuentra la promoción más importante. Argentina es un consumidor pequeñísimo de paltas, porque tenían un concepto muy erróneo de las características de las paltas, "hemos hecho publicaciones en medios especializados, como comité de paltas" , " hemos invertido bastante dinero" y ahora vamos a invertir más todavía porque estamos tratando de sacarle de la cabeza la idea errónea que la palta tiene mucho colesterol, lo que es un error garrafal, porque la palta al igual que la aceituna y además respecto a las calorías de la palta que tenían idea que era muy engordadora, el problema es que los argentinos tienen una variedad de paltas muy grandes y muy malas que se llaman torres, y la única forma que se la comían los argentinos, la comían por la mitad y rellenaban el hueco del cuesco con ketchup, pero la cantidad de paltas que comían era monstruosa, pero si comen una palta con el tamaño adecuado como comen en Chile, entonces no deben temer engordar. Si usted se come 1Kilo de palta engorda, pero es una brutalidad comerse 1Kilo de palta y ahora estamos en un nuevo proyecto y por eso me demore en llegar, se va a hacer un programa de degustación de paltas en diferentes supermercados, en Argentina, para que aprendan a comerla. se ha editado un libro muy bueno, lo ha editado el comité de

paltas con ayuda de Pro-Chile, muy bonito, muy fino, con una muestra de lo que es Chile y de lo que es la zona frutícola y específicamente de lo que es la zona productora de paltas. Después van una serie de recetas de paltas, de cómo se debe consumir la palta. Va a ser traducido al inglés, y al mismo se ha hecho un video con una duración de 8 min. y eso se les va a dar a los líderes de opinión, a las personas que trabajan en esta especialidad y que escriban en los diferentes diarios, se les va a mostrar este video para que ellos escriban sobre este asunto, y al mismo tiempo vamos a traer hacia Chile un importante grupo de Chef de cocina, de manera que vengan a ver lo que es la palta en Chile, si es que estamos consumiendo 2,5 Kilos y ellos consumen 100grs per cápita al año.

M.I. : ¿ Y cómo fué su decisión de convertirse en empresario de la palta ?

E. : Mi idea pasa por una idea muy romántica, yo creo que la mayoría de los ingenieros siempre hemos pensado en ser agricultore, como sueñan con es. Yo este sueño lo empecé a cumplir cuando tenía 30 años, el año 66 compré un fundo que en ese entonces tenía muy poco valor porque estábamos en plena reforma agraria. Y tuve la fé que este país debía recobrar la sensatez en algún momento y lo compré y lo he trabajado toda mi vida. Ya llevo 30 años y nunca me ha dado un peso de utilidad, es un campo ganadero. Recién ahora por una serie de innovaciones que he hecho podría ser pero casi no lo pretento, pero igual como le digo todo ese campo que pudiera haber sido un mal negocio, hoy día tiene una calidad de negocio fantástico, yo estoy a 6Km de la costa frente a Cachagua, con un camino pavimentado. La gente está un poco aburrido de los enredos de los balnearios, por lo menos yo prefiero educar a mis hijos en

un ambiente como en el campo que puedan ir a la playa y no estén allí asoleándose el día entero. Hasta hace como 10 años comencé a pensar, o sea mentalmente me dí cuenta que estaba llegando a una edad límite como para el ejercicio de mi profesión, porque soy ingeniero civil, y mi profesión es muy competitiva, muy dura y muy peligrosa, uno arriesga todo lo que tiene en cada contrato que licita y es así como con los socios habíamos acordado que en una edad temprana íbamos a terminar con la empresa, pero en la práctica la convertimos en una inmobiliaria que tiene bienes raíces que en estos momentos están arrendados y que dan una renta y no seguimos construyendo. Yo no soy capaz de competir con mi hijo que tiene 32 años y que es ingeniero civil como yo, tiene otra vitalidad y otra disposición hacia ese trabajo, y el campo me permite tener una cosa más controlada y menos especulativa, por eso el año 85 comencé a comprar tierras de una característica distinta a lo bucólico que puede tener un campo ganadero cerca de la costa y me puse en algo más agresivo que son las plantaciones de palta, chirimoyas y de lúcumas y ahora estoy desarrollando una cosa muchísimo más grande.

M.I. : ¿ Siempre con las mismas especies ?

E. : No, me he metido en cítricos.

M.I.: ¿ Y esa producción dónde la tiene ?

E. : En mi zona no podría, es muy frío desde La Ligua hasta Cabildo en esa zona, y entre las dos partes está lo mejor.

M.I. : ¿ y ha introducido tecnología ?

E. : Hay dos tipos de tecnología, una tecnología es la calidad del árbol y del tipo de tecnología que produce, porque hay nuevas variedades que van saliendo, entonces hay que estar al día en eso, y en ese mismo aspecto también le agrega al árbol para que tenga una producción óptima y por último el problema del viento y del suelo. El viento es controlable a través de cortinas de viento y el suelo es mejorable antes de la plantación con esa idea nueva que ha salido, porque yo la estoy aplicando de hacer camellones, que han salido en las últimas publicaciones, si el suelo usted lo recoge y pone el árbol en la punta de manera de que le junte todo el suelo lo cual es muy bueno, y el árbol lo tiene más cerca, y evita cuando los suelos no son muy permeables, sean relativamente impermeables, evita que la acumulación de agua en una lluvia muy intensa te dañe las raíces que en general en los árboles sub-tropicales son muy sensibles a la humedad, entonces al subir la tierra le va quedando una canal y aun montón, entonces cuando llueve el agua escurre por el fondo y no ahoga la planta.

M.I. ¿ Y esa tecnología dónde la aprendió ?

E. : La ví a un colega ingeniero agricultor, se está haciendo mucho, es muy lógica, eso respecto al árbol; y la otra cosa respecto al agua, porque el riego sí que hay que aplicar una tecnología muy propia de nosotros los ingenieros, y ahí sí que nos hemos preocupado de tener lo mejor, también hay variables o esa distintas posibilidades que estamos estudiando, que hemos experimentado, y tenemos todo un riego por inmersiones.

M.I.: ¿ Esa tecnología es propia de ustedes ?

E. : No, aquí siempre ha habido poca tecnología, los creadores del sistema de riego por goteo por ejemplo, son los israelitas que creo que Israel ha sido el país más innovador en sistema de riego, por una razón obvia, porque trabajan en un desierto y como la fruta sub-tropical aquí en Chile crece en lugares con carencia de agua, es lógico que le copiemos a Israel lo que ha hecho en sistemas de riego.

M.I. : ¿ Y usted me decía produce chirimoyas, como ha sido ese mercado ?

E. : La chirimoya hay pequeñas plantaciones en la parte Oeste de USA que produce muy buena chirimoya y se vende a un precio insólito de alto, nosotros estamos tratando de llegar a ese mercado, no es fácil meter un producto en USA, porque los americanos comen lo que les dice la televisión que coman, entonces tienen un sistema de promoción tan perfecto, que nosotros no estamos en condiciones de hacer una promoción de esa altura.

M.I. : ¿ Y por qué palta hass y no otra ?

E. : Porque tiene condiciones extraordinaria como frutas que no la tienen otras frutas, una palta que tiene usted hoy, estamos a 16 de Agosto, que la tiene en un árbol y que ya tiene un calibre importante, y que la puede vender, porque ya tiene el aceite mínimo, si esa palta usted no la corta, la puede vender en Marzo, igual sigue la misma palta con las mismas características, ha aumentado su contenido de aceite, se pone un poco más amarilla cuando se come, es la mejor;

qué fruta puede permanecer 8 meses en un árbol sin que usted la corte y la puede volver a tomar, es una maravilla la palta hass.

M.I. : ¿ Cuántos productores de palta hay ?

E. : En el comité hay seis, pero le puedo decir que cuatro de ellos controlan casi el 95% de la producción hay otra cantidad de productores pero que son irrelevantes.

M.I. : ¿ Cuáles son las características según usted que debe tener un empresario ?

E. : Honesto, trabajador, respetuoso con su personal, que tenga capacidad de delegar y que fuera docto e inteligente, pero yo le tengo mucho miedo al uso de la inteligencia como la principal característica de un empresario, porque si bien es cierto es importante, las inteligencias mal aplicadas son peligrosas, entonces además de inteligente tiene que cumplir con otros requisitos, si no, no sirve para nada, es un desastre.

M.I. : ¿ Percibe que la carrera de ingeniería es adecuada como formación para el empresario ?

E. : Pienso que es la mejor y tal vez con más amplitud la ingeniería civil industrial, que hoy día está muy de moda y ha progresado muchísimo, a lo que es muy interesante para un empresario, porque los ingenieros civiles estructurales, como en el caso mío tenemos también un campo muy grande que es el cálculo de un edificio por ejemplo, el cálculo de una casa, de un

tranque, ahí usted trabaja con poca gente con mucha ayuda hoy de computador, pero no tiene el gran manejo del personal que yo diría, hoy en día una de las características más difícil del empresario es saber manejar a la gente, sino la sabe manejar no le va a ir bien, hay que saber entenderlos, ayudarlos y saber exigirles; para poder exigirle a una persona se tiene que exigir uno mismo. La ingeniería civil estructural tiene esa parte muy teórica que no es la mía, yo soy un realizador de obras, la ingeniería civil industrial está prácticamente entera orientada a lo otro, administrar distintos tipos de proyectos.

M.I. : ¿ Los predios de ustedes son pequeños y que cantidad de personas administran allí ?

E. : Bueno, los huertos de paltas ocupan una pequeña superficie, excepto aquellos que una nueva idea que es estupenda se han empezado encaramar arriba de los cerros, es difícil conseguir grandes extensiones de terreno, donde uno coloque paltas, porque es muy caro el terreno donde se puede colocar paltas, son zonas mu especiales. Ahora en USA se han encaramado por los cerros en una forma maravillosa, aquí en Chile ya se ha hecho bastante; hay personas que han probado y les ha ido muy bien, en este momento loestoy haciendo yo también porque compré un cerro. La tierra vale muy poco, lo caro es el agua; el agua tiene que estar cerca del cerro, después hay que llevarla, lo que tiene un costo de energía eléctrica considerable, sin mebargo compensa, porque los cerros normalmente no se hielan, tienen esa ventaja enorme; entonces lo que usted tiene de conducción de agua y de terreno más malo se compensa con el clima, en estos meses con la helada se puede haber helado la palta pero a los cerros no les pasa nada.

ENTREVISTA**EMPRESARIO (E7)**

E : ... tan atados a ciertas cosas como digo, mentalidad de ingenieros o de contadores

M.I. : Exacto, exacto, son muy, son más rígidos,

E : Muy rígidos son

M.I. : Se mueven dentro de parámetros como les han dicho y no como ellos están viendo la situación internacional, pero el arquitecto es imaginativo

E : Claro

M.I. : Usted hizo su carrera, en la Chile no? ahí estuvo de Decano un tiempo el hermano del doctor Martínez

E : El era el Decano,

M.I. : ellos tenían fundo aquí en Rosario, todavía lo tienen ahí o no?

E : No, no pero quedan, quedan familiares de ellos si

M.I. : Claro

E : Está Ladislao Martínez

M.I. : La agricultura es así, pero ustedes emplean una tecnología de punta

E : Claro, pero con el tipo de cambio que tenemos estamos realmente complicados, fíjese que yo le puedo mostrar un cuadro que a usted, realmente le va a impresionar, (*) de la UF con el dólar, aquí tuvimos la crisis del año 81, el año 82 y que se hizo la devaluación (?) del peso, digamos, no cierto? y siguió devaluándose hasta el año 85, 86 y ahora se empieza a revaluar el año 90 y mire cómo parte para arriba. Entonces éste es un factor, pero vital (*) externa de un país

M.I. : Y cómo le van a salir al paso a esas medidas

E : Está grabando usted ya?

M.I. : Sí, está grabando

E : Es parte de la conversación,

M.I. : Sí es parte, todo es parte de la conversación

E : Ya, perfecto cómo vamos a salir al paso. En los textos, no cierto? de economía dicen que la manera de contrarrestar las bajas en los tipos de cambio es aumentando la productividad. Eso pasa en los países desarrollados cuando por ejemplo, los alemanes, el marco, qué sé yo, los

japoneses el Yen se ha devaluado mucho, 4 o 5 por ciento al año, creo que la productividad en un país es imposible aumentarla más del 4,5 % anual, ya? entonces nosotros hemos tenido este año una revaluación del peso del 13 % en un año más o menos, más la inflación que es al rededor del 9, tiene un diferencial de un 23, 24 % en un año, es una bestialidad.

Entonces eso es imposible, yo este año estaba muy contento con mi temporada, le cuanto el caso particular de porque he logrado vender a precios normales, no tuve ningún (*) de lluvia y fruta así que no le puedo echar la culpa a los exportadores, ya? desde siempre, siempre he exportado sólo, estaba muy contento porque no tuve ninguna mala llegada, toda la fruta llegó bien, los precios normales de mercado, así que dije ¡chuata! voy a salir bien parado y esperaba que me sobrara equis cantidad de plata para abonar a las deudas que vengo arrastrando de hace mucho tiempo. Las pinzas; voy a salir para atrás un poquito más que la temporada pasada, ya? en las cuentas del huaso, digamos, en las cuentas contables vamos a salir justo parado, en las cuentas del huaso, yo digo, lo que le queda a uno en el bolsillo, porque en las otras cuentas de repente hay, qué sé yo, cosas que no están consideradas, pero las cuentas del huaso, con cuánto partió una temporada con cuánto terminó, voy a terminar con menos que el año pasado.

Entonces es realmente , es defraudante, por decir lo menos, que por factores absolutamente externos y que yo creo que, no quiero hacer críticas políticas ni mucho menos , pero creo que hay un mal manejo por parte de la autoridad económica, bueno ellos tienen prioridades ¿no cierto? y seguramente le han dado una prioridad uno a la inflación y eso se ha hecho ha costa del tipo de cambio, entre otros factores, me imagino.

Entonces uno ve que hoy día se están tomando ciertas medidas que nosotros venimos diciendo, insistiendo hace mucho tiempo, como bajar la tasa de interés, tratar de alguna forma de frenar la llegada de capitales especulativos y también los dineros del lavado de dinero no cierto? que inundan el mercado y son los que contribuyen también a esta baja del tipo de cambio, Ahora, respeto a ese tema yo quiero ahondarle un poco más, es un tema en que yo, personalmente, vengo insistiendo hace más o menos, dos años o dos años y medio, tres años.

Desgraciadamente en este país, como somos tan brutos y tan ignorantes, comulgamos con ruedas de carreta y agarramos hasta la corriente eléctrica, como siempre digo yo, entonces, incluso, dentro de nuestro mismo directorio, me decía: ¡ oye pero qué querís hacer si ésta es la economía libre ! hay muchos dólares por eso el dólar tiene que estar bajo ¡ No hombre, no tiene por que ser así ! porque hay muchos país que les llega muchos dólares, pero de alguna forma se las arreglan para que los dólares salgan o qué sé qué hacen los economistas, pero mantienen su tipo de cambio. Ahora esto en que yo ha estado insistiendo se me aclaró mucho el año pasado, en el mes de octubre con un artículo que salió en la revista El Economét, de la cual yo soy suscriptor desde hace más o menos treinta años, esta revista inglesa con artículos muy buenos que la ha de conocer,

M.I. : Sí

E : ... entonces sale una página completa dedicada a este tema, dice " los dos grandes focos de atracción de capitales en este momento en el mundo son Asia y Latinoamérica, pero el comportamiento de tipo de cambio en ambos focos de entrada de capitales es totalmente distinto ".. y ahí se explaya hacia abajo mientras en Asia las monedas nacionales se han

mantenido o incluso se han devaluado, como el caso de Malasia, en Latinoamérica, las monedas nacionales se han revaluado en términos - dice - que en muchos casos puede ser catastrófico como el caso de Argentina, el caso de México también, tuvo que devaluar así en forma, oiga porque ya no daba más la cuestión, no cierto?

Bueno, entonces tratan de buscarle explicación y dan tres o cuatro explicaciones para este fenómeno y de las que me acuerdo, una de ellas es que los flujos de capitales en los países asiáticos, los gobiernos se encargan de orientarlos y hacia dónde los orientan? hacia los sectores productivos, porque dicen: el tipo que instala una fábrica tiene que comprar maquinarias, por lo tanto, le llegaron dólares tiene que mandar dólares pa afuera para importar maquinaria, tiene que importar materia prima, en dólares, la transforma y después de exporta, se fija? ¡perfecto! hay entrada y salida de dólares, mientras que en Latinoamérica el grueso de los capitales que llegan son capital especulativo, que llegan para qué, como digo yo, para que las señoras se compren hasta los calzones con tarjeta de crédito, que es un tremendo problema, es decir, la gente del campo, yo los veo a estos pobres viejos como sufren, no cierto, con la tarjeta de crédito con el crédito de la tienda no sé cuantito y todo lo demás. Seré así la economía moderna, seguramente

M.I. : La economía de consumo

E : La economía de consumo, que tiene muchos factores muy positivos, no cierto

M.I. : Pero si no venden

E : ¿Ah?

M.I. : Si no hay consumidores

E : Por eso digo, tienen que haber consumidores, perfecto, pero estos capitales especulativos, no cierto, que están haciendo un lindo negocio son los que entran en grandes cantidades y están echando el tipo de cambio hacia abajo. El otro sector que también ha tenido un bum en Chile es la construcción y la construcción se nutre de insumos nacionales no de insumos importados por lo tanto, tampoco hay salida de dólares

M.I. : Ya

E : Yo le cuento estas dos o tres cositas no más, para dejarle claro de que el tipo de cambio, no porque hayan muchos dólares el dólar tiene que estar bajo, ya? Yo le cuento mi caso personal, el año 82 tomé una línea de crédito con un Banco, para cubrir mis deudas, mis cuestiones (*) de hace muchos años y el año 82, en junio del 82 a junio del 95 la UF ha subido un 40 %, 41 % y el dólar tomado a 370 cuando saqué la cuenta hace 7 u 8 días atrás ha subido un 5,7 %, la UF un 40 % o sea, mis gastos, mi crédito todo ha subido un 40 % y el dólar, lo que yo recibo, un 5,7 %.

Estado y la cuestión, póngale usted el nombre que quiera, pero yo le pongo

M.I. : Proteccionismo

E : Proteccionismo, o sea, un país que se cerró a crecer hacia adentro, primero que nada, no cierto? desde 1930 para adelante, yo estaba equivocado cuando le dije socialismo, sino que más bien usted tiene la razón, el estatismo y el crecimiento hacia adentro que fue una corriente

económica predicada no cierto? por Keynes, creo, para que la practicara los países latinoamericanos y los países del tercer mundo, pero no la respetaban ellos en Europa..

M.I. : Exacto

E : Las recetas nos las dan a nosotros y nosotros hacemos todas las pruebas como conejillos de Indias, no cierto, y ellos después sacan las conclusiones..

M.I. : Sí, sí

E : Ah? y este espíritu emprendedor que estuvo sumergido durante todos estos años, usted lo ha visto saltar hacia afuera de cuando la economía se liberó y es así como hoy día nuestra fruta llega a 140 países del mundo.

M.I. : Y de buena calidad

E : De buena calidad, pero hay también otros problemas, no cierto, usted las tiene que haber oído, yo fui el primero que empezó a hinchar con este tema de la calidad, la calidad es intrínseca, nuestra fruta es muy buena, pero somos chilenos y no estábamos acostumbrados a competir en el mercado del mundo, no tenemos, hemos ido desarrollando una cultura, digamos, exportadora que no está aún consolidada y, naturalmente que hay mucha gente irresponsable, la típica viveza del chileno, que mandan fruta que no..

M.I. : Dentro de los exportadores, de (*) de la fruta, hay sí?

E : Gente irresponsable que manda fruta

M.I. : Hay un grupo?

E : Hay, siempre hay gente irresponsable, que no sé por que motivo, que le faltó fruta para completar un barco o qué sé yo por qué motivo exportan fruta que no corresponde a las calidades que los mercados afuera requieren

M.I. : Y eso los está perjudicando a ustedes

E : Eso perjudica a toda la fruta chilena. Es por eso que nosotros tenemos ya, y el gobierno presentó un proyecto de certificación obligatoria de calidad que (*) está en el Congreso.

M.I. : A petición de ustedes

E : A petición de nosotros

M.I. : O sea, que iría seleccionándose aún más el medio, y esa calidad quién la estaría, de alguna manera , controlando?

E : La estarían controlando empresas privadas, registradas en el Ministerio de Economía, no hay intervención estatal, la única intervención estatal es hacerla obligatoria y ¿cómo se hace obligatoria? con pase, que usted para sacar sus papeles de aduana, por decir, o para que saque o le entreguen certificado de (*) exigen un papel, un certificado de calidad, de conformidad de

calidad, emitido por alguna de las empresas autorizadas.

M.I. : Dígame usted, cómo llegaron los empresarios de la fruta, cómo llegaron a ser empresarios, en general, todos, porque de repente comienzan a ser unos empresarios tan exitosos. En general.

E : Sí en general. Mire, como le digo, yo creo que eran ésta, esta inquietud empresarial, toda esta fuerza, digamos, que estaba un poco tapada y encubierta y en un momento dado se abrió esta posibilidad, digamos, y mucha gente, yo mismo, cuando yo me vine al campo partí con lechería, con todas estas cosas y el día que se abrió la posibilidad de exportar inmediatamente, me entusiasmó, yo fui de los primeros que planté aquí en la zona, uvas.

M.I. : O sea, son un poco las oportunidades que ofrece la economía

E : ¡Claro!

M.I. : La economía de libre mercado

E : ¡Exactamente!

M.I. : Y las características que podría tener el empresario de la fruta, cuales serían? según su criterio.

E : Yo creo

M.I. : Eso (*) en la lista ahí por eso se lo pregunto

E : Yo creo que son características, muy, muy especiales, la fruticultura es un negocio, primero que nada, yo creo que son gente que les gusta los desafíos, los desafíos en forma, yo honestamente, si usted ve por ahí, esa foto, es un yate que tengo en Puerto Montt (*)

M.I. : No me diga, en Angelmó está ahí

E : No, no,

M.I. : Eso no es Angelmó?

E : No, eso es mucho más al sur y me dedico a navegar allá con muchos peligros he estado varias veces con problemas serios, me gustan los aviones, juego polo, me gustan los desafíos. Entonces creo que a la gente de la fruta nos gustan los grandes desafíos, porque es un negocio que además de los tradicionales desafíos que tiene la agricultura como son todos los problemas climáticos, de pestes y demás cosas tienen el tremendo desafío que son los mercados en que usted trabaja durante todo un año, hace unos gastos, pero bestiales que no tiene nada que ver con la agricultura tradicional, se gasta por hectárea, 10, 15, 20 veces más que la agricultura tradicional en lo que invierte durante el año, para después le puede caer una lluvia, en marzo en febrero cuando como cayó este año y usted pierde todo el trabajo del año y, sencillamente, se va de espalda o bien, usted despacha su fruta para afuera y resulta que a Europa son 20 días de navegación y cuando llegó la fruta el precio está por los suelos y resulta que la fruta no aguanta más, aguanta 10, 15 días y hay que venderla en lo que caiga (está haciendo hartó frío,

quiere que prenda la estufa? bueno, bueno, no, si no interfiere, no, no, no)

Así como le decía, la característica del empresario de la fruta es, una de esas, no cierto, es que le gusten los grandes desafíos porque lo más seguro es que éste es un negocio con grandes desafíos. Después, yo creo que es toda gente, el grueso, relativamente de muy buen nivel empresarial, para adaptar rápidamente las nuevas tecnologías que se van produciendo, desarrollar propias tecnologías, aquí hemos desarrollado tecnologías propias, aquí en este fundo

M.I. : Como cuál

E : Por ejemplo tenemos un sistema de conducción de parrones, distinto, que es de acá no más

M.I. : Suyo?

E : Sí, lo craneamos un poco con mentalidad de arquitecto, absolutamente con mentalidad de arquitecto y con un profesor de la Universidad de California que, se podría decir, es casi padre de la agricultura moderna, el doctor Lloyd (?) que fue el ayudante del profesor Binkler (?) que ya debería tener cien años, que es el padre de la agricultura moderna. El profesor Binkler de la Universidad de California. Y con Lloyd diseñamos esto y este sistema ya se está usando en el alto Nilo (?) (*) y en California, Lloyd iba a hacer también unos cuarteles, digamos, de este tipo de parrón en la universidad, como - tienen unos cuarteles, unos tipos de conducción de parrones, digamos, en el mundo, ah? y a éste le van a poner sistema Nalcura, porque mi hacienda (?) se llama Nalcura. Yo le dije, el día que lo inauguren, por favor, comuníqueme porque yo me pongo con el asado, pero aún no he sabido

M.I. : Pero todavía no se ha hecho. Pero dígame, eso en qué consiste

E : Es un sistema distinto

M.I. : Pero, qué efecto tiene en la producción?

E : Estamos ahora en un trabajo de investigación con la Universidad Católica porque creemos que esto puede llevar a un aumento, o sea, hay mayor superficie foliar (?) que no están solas y la producción de las parras está directamente relacionada a la superficie foliar (?) de hojas expuesta al sol, ya? entonces esto (*) una mayor superficie foliar, por lo tanto tiene un potencial mayor de producción o mejorar la calidad e incluso, mejorar la posición de los racimos para hacer más fácil el trabajo de la gente y aumentar la productividad que es el tema que estábamos conversando, y esto Lloyd, me lo dijo hace diez años atrás. Me dijo: mira, en dijo, si tú miras lo que pasa en todo el mundo va a llegar un momento que para ustedes va a ser vital la productividad de la mano de obra, porque la mano de obra de ustedes, claro, hoy día, aparece como barata, pero en unos pocos años más va a ser muy cara y hoy día nuestra mano de obra es tan cara como la de Estados Unidos.

Y aquí viene otro tema.

M.I. : A ver cuál es ese tema?

E : Ese tema es muy, muy importante. También el año pasado salió publicado en esa misma revista, un estudio hecho por un Instituto (*) la Universidad Santa María que se llama, no me

acuerdo cuánto Hapson National Institute (?), una cosa así, norteamericano, inglés es, eso que hizo un estudio sobre la productividad en Latinoamérica.

Primero que nada, creo que el artículo parte con una idea que es muy inteligente, que dice a mucha gente - esto es para su cosecha - que dice, a mucha gente le llama la atención los bajos estándares de vida de la gente en Latinoamérica, sobre todo si lo comparan con sus vecinos de la América del Norte.

La razón de esto? la baja productividad de sus trabajadores. Y después dice que este estudio, de este Instituto, las cinco mayores economías de Latinoamérica, México, Venezuela, Colombia, Argentina y Brasil, en cuatro sectores industriales analizados, la productividad promedio de los trabajadores es un tercio de la productividad de los trabajadores en Estados Unidos.

A muchos que hablan esto (*) y tengo un sistema de packing que se lo copié a un amigo mío en California serán diez años atrás y tengo una libreta, por ahí que se la voy a mostrar anotado cómo cosecha él, cuánto le produce cada persona y todo lo demás, me fui a mis papeles, comparé con eso y la productividad de mis trabajadores, el año pasado, fue exactamente un tercio a la de mi amigo en California.

Exactamente. Y mi costo de cosecha fue exactamente igual al de él, la diferencia es que sus trabajadores, ganan 42 dólares diarios y los míos ganan 14, -5,600 pesos-

M.I. : Ya. ¿Son temporeros?

E : Temporeros. Ahora, no es problema de falta de habilidades, no cierto, sino que hay todo un contexto que lleva a incentivar la gente. Si usted tiene paciencia y me escucha dos minutos

M.I. : Ah, no, me encanta

E : Le puedo explicar

M.I. : Por mí, pero yo en eso estoy

E : Lo que yo pienso es que aquí hay una serie de problemas, porque por ejemplo, una reacción típica de uno cuando está en plena cosecha, dice: ¡chuata, me falta gente! reacción típica, subamos un poquito el precio porque va a llegar más gente, aumentemos la producción diaria de cajas.

¡Las pinzas, no llega más gente! sino que la gente que está trabaja menos, se va más temprano, entonces usted está contando dos mil cajas diarias, bajamos concretamente a mil seiscientas, mil setecientas, porque los en vez de irse a las cinco y media o seis de la tarde se van a las cuatro y media o sea, no tienen interés en ganarse más de los 5 mil pesos diarios. Son muy buenos, son ciento cincuenta, ciento ochenta mil pesos al mes, no quieren más, entonces esa falta de interés por la riqueza tiene (*) otras raíces.

Primero que nada la raíz religiosa. En Chile, aunque seamos, capaz que la mayoría de la gente no sea católica, católicos practicantes no debemos ser muchos, y eso de bienaventurados los pobres porque de ellos va a ser el reino de los cielos, no cierto? es muy grave y si los ricos, es

más difícil que un rico pase por el ojo de una aguja que un camello pase por, no ¿cómo es? más difícil que un rico entre al reino de los cielos que un camello pase por el ojo de una aguja. Todos sabemos que las agujas son esas puertas que hay, yo he estado en Jerusalén, conozco las agujas, pero el 99 % de los chilenos no tiene idea cuáles son las agujas, piensan que son...

M.I. : Las agujas de coser

E : ... y éstas son las agujas bíblicas, no cierto? entonces, ahora, esta tontera que le cuento a usted, a mí me impactó mucho cuando yo era chico. Mi papá también tenía un fundo, no cierto? y no éramos ricos ni mucho menos éramos agricultores comunes y corrientes, pero para el vecindario éramos ricos, entonces que yo no pueda ir al reino de los cielos por el solo hecho de ser rico me impactaba mucho.

Y uno de mis niños cuando tenía 11 años llegó un día muy complicado porque el nochero muy tonto estaba por ahí conversando con otro gallo y le dijo, era día sábado, hay misa, yo voy el sábado a la misa y le dijo: no saca nada el patrón con golpearse el pecho, está jodido, él no se va a ir al cielo, que rico, mientras que yo por ser pobre me voy derecho. Me tocó bautizar a una sobrina en la iglesia de Lo Barnechea hace dos años atrás y veo el letrero, Bienaventurados los pobres porque de ellos será el reino de los cielos y de partida el curita me mintió, porque la Biblia, y ese es un invento de los curas de no hace muchos años atrás, no hará más de doscientos años que inventaron esto de Bienaventurados los pobres, se refieren a los pobres de espíritu que es muy distinto a los pobres. Yo pensaba qué distinto sería este país si dijeran Bienaventurados los ricos porque de ellos será el reino de los cielos.

Al año siguiente me tocó (*) a Rosario y miraba a la gente, gente del pueblo de Rosario, ¿quién de esta gente se siente pobre? ¡niuno! si usted le pregunta ¡niuno! no cierto? Pobre para ellos quién es? el tipo que está botado en el camino, borracho, ¿ese es Bienaventurado y de ese es el reino de los cielos? ¡ no puede ser po señora! Entonces eso que le digo a usted, esa es una de las razones y no es una cosa que se predique todos los días, pero es...

M.I. : Es una ideología

E : ... una ideología, claro, es una ideología

M.I. : No importa porque después tendré goce, aquí sufro, pero después voy a tener goce.

E : Exactamente, claro. Ya, eso es un tema, después señora, el tema de los políticos que durante tantos años, no cierto, le metieron al chileno que el jutre los explota, ladrón que aquí que allá, todo para conquistar a cualquier precio unos pocos votos.

Entonces eso también, no cierto? y la gente estas cosas se pasan de padres a hijos, entonces para que esta situación se revierta, ¡son generaciones! Yo le digo que en eso hemos cambiado mucho. No hay duda que hemos progresado una bestialidad

M.I. : Pero aquí no se ..

E : Claro, en el campo todavía queda, ah; entonces eso es una rémora que llevamos y que nos va a costar mucho sacárnosla de encima, ya? Su pregunta venía, perdón, cuál era?

M.I. : No, usted me dice que es algo muy importante esto de los trabajadores

E : El tema de la productividad

M.I. : La productividad, si

E : Ahí está, el tema de la productividad, entonces ahí tiene dos factores, no cierto? un factor cultural, político, qué sé yo, no cierto? y un factor religioso que creo que también influye, todo eso es un factor cultural, no cierto

M.I. : Me parece

E : .. entonces aquí creo que la sociedad de consumo, justamente, ayuda a eso, ayuda a solucionar ese problema porque la gente que se encalilla para comprarse un televisor tiene que pensar en ganar más de los cinco mil pesos diarios

M.I. : Pero a veces no, ah!

E : No , pero por lo menos los está moviendo

M.I. : Sí, sí, pero es muy interesante la característica del empresario que usted me dio del desafío, ¡ah! e innovación, ser innovador. Y tiene muchos proyectos iniciados usted, ahora, en este momento?

E : Yo creo que ya pasé un poco, no, yo soy un tipo sumamente inquieto, entonces la verdad que ya pensaba iniciar una etapa un poco más tranquila, no tranquila en el sentido dedicarse a flojear, pero no arriesgar demasiado, qué sé yo, porque ¡chuata! porque ya no tiene uno treinta años, ¿no cierto? como para partir de nuevo.

Desgraciadamente este negocio no nos permite quedarnos tranquilos, entonces, en este minuto si usted me pregunta por proyectos nuevos, sí, estoy, justamente, con dos proyectos nuevos, uno es, proteger los parrones con plástico en la época - yo tengo un sistema distinto de parrones, de parronales que me permite hacer esto - en la época de cosecha para protegerlos de las lluvias y poder cosechar un poco más tarde y salirme del grueso, no cierto? de la época pick de cosecha que termina el mes de marzo en que yo cosecho y que los precios son desastrosos todos los años y lo otro, estoy trabajando un producto con unos neozelandeses, yo, esto se lo comento porque es muy simpático, yo siempre digo, la gente cree que ya está todo inventado, ¡no, las pinzas! si todos los días se inventan cosas nuevas, no? y hay cosas nuevas para inventar y son el huevo de Colón.

Los neozelandeses, su mercado para la uva, es Japón y los neozelandeses son sumamente exigentes. Entonces ellos inventaron una cosa como le digo que es un huevo de Colón que es una bolsita plástica con una cosa para adaptarla al raquí (?) del racimo rellena con un gel que es parecido a la savia que alimenta la uva, por lo tanto, en racimo usted lo corta, le pone esta cuestión y el racimo sigue trabajando, se sigue alimentando con una savia artificial, entonces se mantiene el escobajo (?) verde y los granos turgentes con aspecto de fresco.

M.I. : Y la uva sale en abril o mayo

E : Eh, ah, usted dice para dilatar más la

M.I. : Claro, porque usted decía para dilatar más la...

E : Claro, no, no tanto como eso, pero usted, por lo menos con este aparato le permite llegar a los mercados, nosotros estamos lejos - igual que los neozelandeses - de todos los mercados, estos les permite llegar con un producto con aspecto fresco que es muy importante.

M.I. : Y la otra pregunta es, cómo concibe usted su empresa, la empresa suya, es decir, su organización

E : En qué aspecto?

M.I. : En general, cómo la concibe usted, exitosa...

E : Estoy relativamente satisfecho podría ser, no cierto? con lo que he logrado hacer porque de unas tierras que eran consideradas una porquería cuando yo compré este fundo, aquí, este fundo era de una persona que no lo trabajaba sino que lo arrendaba y era famoso porque los arrendatarios le duraban dos años y quebraban y bueno, de esas tierras tan malas, con mucho cariño, porque en esto hay mucho de romanticismo en el trabajo del campo, ah; yo me inicié aquí en el campo en el fundo que está aquí, pero ahora yo también compré esa parte

M.I. : Se expandió

E : .. me expandí y si hubiera sido una decisión económica yo habría vendido esto hace mucho rato y me habría comprado un fundo ad hoc, digamos, para las plantaciones, para hacer lo que yo quería. No, como buen idiota, no cierto, ha gastado no sé cuanta plata, esfuerzo y más cuestiones en nivelar potreros, en acarrear piedras, en sacar piedras, para transformar este fundo en algo distinto, ah; entonces eso también es una característica, yo creo, no tan solo del fruticultor, sino que del agricultor, no cierto?

M.I. : Como totalidad

E : Este aspecto, este aspecto un poco romántico de la vida, ah;

M.I. : Ya. Y se convierte en empresario de la fruta así por las oportunidades que le ofrece el mercado

E : Exactamente

M.I. : Como ya me ha dicho al comienzo

E : ..tenía lechería, qué sé yo, fabricaba queso y de repente me di cuenta de que esto de la fruta y además también la tentación, no la tentación, si no que el ver, el poder entrar a una actividad que le iba a permitir a uno desarrollarse mucho más como ser humano, porque si no, yo hoy día conozco, no le voy a decir que todo el mundo, pero tengo amigos en Estados Unidos, en distintas partes de Europa, por todos lados, gracias a la fruta, no cierto? que me ha obligado a viajar, porque uno como turista nunca tiene la plata disponible, no cierto, uno dice, ¡pucha no

tener tantos miles de dólares para irme a Europa una vez en la vida, no cierto? mientras que esto me obliga. Yo, ahora en agosto, me llegó un fax, tengo que estar en Inglaterra y en esos mismos días tengo que estar en Rotterdam, tengo que ir a ver otra gente en Italia, entonces, bueno, se fija usted? es una vida mucho más rica

M.I. : Y este trabajo independiente, sin jefes a usted siempre le ha gustado no?

E : Sí, claro

M.I. : No se ha visto nunca con jefe, no se ha visualizado teniendo un jefe, nunca?

E : No, tuve cuando recién empecé a trabajar, pero la verdad es que siempre trabajé en forma muy independiente, digamos, desde chico

M.I. : Desde chico, ya

E : Claro, tiene razón usted, no? para ser empresario yo creo que uno tiene que tener esa característica no? de independencia, no sé de qué diablo, pero, de correr riesgo y todo lo demás

M.I. : Así es, sí, yo pienso lo mismo. Ahora, todas estas relaciones paternalistas que de alguna manera había, el patrón con su inquilino, eso ya no existe, no? con estos trabajadores que usted tiene..

E : No señora, porque los trabajadores, aquí son muy pocos los trabajadores permanentes y el grueso de la gente, es gente que viene a realizar un trabajo específico, eso creo que a la larga va a tener una gran ventaja, tanto para la gente - a eso es lo que debiéramos ir - una gran ventaja, tanto para gente como para el mismo trabajo, porque estamos hablando de aumentar productividad, naturalmente que poda, muchísimo mejor y muchísimo más rápido un especialista en poda que un tipo que poda, riega, desinfecta, hace de todo, no, entonces vamos a un sistema, yo creo, de especialización y, por otro lado, para el trabajador también tiene una gran ventaja porque la mayoría de estos trabajos se realizan a trato, entonces la persona eficiente que logra desarrollar técnicas, no cierto? como para hacer trabajos en forma más rápida y más eficiente, gana muchísimo más y esto, yo se lo digo con mucha satisfacción, ¿no? ha significado un cambio en el nivel de vida de la gente del campo en forma bestial

M.I. : Ah!

E : Claro, hoy día se ve a la gente de campo, vea ahí, vaya a ver mi bodeguero, llega en una moto zuzuki preciosa, otro que tiene un autito, un zuzuki, el otro tiene un auto más antiguo, el otro tiene un mini, igual que en California

M.I. : Impensable, impensable hace tiempo atrás

E : Impensable, claro

M.I. : Pero usted tiene administradores acá debe tener toda una estructura de organización

E : Tengo una estructura

M.I. : Administrativa

E : Administrativa que está compuesta en la parte administrativa por dos personas, una niña que es contadora que lleva la contabilidad y maneja toda la parte del papeleo de las exportaciones, porque como le dije yo mismo, yo soy empresa exportadora, yo soy todo acá

M.I. : No, eso lo encuentro extraordinario y le voy a preguntar (*) eso lo encuentro único

E : No, si habemos muchos que lo hacemos yo fui el primero en partir sí, fui pionero en esa cuestión y una persona que maneja el computador o sea, son dos personas en la parte administrativa, después hay un ingeniero agrónomo que es empleado permanente de acá

M.I. : Con especialización en

E : .. en fruta, que eso la verdad que partí este año no más con el ingeniero agrónomo, hasta ahora yo me las arreglaba con un técnico agrícola, el típico administrador de campo que lo tengo hace muchos años trabajando conmigo y dos técnicos agrícolas más, o sea, son tres técnicos agrícolas y este año ya me decidí a contratar un ingeniero agrónomo por esto mismo que estamos conversando. Creo que la tecnología, la eficiencia es algo que necesita, digamos, de cambio continuo, no cierto? cambio constante entonces hay que tener gente preparada, digamos con los conocimientos técnicos para ir absorbiendo todas estas cosas que están pasando constantemente

M.I. : Cierto, exactamente, o sea, hay toda una gestión de innovación (*) y después toda la gestión especialista de iniciativa, sí

E : Exactamente, así lo visualizo yo también mi labor, se fija usted? yo que soy el inquieto y el empresario soy el que tengo que andar preocupado de las bolsitas de Nueva Zelanda, de cubrir con plástico como vi que lo hacen los italianos y ahora supe cuando anduve en California que lo hacían también unos vecinos ahí californianos y uno va parando las orejas, no cierto? y tiene que haber técnicos que implementen estas cosas que uno va...

M.I. : Y cómo es eso que usted mismo es el que exporta, eso le significa viajar mucho

E : No, mire, al principio sí, pero ya no tanto, digamos, porque ya tengo una relación muy antigua con mis recibidores afuera

M.I. : O sea, usted se contacta directamente con ellos

E : Con ellos, claro

M.I. : Si no, lo haría la exportadora, no?

E : La exportadora acá, no, claro, entonces yo tengo mis recibidores con los cuales ya tengo una relación, ya se puede decir, de amistad con algunos de ellos, tanto que me voy a las casas de ellos cuando viajo y ellos vienen a mi casa cuando vienen a Chile, ah, entonces

M.I. : Ya, le costó mucho tener esos contactos?

E : Nada

M.I. : Nada, entonces a lo mejor las exportadoras estarían demás

E : No, no están demás, cumplen una función muy importante porque no todo el mundo puede hacer, o sea, tiene la inquietud, digamos, para hacer estas cosas, nadie quiere calentarse la cabeza, significa mucho, mucho trabajo extra en toda esta cosa, yo trabajo todos los días desde las ocho de la mañana hasta las nueve de la noche

M.I. : Pero le gusta.

E : Me gusta, claro

M.I. : Le gusta.

E : Claro, porque qué pasa, que en el día uno se entretiene aquí en el campo y después viene a la oficina y aquí me quedo hasta las nueve de la noche.

M.I. : Y para usted cuál sería la carrera ideal que debiera seguir un empresario de la fruta, cuál sería su especialización de base. O economista o ingeniero o arquitecto o ingeniero agrónomo?

E : Mire, es bien difícil su pregunta, porque yo creo que lo normal uno piensa tiene que ser ingeniero agrónomo, de partida dos de mis hijos están estudiando agronomía, ya? pero yo soy creativo, me habría encantado que uno hubiera estudiado otra cosa, Ingeniería Civil, qué sé yo, para mí es una carrera que me gusta mucho es Ingeniería Civil, creo que es una carrera que da

M.I. : (*) da una formación que entrena en la concepción y desarrollo de proyectos

E : Claro, da una gran formación, mucho más amplia, no cierto? que la que da Agronomía, y a pesar que creo que hoy día Agronomía se está ampliando bastante

M.I. : Sí

ENTREVISTA

EMPRESARIO (E8)

M.I.: ¿Cómo llegó Ud. a ser empresario?

E: Yo empecé de a poco siendo empresario agrícola, cuando estaba en segundo año de la Universidad y tenía 20 años aproximadamente y por razones de trabajo, familiares y para financiarme mis estudios empecé a hacer pequeñas cosas en la agricultura para tener un poco de renta, y entonces cuando me recibí de Ingeniero Agrónomo y ya tenía algo iniciado en la parte agrícola y me vine a la zona de Peumo, Pichidegua, San Vicente como Empresario, ya sea arrendando predios agrícolas, administrando predios agrícolas y haciendo labores propias en una parcela que yo tenía, después con los años fuí avanzando y me empecé a abocar al desarrollo de especies frutícolas, me dedique a la producción de duraznos, nectarines, muy fundamentalmente en cítricos y en uvas de exportación y analicé digamos para tener una seguridad de ingresos que me permitiera un desarrollo en el tiempo a diversificar, y por eso puse distintos rubros agrícolas y también comencé a desarrollar cultivos anuales, producción de semillas de exportación y ampliándome en la producción frutícola, con los años fuí progresando, al principio entregaba la fruta a las exportadoras para que ellos la embalaran y con el tiempo fui instalando un packing donde se haya todo el sistema de embalaje hasta llegar en la actualidad a manejar un packing durante el período del verano para la fruta de exportación y durante el invierno el packing funciona embalando fruta cítrica de comercialización en los mercados internos, desde donde abastesco desde empresas que distribuyen y a las cadenas de supermercados en forma directa, todo esto ha significado a través de los años un pasar por épocas de muy buena rentabilidad. Se han ido haciendo ciclos que he entrado por mantención

en lo que tengo y lo que dirigo por razones de baja en los precios, de todas maneras he hecho a través de los años bastantes innovaciones, ahora uno siempre podría haber hecho más y mejores innovaciones y uno piensa mirando desde atrás después las cosas pero cuando uno empieza no puede tener absolutamente claro qué va a pasar en el futuro y cuáles van a ser los productos que tengan un mejor precio, mejor demanda en el mercado, entonces hay un poco en esto, hay que tener una intuición hacia que productos son los que más comercializan las empresas o qué más demanda el consumidor ya sea dentro del país o en los mercados internacionales, y a veces cuando uno sale al extranjero observa que es lo que se está consumiendo, qué es lo que posiblemente va a tener más demanda en los años futuros y en base a distintas clases de información uno va haciendo los proyectos para ir desarrollar productos que en el futuro uno estima que van a tener un buen mercado.

M.I. : ¿ Fija objetivos medibles a corto plazo y específica a largo plazo ?

E: Hago proyectos a corto plazo y a largo plazo con los años, cuando yo empecé me dedicaba a la parte productiva y la parte comercialización prácticamente los productores no la manejaban porque las rentabilidades permitían que uno como productor tuviera una renta, que pudiera ir desarrollando las producciones de los predios para venderlas, no tenía mayor complicación, después la abundancia de todos estos productos con los años fueron creciendo y el país fue producto cada vez más de muchas cosas y no sólo Chile, sino que también otros países del hemisferio Sur que compiten con Chile comenzaron a hacer cosas parecidas, por lo tanto a partir del año 85 me di cuenta que para tener cierto éxito en la producción agrícola, hay que destinar una parte importante del tiempo y una parte importante de los gastos que demanda la producción destinada a la parte comercialización, a *"tratar de vender lo mejor posible, eso*

demanda reuniones, informaciones y conversaciones", entonces si uno se queda solamente con la parte productiva puede ser un muy buen productor y de mucha calidad pero sino comercializa bien no va a tener buenas rentas, incluso muchas veces puede que los resultados sean negativos, por lo tanto cada vez va teniendo *"una mayor necesidad de estar muy encima y en contacto muy directo con la parte comercialización y venta de los productos que uno tiene"*, para eso uno tiene que ir estructurando en sus actividades de una manera con los años destinando una parte de su tiempo a la parte productiva y una parte de su tiempo a la parte comercialización, como uno no puede estar al mismo tiempo en las dos partes, como empresario agrícola que es, tiene uno que ir aprendiendo uno a delegar en otras personas que tengan la preparación para producir de acuerdo a los estudios, la información y lo que tenemos proyectado y también delegar en otras personas en la parte comercialización y ventas, y estar ubicado continuamente parte de su tiempo en la parte producción y comercialización, eso creo que me ha facilitado un poco más las cosas en los momentos más complicados del mercado frutícola y del mercado de cultivo anual. Incluso también exploto algunos bosques madereros.... hay una tendencia también y uno tiene que pensarla y analizarla, porque uno se especializa en un tipo de rubro que muchas veces en la sociedad, en el Mundo que uno se mueve productivo y comercial lo identifica a uno con un producto y en realidad uno tiene varios rubros diferentes para tener una mayor seguridad de ingresos económicos porque un rubro puede en algunos años estar poco rentable, y los más rentables se compensan uno con otro, pero yo he aplicado la filosofía en esto de que los rubros que en algunos años no dejan utilidad los mantengo, incluso los que se puede los achico un poco pero sin dejarlos de lado porque después se produce un ciclo que los rubros se convierten en rentables y los rentables entran en proceso negativo, trato de tener diversificado y transformarme en un multiproductor que en un mini productor, esto requiere mayor trabajo y mayor dedicación cuando un rubro está en una etapa

de menor actividad otro está en una etapa de mayor actividad por lo tanto, uno a través de todo el año se mantiene en forma activa, porque yo produzco tengo productos en Invierno, Primavera y en Otoño, por lo que doy vuelta todo el año vendiendo de los pequeños y los medianos predios que tengo y así se mantiene en actividad las personas que trabajan conmigo y yo y puedo tener un grupo de personas que trabajan con uno que no es muy grande, pero se mantiene en actividad toda la gente y se va especializando en la actividad de manejo empresarial, a su vez tengo en cada uno una persona que se especializa en cada uno de ellos para poderlo manejar en forma directa y aprovechar la experiencia que cada uno tiene de ello, entonces *"hay un mando medio responsable de cada rubro que trata de hacerlo lo mejor posible y yo coordino toda esta manera de trabajar para poder mantener una actividad lo más eficiente posible"* tratando de disminuir los costos sin afectar las producciones y tratar de vender lo mejor posible para obtener una mejor rentabilidad, en la medida en que uno es más eficiente y trabaja con menos costos pero con buena calidad de producto y a su vez trabaja vendiendo lo mejor posible sus productos puede lograr tener una franja entre costos y venta del producto y que le deja una utilidad, no siempre depende de uno, depende de los precios, de los valores monetarios, de la relación de la moneda chilena con la internacional en los casos de exportación y también depende de los productos que se venden en el mercado interno de la competencia de otros productores que están en el mismo rubro y competir en calidad en los precios de venta y lograr que el consumidor prefiera los que uno vende porque es de buena calidad, entonces el comprador o el distribuidor pueda tener un interés continuo en los productos que uno tiene. Todo esto necesita mantenerse al día, estudiando informándome, asistiendo a conferencias sobre la manera de producir, manteniéndome informando en los diferentes comités productivos.

M.I. : ¿ Donde obtiene esa información ?

E: Organismos gremiales que se aglutinan y hay seminarios donde se analizan los rubros sobre los que uno produce y se analiza de manera cómo uno puede lograr y comercializar lo mejor posible y no hay continuamente seminarios en el país.

Ahora respecto al mundo exportador, hay muchas empresas en Chile que pueden exportar a través de ellas, el diversificarse tiene sus pro y sus contra, si se es monoprodutor y se es grande en un rubro se puede en base a un mayor volumen hacer una economía de escala y vender tal vez con mejores posibilidades de éxito el producto que uno tiene, pero si ese producto por razones económicas de comercio y de actividad económica en Chile y en el mundo tiene una baja en la demanda uno se quedaría sin apoyo de los ingresos de esos productos y resistir varios años con un precio recesivo: ahora diversificar tiene una desventaja que uno produce menos volumen de cada producto y uno no los tiene por lo tanto tiene que trabajar más para vender ese producto y dedicarle más a cada rubro por lo que produce un mayor desgaste administrativo pero tiene a su vez la ventaja que al estar diversificado no todos los productos van a tener mal precio un año determinado por lo que uno tiene, le permite tener una mayor solvencia económica, en un tiempo determinado.

M.I. : ¿ A su juicio, cuáles serían las capacidades empresariales en términos de ...?

E.: Para ser empresario todas las personas somos distintas entonces es muy difícil definir un tipo de empresario. Yo conozco a muchos empresarios y somos muy distintos unos de otros, entonces uno dice cuál es la diferencia entre empresario y el que trabaja como ejecutivo o un empleado en una institución, con un sueldo fijo a fin de mes.

M.I. : ¿ Usted se considera creativo ?

E.: Un empresario debe tener además capacidad de asumir riesgos no se asumen riesgos por tincadas sino que tiene que estar muy bien informado, conocer mucho lo que va a hacer, tener mucha información, tener mucha intuición, tener mucho, mucho conocimiento del comportamiento del consumidor y hay mucho también de esto de intuición, de adivinanzas, todo tiene un poco de esto pero una de las cosas que yo aprendí con el tiempo es que los consumidores cambian cíclicamente su interés de lo que consumen e internacionalmente cada ciertos años el consumidor supongamos, prefiere por ejemplo: las manzanas rojas, después las verdes. Otro ejemplo: las manzanas rojas, después las verdes. Otro ejemplo, cíclicamente histórico en lo que le pasa a las viñas viníferas en que hay épocas en que el consumidor prefiere vinos añejos, de guarda y de color tinto y pasan algunos años el consumidor al cambiar otras generaciones nuevas en la población, nueva gente que se incorpora al consumo, les cambian a un vino blanco y nuevo y con gusto frutoso y fresco, no puede para todas las cosas que se producen la ropa, elementos de línea blanca y todo lo que se manufactura igualmente sucede con los productos de origen agrícola y es la gente va a un consumo, por ejemplo, un tiempo atrás la sandía verde y calada, después aparece la sandía con menos pepa rajada y alargada, la gente consumo y no las verdes y no les gustan chicas, el gusto, con las naranjas sucede igual, las generaciones cambian y las uvas, algunos países prefieren sin pepas y blancas y otras negras y con pepas y hay que analizar esos ciclos y ver y estudiar cuál puede ser el producto que en el largo tiempo cuál va a tener mayor demanda y eso requiere mucha información, estudio, antecedentes históricos y estar muy al día en lo que está sucediendo en los mercados, entonces este proceso es muy dinámico y a veces ocurre que un tipo de nuestros productos y tiene un muy buen precio y eso tiende a que muchos productores pongan este producto o desarrollen proyectos para producir ese producto y muchos productores pusieron kiwis porque tenía muy buen precio pero yo creo que ahí el error que se comete tiene un proyecto de largo

plazo y piensan en la venta a corto plazo, un empresario no debe poner proyectos de largo plazo en un proyecto que tiene un muy buen precio en el momento actual, sino tiene seguridad que en el largo plazo se va mantener en un buen precio.

M.I. : ¿ Cómo llegó a ser Presidente de los Citricultores ?

E. : Fui desde hace unos años director de los Citricultores el directorio lo conforman siete personas y algún día me eligieron y tuve que aceptarlo, me resistí por la cantidad de tiempo que requiere una presidencia, pero tuve que aceptarlo.

M.I. : ¿ Porque es necesario que existan asociaciones de los kiwis, de las paltas, de las uvas?

E. : esa pregunta es muy importante, porque cada cultivo tiene sus problemas específicos ya sea de tipo productivo, de tipo comercial, de tipo de demanda, consumo, competitivo y muchas veces hay que arreglar que afectan ese rubro que son de orden reglamentario, de orden comercial, legal y a veces también de tipo sanitario y no lo puede enfrentar un productor solo, sino que se necesitan que se agrupen para resolver problemas que les atañen a toda la Asociación de Citricultores la más antigua del país fue fundada en 1947 y nos ha tocado enfrentar problemas del sector frutícola, en sanidad, han ingresado al país enfermedades que afectan a los cítricos y también es importante en caso del limón hay que trabajar con el ministerio de agricultura para colocar nuestro producto en países que tienen restricciones ya sea en lo sanitario, y en lo comercial.

También hay productos embasados en botellas que no tienen cítricos, y los venden como tales y se consigue con las autoridades que apliquen la ley se coloque la etiqueta de lo que se vende

que no es cítrico y hemos tenido resultados por lo menos en los rótulos.

Se trata de competir lealmente, que se vendan pero como sucedáneo, y si el consumidor lo prefiere el consumidor sabrá lo que consume.

El consumidor debe saber las propiedades de lo que consume y elegir lo que le ayuda a una buena salud.

M.I. : ¿ Qué fruta exporta Ud. ?

E. : Yo exporto la uva, dos variedades México, USA, Europa, los productores estamos atrasados en contacto con los importadores o con las cadenas de supermercados que son compradores nuestros, yo he tenido conversaciones con ellos y hemos tenido conferencias organizadas por Fedefrut, en que se ha cambiado mucha información y nos hemos conocido también han venido productores e importadores continuamente viene a Chile a conocer a los productores de Chile y nuestras producciones, pero al final lo que se produce es a través de las exportadoras instaladas en Chile, hay algunas empresas que exportan unas más transparentes que otras y le pagan a productor una cantidad menor que lo que debe pagársele y otras que se acercan más con la realidad de venta de los productores.

Hay productores que comercializan en conjunto o que negocian con una exportadora que les haga el servicio pero costaría, estamos muy lejos para que eso funcione en forma más transparente y más correcta yo creo que costaría, hay muy buenos productores que no están recibiendo los retornos por la venta de sus productos que le corresponde sino menos valor y no

significa que no va a haber un buen desarrollo frutícola sino va a haber una buena rentabilidad de los productores y actualmente hay dos cosas que a primera vista resaltan, en primer lugar:

- Que es la revalorización monetaria nuestra que aumentan los costos y esa apreciación nuestra significa recibir menos pesos chilenos por el precio que se venden porque está muy apreciada nuestra moneda pero eso no lo podemos corregir nosotros como productores sino que eso el tiempo lo irá decidiendo como se va si adaptando el país a esa apreciación monetaria y a esa...
- y la otra parte es la parte comercial que también depende de los productores y es que puedan comercializar bien y organizarse en conjunto lo que no es fácil porque tienen que ser productores que tengan una misma afinidad, un mismo nivel de conocimiento, el mismo nivel de calidad de producto no puede ir un productor que tiene menos calidad o una variedad menos importante que otro que tiene una mayor calidad o por clima o por suelo que tiene un producto diferente, entonces tienen que agruparse por productos más o menos parecidos para que puedan tener una negociación que sea conveniente para todo el grupo.

** Esa pregunta yo me la he planteado muchas veces porque uno nunca se siente absolutamente seguro de que uno es un buen empresario siempre tiene dudas y siempre cree que puede irse perfeccionando y hacerlo mejor ** para ser un buen empresario contestando de otra manera a lo que le he expresado son aquellos que asumimos riesgos es la gran diferencia entre el empresario y el que trabaja en una institución que ambas son necesarias en una sociedad y son tan honorables como otras, pero el empresario arriesga capital en inversión que no está seguro si lo puede recuperar, y tiene que pensar que no siempre va a tener un resultado

exitoso de la inversión que hizo, lo importante es que sean más los resultados exitosos que los que no son exitosos y eso a través de los años eso tiene que irse dando porque o sino no podría seguir ahora, sobre este tema es mucho más de lo que se puede decir, pero eso es muy largo.

M.I.: ¿ Cómo ha sido la innovación en lo que se refiere a organización de la producción a nuevos productos, nueva tecnología ?

E.: En realidad, de innovaciones "como empresario a través de los años se han hecho muchas" pero en un día determinado y en tan poco rato yo no le puedo mostrar todo lo que se ha hecho de nuevo, se ha innovado en la parte administración, en la parte personal, se han hecho muchas innovaciones en la parte administrativa, en las relaciones laborales, la gente tiene muchos incentivos para trabajar con entusiasmo.

A Ud. le ha parecido las naranjas de un color muy bonito y muy brillante, eso en realidad se ha logrado a través de los años con tecnología, aplicando tecnología, haciendo mejoramiento genético de las plantas, se ha hecho innovación tecnológica en todo lo que hacemos vamos proyectando cada año y aquí se ha tratado que el operario vaya interesándose también en lo que se vende y con el resultado de las ventas, y si el resultado de las ventas y productos tiene buen resultado, ellos reciben un mejor pago salarial. Entonces ellos en la siguiente temporada el ponen mucho interés en lo que están haciendo para obtener un buen resultado. Después en los productos que hacemos tratamos de ir mejorando y seleccionando lo mejor que sale para después eso desarrollarlo y en el caso que Ud. vió hoy día, si hubiese venido otro día hubiera

visto la uva, en otra época, cultivos anuales de hortalizas, pero como estamos en Agosto vió dos variedades de naranjas algo de limón y pomelos, pero eso que Ud. ve tan bien presentado y me pregunto al recorre los supermercados para la venta, uno siente una satisfacción cuando ve una fruta con la etiqueta de lo que uno produce en la superficie, porque su producción que el consumidor está eligiendo y la presentación que tiene. Ahora, el consumidor no sabe cuando está comprando que ese producto que está adquiriendo, cuanta tecnología y cuanto esfuerzo humano hay detrás de él, de todo lo que se ha hecho hacia atrás, que eso ha requerido de perfeccionamiento y de estudio y de esfuerzo para llegar a un producto, ahora el avance de la genética y los conocimientos que la genética ha traído, muchas variedades, muchas subvariedades, muchos clones nuevos y con una rapidez impresionante y si uno no está bien informado, la tecnología lo deja atrás, va muy rápido, "entonces uno continuamente tiene que estar conectado con lo que está sucediendo para mantenerse en un lugar de punta, la tecnología de punta que llaman hoy día para poder vender a un buen precio, yo ya estoy en este momento pensando en lo que voy a producir en cinco años más."

M.I. : ¿ Esas planificaciones las realiza continuamente con sus hijos debido a las profesiones que ellos tienen ?

E. : Ellos siempre me han ayudado, desde pequeños, uno es Economista, y el segundo estudio Ingeniería Civil Industrial en la Católica y ellos me van acercando en la parte económica y en la parte planificación industrial y yo realmente en la época actual sin la ayuda de ellos, no sería capaz de funcionar, antes sí pero ante los requerimientos tecnológicos, el apoyo de ellos ya que ellos conocen el historial empresarial donde yo no podría funcionar en estos momentos, ahora nosotros en la parte información ocupamos toda la tecnología; tenemos un computador muy

completo en la casa, donde funcionan muchas cosas de las que estamos haciendo y trabajo en las proyecciones, después tenemos Fax en las oficinas de Santiago, en el predio agrícola y en la casa y estamos continuamente intercambiando la información por escrito, y estamos en comunicación telefónica a través de línea directa o celular de lo que vamos haciendo y practicando, ahora, si usted piensa que son electrodomésticos la lavadora que van a sacar los ingenieros la están planificando cinco años antes o un automóvil que va a salir en cinco años más, nosotros también los empresarios agrícolas, ya estamos planificando lo que vamos a hacer en cinco años más, con nuestros productos y esto lo estamos haciendo desde hace muchos años porque las plantaciones frutícolas se hacen hoy día pero se van a producir en cinco años más, entonces también trabajamos con diseño de ahora para el futuro, muchas veces eso no es entendido por el sector en general porque la agricultura es algo que tiene tanto rubro, tanta actividad diferente que no se conoce bien que está haciendo cada empresario agrícola pero también en la agricultura hay muy buenos empresarios, hay gente que está muy avanzada y le puedo decir que hay gente más avanzada que nosotros en la parte industrial, en la parte producción agrícola comercial y hay gente que ha ido más rápido que nosotros, nosotros a veces cuando vemos a otros más avanzados nos sentimos que nos quedamos atrás y eso nos hace acelerar y aumentar más, ahora en el caso mío, es muy importante la ayuda de mis hijos porque ellos traen la velocidad, ellos aportan el ímpetu de la velocidad juvenil y sus conocimientos recientes y yo apporto la experiencia entonces mezcladas estas dos cosas y creemos que usadas con capacidad y buen criterio puede salir algo bueno de estas mezclas y como familia tenemos muy buenas relaciones familiares, entre todos estamos al tanto de lo que está haciendo y fracasamos juntos y gozamos con los éxitos y nos apoyamos cuando tenemos fracasos.

M.I. : ¿ Ud. ha diversificado su actividad, por ejemplo: también ha incursionado en el rubro madera. En madera, tiene su aserradero?

E. : En el predio, yo trabajo la madera con una persona que hace la parte laboral de la madera y yo hago la parte comercial y trabajamos en conjunto, lo mismo hacemos con las horticultras anuales, a veces lo hacemos en predios de terceros y aplicamos y la estructura administrativa la podemos adaptar a predios que no son nuestros y producir en otros predios.

M.I. : ¿ Cómo es la estructura administrativa de tantas actividades ?

E. : Es muy simple la nuestra, hay operarios para cada rubro que conocen su rubro, después hay un jefe para cada rubro, y a su vez tenemos una parte administrativa que la dirige otra persona, que tiene con el asunto de documentación, papeles, leyes sociales, etc..., contabilidad y después de eso, también hay un ingeniero agrónomo que ve la parte ganadera, asesorado por un médico veterinario, también tenemos asesorías en la parte producción frutícola y a pesar de que conozco el rubro, me gusta trabajar en equipo porque las cosas no son tan personales, si después se enferma, le da una gripe, se tranca la empresa si no somos insustituibles, entonces si alguien está de vacaciones la empresa debe seguir funcionando exactamente igual por lo que debe haber gente preparada para dirigir la cosa en equipo y todos conocer lo que hacen los demás.

M.I. : ¿ Y consultan a organizaciones especializadas en asuntos agrarios ?

E. : Recurrimos a las Universidades de la Chile, tiene muy buenos especialistas frutícolas, Fundación Chile, Intel, con el INTA, y también con la Universidad de Valparaíso, bastante estudios en hojas persistentes y también con la Católica de Santiago manejo empresarial, pero queda mucho por hacer y se me hace corto el tiempo para desarrollarla.

E : Ingeniería comercial que usted no mencionó creo, Economía no me parece para nada

M.I. : ¿No?

E : Creo que es una carrera muy técnica, no cierto, con (suena el teléfono) me disculpa

M.I.: Sí, yo creo que ya podemos terminar