



COOPERACION REGIONAL EN FERTILIZANTES EN EL MARCO DE LA ALADI

ALADI/SEC/Estudio 9  
11 de julio de 1983

## SUMARIO

	<u>Página</u>
CAPITULO I - INTRODUCCION .....	3
CAPITULO II - COMITE DE ACCION PARA LA FABRICACION DE FERTILIZANTES Y CIERTAS MATERIAS PRIMAS BASICAS .....	5
CAPITULO III - LA EMPRESA MULTINACIONAL LATINOAMERICANA DE COMERCIALIZACION DE FERTILIZANTES .....	8
1. Antecedentes .....	8
2. Situación actual de MULTIFERT S.A. ....	10
2.1 Gestión comercial .....	10
2.2 Dificultades y limitaciones .....	12
2.3 Conclusiones .....	13
CAPITULO IV - POSIBILIDADES DE ESTRUCTURAR UN ACUERDO PARCIAL EN EL SECTOR FERTILIZANTES .....	15
Cuadro no. 1 - Adquisiciones por países a través de MULTIFERT S.A. ...	16
Cuadro no. 2 - Origen de las importaciones .....	16
Cuadro no. 3 - Principales proveedores .....	17
Cuadro no. 4 - Principales productores transados .....	18
Cuadro no. 5 - Principales usuarios .....	18
BIBLIOGRAFIA .....	19

El presente estudio fue elaborado en el marco del programa de trabajos de la Asociación para 1982, por el consultor se ñor Augusto Bermúdez, bajo dirección y supervisión de la Secretaría General de la ALADI.

//

//

## I - INTRODUCCION

El presente informe tiene por objetivo examinar el estado actual del proceso de cooperación regional en el sector de fertilizantes, con miras a determinar las posibilidades de estructurar un acuerdo parcial en el marco de la ALADI u otras alternativas que signifiquen fortalecer la cooperación en este ámbito.

Este planteamiento constituyó una de las "iniciativas específicas" propuestas en el documento "Identificación de modalidades instrumentales para el desarrollo del comercio y de la cooperación agropecuaria y alimenticia en el marco del Tratado de Montevideo 1980", trabajo realizado por la ALADI con la colaboración del Programa de Cooperación Regional y Comercio Exterior de la Oficina Regional para América Latina de la FAO.

En esa ocasión se formuló la recomendación de examinar tal alternativa, debido fundamentalmente a la importancia de los fertilizantes en la producción y productividad de la agricultura en general y ante la evidente necesidad de fomentar e impulsar diversas medidas de cooperación agropecuaria y alimenticia. Dentro de ellas asumen especial importancia las orientadas a promover y diversificar el comercio intrarregional mejorando el grado de autoabastecimiento y las condiciones de suministro.

El examen propuesto se inicia destacando las características esenciales del proceso de cooperación regional que se desarrolló en el marco del Comité de Acción sobre fertilizantes y ciertas materias primas básicas.

Si bien es este un elemento de carácter histórico, tiene relevancia por cuanto, probablemente, constituye el único esfuerzo sistemático realizado en el sector y que fue capaz de generar resultados concretos al estructurar la Empresa Multinacional Latinoamericana de Comercialización de Fertilizantes. Esta constituye también el único esfuerzo de cooperación que actualmente se realiza en torno a estos productos, excluyendo las reuniones anuales que convoca ADIFAL.

A partir de esas apreciaciones, se formula una apretada caracterización de MULTIFERT S.A. y se presenta una evaluación de su gestión. Procurando una visión lo más objetiva posible se destacan sus éxitos en materia comercial y las varias limitaciones que han incidido en sus tareas y que pueden afectar sus perspectivas si es que no se les supera oportunamente.

Finalmente, se esboza una alternativa para la ALADI. Ella parte del reconocimiento que, en primer lugar, es necesario -en función de la situación actual del consumo y de la producción- formular hipótesis fundadas sobre la estructura que puede asumir el comercio intrarregional de estos productos en los próximos años. En segundo término, el ámbito territorial de MULTIFERT S.A. no es el más adecuado para un acuerdo parcial en el marco de la ALADI, en las actuales coyunturas.

Ante estas circunstancias, se propone la realización de una reunión sectorial destinada a examinar las condiciones previsibles de producción y comercio. En función de estos antecedentes se podrá determinar una política de comercio exterior, la cual puede contemplar la realización de un acuerdo parcial; acuerdos operativos con MULTIFERT S.A. y otras alternativas de cooperación regional que efectivamente se constituyan en medidas que coadyuven a la ejecución de las políticas nacionales.

//

vf

Lo anterior parece ser el único camino, ya que evidentemente es imprescindible, en primer lugar, proceder a una profunda actualización del tema, en lo posible, en un contexto regional. En estos momentos existe un cierto desconocimiento a nivel multilateral de la situación y de las perspectivas del sector, por lo que es imposible formular hipótesis fundadas acerca de cuál puede ser el perfil del comercio intrarregional en estos productos.

Los avances logrados por el Comité de Acción fueron parciales, ya que no participaron importantes países de la ALADI y, además, con el transcurrir del tiempo han quedado obsoletos.

Adicionalmente, el contorno recesivo de la economía internacional ha provocado cambios significativos en la ejecución de los planes de expansión de la producción. Es esto lo que se ha constatado en el ámbito de MULTIFERT S.A. . En efecto, las proyecciones que se formularon para determinar el mercado potencial han sido largamente superadas por la realidad. La "región" -los once países del Comité de Acción- debiera ser netamente exportadora en estos momentos sólo con déficit en determinadas líneas de abastecimiento.

A nivel multilateral existe pues, un acentuado desconocimiento que impide diseñar alternativas de cooperación viables tanto desde el punto de vista técnico como político.

En un extremo, si la región va a requerir de un abastecimiento originado en terceros países y el comercio zonal tiene un carácter relativamente secundario, no parecería conveniente impulsar un acuerdo parcial y, por el contrario, sería útil examinar otras alternativas. Una de estas posibilidades sería la de fortalecer el poder de negociación de la región mediante la incorporación de nuevos socios a MULTIFERT S.A. .

De otro lado, si el comercio intrarregional, observado en perspectiva, puede ocupar un lugar de creciente importancia dentro del abastecimiento total requerido, un acuerdo parcial podría transformarse en un elemento de ordenamiento y dinamizador de ese comercio. Si además, se dispone de una capacidad operativa como la de MULTIFERT S.A. se podrían lograr beneficios adicionales a los países.

Finalmente, cualquier diseño que se realice debe tener en cuenta la sensibilidad tarifaria del sector y la necesidad de mantener un abastecimiento a precios internacionales.

El encuentro propuesto debería orientarse a esclarecer estas interrogantes y a examinar el problema en un contexto lo más amplio posible, que hagan factible impulsar medidas de comercio exterior y de cooperación regional que beneficien la mayoría de los países miembros de la ALADI.

//

## II - COMITE DE ACCION PARA LA FABRICACION DE FERTILIZANTES Y CIERTAS MATERIAS PRIMAS BASICAS (1)

Con sede en México, este Comité inició sus actividades el 10 de marzo de 1977, integrado por seis estados miembros. A los pocos días, otros tres procedieron a incorporarse y finalmente, lo hizo Bolivia y Trinidad y Tobago. Clausuró sus actividades el 30 de abril de 1980, inmediatamente después de haberse constituido MULTIFERT S.A. . Los países miembros de la ALADI que participaron en este Comité fueron: Bolivia, México, Perú y Venezuela.

Los objetivos generales del Comité sólo pueden evaluarse como un marco de referencia y una manifestación expresa de la voluntad de un grupo de países de avanzar, en conjunto, en el desarrollo del sector.

Se pretendía, en primer lugar, alcanzar "la autosuficiencia productiva y, en general, reducir hasta eliminar la dependencia externa mediante la promoción y el incremento de la producción regional eficiente".

En segundo término, debería estimular el óptimo uso de fertilizantes auspiciando el intercambio de experiencias entre los países.

Un tercer objetivo consistía en fortalecer y crear, si es del caso, mecanismos de transferencia de tecnologías que posibilitaran la mejor utilización de los recursos disponibles.

El cuarto objetivo general consistía en promover el establecimiento de convenios entre los países participantes para una adecuada y eficiente planificación conjunta.

En quinto término se procuraba mejorar la capacidad negociadora mediante adquisiciones conjuntas que permitan eliminar las fluctuaciones especulativas en el abastecimiento.

Los últimos dos objetivos se referían a frenar la competencia desleal y a la creación de una infraestructura regional que permitiera la consecución de este conjunto de objetivos generales. Estos se complementaban con otros de carácter específico en el área de la producción, cooperación técnica, comercialización y financiamiento.

El Comité surgió asignando importancia predominante al aspecto productivo, tema que por razones económicas y prácticas no era de interés de una mayoría de países que centraban su prioridad en el aspecto de la comercialización. Esta situación se fue resolviendo paulatinamente al encontrarse serias limitaciones para estructurar un programa de producción con claros ingredientes multilaterales y explicitarse, por otro lado, las amplias perspectivas que surgían en el ámbito de la comercialización.

(1) Esta parte del trabajo y la relativa a las características básicas de MULTIFERT S.A. corresponden a las páginas 49 a 57 del informe: "Identificación de modalidades instrumentales para el desarrollo del comercio y de la cooperación agropecuaria y alimenticia en el marco del Tratado de Montevideo 1980". Se han incorporado en el presente documento con el objetivo de lograr una presentación completa y coherente sobre el tema.

//

//

Conviene precisar que a pesar de las metas que también a nivel específico se formularon, en el área de la comercialización quedaron relegadas frente a lo que finalmente se logró. Sólo se buscaba "propiciar el mejoramiento de canales de comercialización", "fomento de compras conjuntas", "medidas conjuntas para combatir las prácticas desleales", "mantener un intercambio permanente de información" y "la adopción de normas de calidad". No se hacía referencia al concepto de empresa multinacional de comercialización que es el resultado más claro y de innegable importancia que el Comité alcanzó.

De esta manera, los trabajos en el campo productivo se fueron postergando, los de cooperación técnica si bien abarcaron varios aspectos diferentes, sólo tuvieron carácter complementario.

Dado que la plataforma inicial era extraordinariamente amplia, el Comité tuvo que ir encontrando su propio camino a través del tiempo, lo cual retardó la consecución de resultados. Pero era la conclusión evidente de objetivos demasiado amplios y de metas hasta cierto punto ambiguas. Pueden distinguirse dos fases en su evolución. La primera abarca desde su constitución hasta marzo de 1978, período en el cual las bases de trabajo son un tanto imprecisas. La segunda va hasta su término y se caracteriza por concentrarse decididamente en el área de la comercialización.

En la fase inicial se avanzó en varios frentes de importancia. Se constituyó el foro de concertación que obviamente, en sus comienzos tuvo carácter deliberativo, pero luego fue capaz de adoptar decisiones concretas. Se desarrolló un intenso proceso de cooperación técnica no sólo en las reuniones del Comité propiamente tal, sino mediante la celebración de foros especializados y a través del diseño de proyectos realizados por expertos nacionales.

Paulatinamente el Comité fue concentrando su acción en dos proyectos. Uno relativo a la creación de una empresa de ingeniería y consultoría y otro referente a la constitución de la empresa de comercialización.

El primero resultó no ser factible. La Secretaría, con el apoyo de expertos nacionales, elaboró un anteproyecto que demostraba serias dificultades financieras y una fuerte dependencia de la realización de un proyecto de envergadura, como era el de explotación de roca fosfórica en el Perú. Luego de su evaluación y análisis, el proyecto fue desechado.

A partir de marzo de 1978, el Comité inicia su segunda fase concentrando sus trabajos, preferentemente en el área de la comercialización. Formalmente se constituye un mecanismo interino, integrado por un directorio, en el cual participan las empresas mayoritariamente estatales de los países. De los lineamientos para la formación de una empresa, se avanzó a la realización del estudio de factibilidad. Luego se entró en el proceso de negociación, el cual culminó en julio de 1979, en su parte económica y financiera, para lograr su formalización jurídica en noviembre del mismo año.

Es decir, en catorce meses, lineamientos se transformaron en un proyecto perfeccionado que permitió la posterior creación de la empresa. Este proceso extraordinariamente breve fue posible por dos circunstancias.

En primer lugar, el estudio de factibilidad se diseñó de manera de facilitar las decisiones políticas de los Estados y fue elaborado contando con el apoyo de expertos de los países, lo cual, a su vez, implicó que los costos directos fueran extraordinariamente bajos y que éste surgiera sobre bases reales, ya que expresó la experiencia diaria de importantes empresas de comercialización.

//

vf

//

En segundo término, se organizó entre la Secretaría del Comité y la Secretaría Permanente una misión de promoción que facilitó la fase de negociación propiamente tal.

Ciertamente, la creación de la primera empresa multinacional latinoamericana de comercialización de fertilizantes constituyó el resultado más notable del Comité. Concluyó sus funciones por cuanto no fue factible bosquejar nuevas acciones de carácter multilateral, pero se dejó expresa constancia de que la Secretaría Permanente debía mantener una continua actualización del tema, para constituir un nuevo Comité, si las circunstancias así lo ameritaban.

---

//

III - LA EMPRESA MULTINACIONAL LATINOAMERICANA  
DE COMERCIALIZACION DE FERTILIZANTES

1. Antecedentes

Tal como se ha señalado, uno de los objetivos básicos del Comité de Acción de Fertilizantes fue promover e incrementar la producción regional eficiente de fertilizantes, bajo un esquema de cooperación y complementación regional para alcanzar la autosuficiencia productiva y, en general, reducir hasta eliminar la dependencia externa en el sector.

Con esta finalidad, el Comité estableció, además, los siguientes objetivos básicos en el área de la comercialización:

- "a) Propiciar el mejoramiento de los canales de comercialización y distribución de fertilizantes en la región, con el fin de obtener un abastecimiento prioritario y estable;
- b) Fortalecer la capacidad negociadora del área mediante el fomento de compras conjuntas de materias primas y productos finales;
- c) Recomendar medidas conjuntas para combatir las prácticas desleales del comercio y neutralizar sus efectos;
- d) Mantener un intercambio permanente de información sobre el comportamiento y tendencia del mercado regional e internacional con énfasis en precios, disponibilidad de materias primas y fertilizantes; y
- e) Promover, en coordinación con los organismos competentes, la adopción de normas de calidad que garanticen condiciones adecuadas de comercialización de los fertilizantes de la región."

Para su cumplimiento, se adoptó la decisión de crear un mecanismo interno de comercialización y, luego de varias etapas, se logró que un grupo importante de estados miembros adoptara la resolución de constituir la empresa y comenzar la discusión y análisis de sus estatutos.

El Consejo Latinoamericano en su quinta reunión ordinaria sancionó políticamente el trabajo realizado y "expresó su satisfacción por la constitución de esta empresa que instrumenta así uno de los objetivos de cooperación regional que dan vigencia al Convenio de Panamá y exhorta a los países que la integran a contribuir con lo mejor de sí para lograr el éxito de este primer ensayo multinacional latinoamericano dentro del marco del SELA".

El proceso de negociación se desarrolló mediante consultas directas a todos los estados miembros del Comité y en reuniones celebradas en México, Caracas y La Habana. En esta última se realizó en noviembre de 1979, la cuarta reunión ordinaria del Comité, oportunidad en la cual los plenipotenciarios de los países suscribieron el Convenio de Asociación para la Constitución de MULTIFERT, que representa la culminación de un proceso político de negociación orientado al nacimiento de la primera empresa multinacional del SELA.

A fines de abril de 1980 se celebró, en Panamá, la Asamblea Constitutiva de Accionistas de la Empresa. Se designaron sus autoridades y se adoptaron las medidas operativas para su puesta en marcha. Simultáneamente el Comité de Acción concluyó sus funciones.

//



//

El Convenio de Asociación suscrito por plenipotenciarios de Bolivia, Costa Rica, Cuba, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela, plantea que la empresa operará como sociedad anónima; destaca el compromiso de los estados adherentes acerca de los beneficios de tipo tributario e impositivo, de los cuales disfrutará; establece que recibirá el tratamiento más favorable en materia de inversiones extranjeras otorgado a actividades similares; precisa la posibilidad de establecer filiales; norma acerca del desplazamiento, tránsito y residencia de su personal; establece que tendrá acceso al crédito interno y, en general, al tratamiento financiero más favorable que se aplique a empresas que realizan actividades similares; precisa la modalidad de ratificación, adhesión, denuncia y entrada en vigor.

Los estatutos de la empresa que forman parte del Convenio contienen 71 artículos, los cuales abarcan su denominación social; naturaleza jurídica, objetivo social; modalidades operativas y sus etapas; domicilio; duración; capital social y acciones; funcionamiento, administración y características de la Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva y Gerente General; controlaría y auditoría externa; y demás normas jurídicas fundamentales.

Las características más relevantes de la empresa son:

1. Carácter y utilización voluntaria:

Está concebida como una entidad de servicios, no monopólica, a la que acuden voluntariamente las empresas e instituciones accionistas de los países socios, porque les ofrece un mayor poder de negociación, abastecimiento estable y mejores precios, eliminando intermediaciones costosas. Por lo tanto, no presupone ningún compromiso arancelario ni modificación de las normas legales o reglamentarias del comercio exterior de cada país. Esto, sin perjuicio, naturalmente, que más adelante pudiera acordarse ciertas medidas para armonizar algunas de ellas.

2. Control nacional de las operaciones:

En todo caso, se propone que los responsables de la comercialización de las empresas importadoras y exportadoras de los países socios participen de manera directa en las operaciones, a fin de garantizar una mejor gestión e identificación con las políticas nacionales en la materia. La decisión final sobre lo que se compra y se vende seguirá estando bajo la responsabilidad de las empresas nacionales de comercialización.

3. Capacidad de negociación:

Mediante la participación directa de sus socios, la empresa podrá trabajar con un amplio programa de compraventa, lo que le permitirá lograr un volumen de operaciones suficiente que facilite su intervención en el mercado, con capacidad de negociación para satisfacer sus necesidades y colocar los excedentes en condiciones aceptables.

4. Ahorro de divisas y garantía de abastecimiento:

La intervención de la empresa representará un ahorro de divisas para los socios, al adquirir los fertilizantes en forma conjunta, con mayor poder de negociación y a mejores precios, eliminando intermediarios y garantizando el abastecimiento regular de estos insumos.

### 5. Comisión mínima:

Se propone una comisión del uno por ciento de lo comerciado. Es este un claro indicativo de que no se pretendió constituir una empresa, cuyo propósito fundamental sea el lucro, sino una solvente y autofinanciada, pero que al mismo tiempo proporcione un servicio y ahorro a sus accionistas. Debe tenerse presente que, como mínimo, en las transacciones de estos productos las comisiones son siempre superiores al tres por ciento, acercándose normalmente a un cinco por ciento.

Finalmente, tratándose de instituciones públicas, es necesario considerar el impacto político de una empresa multinacional de cooperación que resulte exitosa y sin riesgos excesivos. La inversión es mínima y los riesgos escasos. El éxito de la empresa depende exclusivamente de la voluntad política de los estados de apoyarla decididamente.

La empresa multinacional tendrá dos etapas de desarrollo. En la primera fase de su gestión operará fundamentalmente como intermediaria cobrando una razonable comisión por sus servicios, lo cual constituirá la fuente fundamental de sus ingresos.

En la medida que la empresa se vaya desarrollando, comenzará a efectuar operaciones directas de compra y venta y tendrá la capacidad jurídica necesaria para efectuar tales operaciones.

El estudio de factibilidad para la constitución de la empresa destaca que sus transacciones, en el primer año de funcionamiento, podrán situarse en un nivel cercano a los dos millones de toneladas para alcanzar, en 1985, aproximadamente los siete millones de toneladas. El lograr estas metas depende de las políticas agrícolas de los países, de la capacidad de gestión de la empresa pero, en lo fundamental, de la decisión política de los países, y específicamente, de los operadores del comercio exterior de hacer transitar sus adquisiciones o ventas por el marco de la empresa.

## 2. Situación actual de MULTIFERT S.A.

En los dos años de funcionamiento operativo de la empresa se ha acumulado una valiosa experiencia, lo que hace posible formular una primera evaluación de sus actividades. Para estos fines se requiere analizar la gestión comercial propiamente tal y un conjunto de limitaciones -de diversa naturaleza- que han restringido sus posibilidades.

### 2.1 Gestión comercial

Las estadísticas proporcionadas por la empresa comprenden el período setiembre 1980 -fecha de inicio de actividades- hasta fines de agosto de 1982.

En el cuadro no. 1 se incluyen las adquisiciones que los países socios han efectuado utilizando los canales de comercialización de MULTIFERT S.A. . Estas representan transacciones por 537 mil toneladas con un valor cercano a los 90.3 millones de dólares, lo que ciertamente revela una adecuada capacidad de gestión.

//

En términos financieros la empresa ha captado -por concepto de comisiones- US\$ 900 mil, los que en relación al capital efectivamente pagado -US\$ 750 mil- reflejan una relación altamente ventajosa.

Por otro lado, es conocido que la intermediación internacional en estos productos involucra comisiones normalmente del orden del 5 por ciento. Si los países no dispusieran de este mecanismo, deberían haber pagado, al rededor de un 4 por ciento adicional, ya que MULTIFERT S.A. sólo cobra el 1 por ciento. En este caso el mayor costo que se debería haber cubierto o el ahorro que los socios han obtenido es del orden de 3.6 millones de dólares.

En el mencionado cuadro no. 1 llama la atención que Venezuela no haya efectuado ninguna importación a través de la empresa y, como se examinará más adelante, esta exclusión constituye una de las principales dificultades que se han debido enfrentar. Es también preocupante la alta incidencia -54 por ciento- que representan las adquisiciones de México, lo que crea una elevada dependencia y vulnerabilidad que es inquietante.

El cuadro no. 2 revela el origen de las importaciones. Como es natural en este tipo de productos, la oferta norteamericana es la de mayor incidencia. Por otro lado, interesa destacar que la empresa ha promovido un 10 por ciento de su comercio desde Latinoamérica. Sólo un estudio más detallado podrá demostrar, si esto es un aporte o solamente constituye una consolidación de un flujo normal. Aparentemente se trata del primer caso puesto que, mayoritariamente, incluye ventas venezolanas a México y Nicaragua.

A modo de información general sobre la empresa se incluyen listados de los principales proveedores y usuarios. Además, la nómina de los productos en donde se han concentrado la mayoría de las operaciones (ver cuadros 3, 4 y 5).

Las principales ventajas de MULTIFERT S.A. pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Presencia permanente en el mercado mundial de fertilizantes a través de la creación de una infraestructura que permite adoptar decisiones con rapidez y eficiencia. Difícilmente, a nivel nacional, se podría disponer de tal infraestructura, fundamentalmente por un problema de acceso a mercado facilitado por el volumen de las operaciones más que por costos propiamente tal;
- b) Distribución mensual de un boletín -vía télex- relativo a las condiciones imperantes en el mercado y sus principales tendencias;
- c) Asesoría específica a los socios sobre las épocas más oportunas de compra de determinados productos;
- d) Debido a los volúmenes que actualmente se manejan y a su potencial, los manipuladores del mercado evitan ofertar en condiciones especulativas;
- e) Reducción significativa de los costos de intermediación no sólo por menores comisiones, sino porque en el 70 por ciento de las operaciones ellas fueron cerradas directamente con productores y el resto con empresas comercializadoras que manejan grandes volúmenes;

//

//

- f) Cooperación con determinados países para canalizar sus exportaciones hacia los mercados latinoamericanos; y
- g) Acumulación de un acervo de experiencias y conocimientos.

## 2.2 Dificultades y limitaciones

MULTIFERT S.A. ha debido superar un conjunto de restricciones. Tres son los factores principales, a saber:

- a) Desajustes en la demanda proyectada;
- b) Modificación de las políticas nacionales; y
- c) Puesta en marcha propiamente tal y desajustes organizativos.

En relación al primer factor, es necesario reconocer que existió un sobredimensionamiento de los niveles de comercialización que podría cubrir la empresa, lo que a su vez condujo a la creación de una infraestructura administrativa incompatible con lo que efectivamente aconteció.

Cabe tener presente que el estudio de factibilidad fue puesto a consideración de los Gobiernos a comienzos de 1979 y que se había iniciado a mediados del año anterior. Las proyecciones para el quinquenio se fundamentaban, tanto en precios como en volumen, en estudios realizados por el Banco Mundial entre 1976 y 1977 los que atribuían escasa influencia a la recesión internacional.

Aún más, en esos momentos, se postulaba que la economía internacional se encontraba concluyendo la fase depresiva del ciclo económico y que, en consecuencia, la recuperación -a los llamados niveles normales- se debería producir en un plazo reducido. Lejos se estaba de un pronóstico como el que arroja el diagnóstico de hoy, en el cual existe un consenso acerca de las dificultades que se producirán ante un proceso recesivo largo y profundo con pocas posibilidades de reactivación, a lo menos en los próximos tres o cuatro años.

Si bien los expertos nacionales efectuaron ajustes a las proyecciones del Banco Mundial, de todas maneras, ellas han sido superadas largamente por la práctica.

El estudio contemplaba un volumen a comercializar por la empresa de 155 millones de dólares en 1980 para llegar a cerca de 400 millones para 1982 y a 545 millones en 1985, lo que significa que la empresa comenzaría comercializando el 30 por ciento del total importado por los socios y alcanzaría al tercer año a 70 por ciento del mercado total de los once países miembros del Comité. La práctica demostró que por diversas circunstancias, entre las cuales la variable recesiva adquiere especial relevancia, dichas estimaciones sólo podrán lograrse en un período mucho mayor y siempre que el entorno internacional adquiera un sesgo totalmente diferente.

Adicionalmente, el estudio incluía una visión optimista acerca de la estructura accionaria, ya que necesariamente debió basarse considerando tanto la oferta -actual y potencial- de los once países involucrados en el Comité de Acción. Luego se verificó la ausencia de Trinidad y Tobago; el ingreso de Guatemala se postergó indefinidamente. Y siempre se estimó altamente probable la participación del Ecuador y El Salvador, asunto que aún no logra concretarse.

//

//

Finalmente, se suponía un mínimo de estabilidad económica e institucional, a nivel nacional, lo que tampoco aconteció. Es este el segundo factor limitante que ha afectado seriamente las posibilidades y perspectivas de la empresa. Aparte de los elementos señalados, la posición de Venezuela y Perú inciden gravemente.

En Venezuela, además de los problemas propios de la recesión internacional, la demanda por importaciones se ha reducido de manera importante, lo que ha significado que en la práctica sólo se efectuarán adquisiciones marginales en el presente año. Esto se explica por un fuerte aumento de los precios internos al suprimir el Gobierno los subsidios a los principales fertilizantes, a una excesiva acumulación de stock y a la reorganización de VENERCA, ente importador y distribuidor a nivel nacional.

El caso peruano es también importante. A partir del 10. de enero de 1983 quedarán liberadas las importaciones de estos productos que, con anterioridad, las concretaba ENCI como empresa estatal. Si bien teóricamente es factible continuar con el actual nivel de operaciones, ciertamente se crean circunstancias nuevas que costará superar y que pueden incidir en las perspectivas futuras.

Esta situación puede disminuir, en forma significativa, el volumen potencial de comercio de la empresa, ya que las adquisiciones proyectadas para el mercado de estos países constituirían una elevada proporción del total.

El tercer factor se refiere a la fase de puesta en marcha y a desajustes de tipo organizativo. MULTIFERT S.A. surge como una sociedad anónima que opera en Panamá y, si bien el Convenio de Asociación incorpora una serie de ventajas adicionales, la práctica demostró que su puesta en marcha ha sido mucho más lenta que lo presupuestado a nivel del país sede. Por otro lado, el ocupar un espacio real en el campo de la comercialización no es fácil. Se requiere un lento proceso de ensayo hasta demostrar eficiencia y competitividad que posibiliten superar los lazos existentes entre las empresas transnacionales y los operadores locales.

Por último, las fallas en las estimaciones de mercados crearon una estructura organizativa totalmente desadaptada a los niveles operacionales, lo que generó un peligroso proceso de descapitalización que si bien fue corregido oportunamente, provocó problemas financieros y un desconcierto que en los hechos significó el cambio de gerente y algunos meses de relativa incertidumbre.

### 2.3 Conclusiones

Desde el punto de vista estrictamente comercial y de rentabilidad, MULTIFERT S.A. ha demostrado plena vigencia y efectividad ocupando un sitio importante en el sofisticado mundo del comercio de fertilizantes.

Los problemas fundamentales que la limitan tienen carácter exógeno: recesión internacional, modificación de políticas nacionales y caída generalizada de la demanda. Estos afectan a la gran mayoría de las actividades económicas y el caso de MULTIFERT S.A. es sólo uno más.

//

Los desajustes organizativos que se han señalado, son propios de cualquier empresa en formación. Sin embargo, en este caso han afectado la estructura del capital y creado problemas financieros de cierta importancia; pero no han incidido en el nivel operacional que demuestra altos índices de rentabilidad.

Si se mantiene la contracción de la demanda a nivel de los países que hoy participan en la empresa, la única alternativa se encuentra en la ampliación de la zona territorial buscando concertar acciones con otros países latinoamericanos y no restringiéndose únicamente a la búsqueda de una mayor participación societaria. En este ámbito se encuentra aconsejable profundizar una articulación con la ALADI.

Si México mantiene sus actuales niveles de comercio y paulatinamente se superan las dificultades en el mercado venezolano y peruano, la empresa podría continuar sin tropiezos y cualquier incorporación de nuevos socios se transformaría en aportes que facilitarían su consolidación y expansión.

Si ello no se diera, las dificultades operacionales pueden afectar el futuro de MULTIFERT S.A. .

//

#### IV - POSIBILIDADES DE ESTRUCTURAR UN ACUERDO PARCIAL EN EL SECTOR FERTILIZANTES

Cualquier tipo de arreglo que se concierte entre la ALADI y MULTIFERT S.A. debe combinar, como mínimo y en forma inicial, dos factores esenciales y convergentes.

En primer lugar, la necesidad de incrementar el comercio intrasubregional -objetivo primario de la ALADI y secundario de MULTIFERT S.A.- y, en segundo término la necesidad de superar la restricción territorial de la empresa debido al escaso número de países societarios.

Debe tenerse presente que "el análisis hecho en el estudio de factibilidad de MULTIFERT S.A. afirma que, con excepción de 1980, la región será netamente exportadora en vez de importadora, esto siempre y cuando se concrete la puesta en marcha de nuevas plantas, la ampliación de la producción y la explotación de nuevos yacimientos. Esta exportación sería de amoníaco y urea, pero hay que tener presente que la región será importadora de una amplia gama de otros productos que no producirá internamente y habrá que adquirirlos en el mercado internacional".

Se ha destacado anteriormente que la recesión mundial modificó sustantivamente las proyecciones contenidas en el estudio de factibilidad y relativas al tamaño de los mercados. ¿Cómo ha incidido en la realización de los planes nacionales? ¿En estos últimos tres años qué modificaciones se han constatado en la estructura productiva? Y finalmente la afirmación que la región será netamente exportadora ¿tiene aún validez en el mediano plazo, sobre todo observando el mercado de la ALADI?

Esclarecer estas interrogantes aunque sea desde un punto de vista global es determinante del perfil que puede delinearse para la estructuración de un acuerdo parcial en el sector.

En un extremo, si la región continuara siendo preferentemente importadora debido a que se han prorrogado indefinidamente determinados planes nacionales y, por tanto, el comercio intrarregional tiene límites claramente precisados, la estructuración de un acuerdo parcial en el sector no parece tener relevancia alguna. De otro lado, esto sólo tendría sentido en la medida que existiera un potencial de comercio de un mínimo de trascendencia.

Una alternativa que podría considerar la Secretaría General de la ALADI consiste en la celebración de una reunión empresarial que, en base a la situación actual y a las perspectivas de la producción permita esbozar una hipótesis fundada sobre el potencial de comercio a corto y mediano plazo.

De esta manera, podría realizarse un amplio examen de la problemática del sector que posibilite impulsar medidas de comercio exterior y, en general, de cooperación regional que beneficien a la mayoría de los países miembros de la ALADI.

En función de este examen y del conocimiento actualizado a nivel multilateral que se genere se podrán determinar diferentes alternativas de cooperación regional. En este ámbito la acción global e instrumental que puede desarrollar la ALADI se podrá complementar -a nivel operacional- con MULTIFERT S.A., lo cual facilitará el comercio latinoamericano.

CUADRO No. 1ADQUISICIONES POR PAISES A TRAVES DE MULTIFERT S.A.

(Setiembre 1980 a agosto 1982)

	CANTIDAD (T.M.)	VALOR US\$
Bolivia	1.150	396.300
Costa Rica	5.000	881.200
Cuba	43.500	6.366.200
México	284.000	49.411.400
Nicaragua	40.000	6.937.500
Panamá	16.015	4.298.300
Perú	147.000	22.026.000
<b>TOTALES</b>	<b>536.665</b>	<b>90.316.900</b>

CUADRO No. 2ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES

(Porcentajes)

ESTADOS UNIDOS	75
LATINOAMERICA	10
EUROPA ORIENTAL	7
EUROPA OCCIDENTAL	3
AFRICA DEL NORTE	5
	<u>100</u>



//

CUADRO No. 3PRINCIPALES PROVEEDORES

1. Cargill Inc. - USA
2. First Missisipi - USA
3. Phoschem - USA
4. Union Oil Co., California - USA
5. Transcontinental Fertilizer - USA
6. Siape - Túnez
7. Kali und Salz A.G. - Alemania Federal
8. Souara - Argelia
9. Woodward - Dickerson - USA
10. Philipp Brothers - USA
11. Agricultural and Industrial Chemicals - USA
12. Kali Export - Amberes
13. Mitsubishi Int. Corporation
14. Pequiven - Venezuela
15. Thyssen Corbometal - USA
16. Danubiana - Rumania
17. Union Oil - USA

//

CUADRO No. 4

PRINCIPALES PRODUCTORES TRANSADOS

1. Urea a granel
2. D.A.P.
3. Sulfato de potasio
4. T.S.P. envasado
5. Roca fosfórica
6. Cloruro de potasio
7. Sulfato de amonio
8. Nitrato de amonio
9. Herbicidas

CUADRO No. 5

PRINCIPALES USUARIOS

1. Fertimex - México
2. Enia - Nicaragua
3. Enci - Perú
4. Cordepaz - Bolivia
5. Quimimport - Cuba
6. Fertica - Costa Rica
7. Cooperativa La Victoria - Panamá

---

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

---

//

BIBLIOGRAFIA

1. Informes de la Secretaría del Comité de Acción al Consejo Latinoamericano.
2. Informes de la Secretaría Permanente del SELA al Consejo Latinoamericano.
3. Convenio Constitutivo y Estatutos de MULTIFERT S.A.
4. Informe del Gerente Comercial de MULTIFERT S.A. a la Octava Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano.
5. Acta de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva de la empresa.
6. Exposición de MULTIFERT S.A. en el Seminario-taller Subregional sobre la comercialización de productos químicos, petroquímicos y fertilizantes de la Junta del Acuerdo de Cartagena: julio 1982.

