

## **DIALOGO CON RONALD SOLIS, EMPRESARIO AGRICOLA COSTARRICENSE**

*Lo que sigue es parte de una extensa conversación que la Directora de PERSPECTIVAS RURALES, Laura Pérez E, y el Editor de la Revista, Tomás Saraví, mantuvieron con Ronald Solís, sociólogo y empresario agrícola costarricense, integrante de las juntas directivas de la Cámara de Agricultura y Agroindustria y la Cámara de Exportadores, y ex vicepresidente de la Asociación Costarricense de Floricultores.*

**¿Cómo ve usted la realidad y las perspectivas de la pequeña producción agropecuaria en el contexto latinoamericano y mundial?**

Pienso que hay perspectivas, pero no son fáciles para la pequeña producción. Si uno se pone a pensar en las actividades relacionadas con el sector agrícola en nuestros países, se comprueba que las grandes compañías han copado muchos de los productos más importantes. Creo que en la tendencia actual de globalización y de apertura de mercados, si no se trabaja con eficiencia y no se cumplen en nuestros países latinoamericanos las exigencias de calidad, puede fracasar mucha gente. Hay que entender que si no se alcanza la calidad que exige el mercado, simplemente no hay posibilidades de incorporarse a él.

En ese contexto, hay una serie de actividades, que se ha dado en llamar “nichos de mercado”, que en general no son representativas de la actividad económica de los grandes países consumidores (Europa, Estados Unidos) y que algunas veces no interesan a las grandes compañías, Allí, justamente, es donde yo siento que hay más posibilidades para las pequeñas empresas.

Creo también que, para que la pequeña producción aproveche esos “nichos”, es muy importante la organización, porque resulta muy difícil que una pequeña empresa pueda entrar al mercado sola, pues deben lograrse niveles mínimos de transporte, por ejemplo, de volumen o de peso, y deben considerarse las características de los envíos según sean terrestres, marítimos o aéreos. Hay una serie de limitantes que requieren determinadas condiciones, y se añaden costos tales como los de agentes de aduana.

Los costos de transporte y todos los costos relacionados con poner el producto en el destino final son muy grandes. Frente a esa realidad, el pequeño productor tiene varias alternativas. A mi juicio, la alternativa más legítima y más lógica es el modelo cooperativo. Lamentablemente, en el pasado hubo muchos aspectos que llevaron a las cooperativas al fracaso y no existe actualmente la mejor imagen sobre lo que son las cooperativas. Para mí la cooperativa, especialmente si se sabe administrar bien y si se sabe orientar adecuadamente, puede desempeñar un papel trascendental en la producción y en la exportación.

Muchas veces, las limitaciones de las cooperativas han estado en la poca capacidad gerencial, que tiene que ver no sólo con las personas vinculadas a la administración, sino también con quienes están vinculados a la exportación propiamente dicha. Muchas veces quienes manejan una empresa pequeña no están acostumbrados a trabajar con otro tipo de empresa en la que se manejan perspectivas de exportación y operaciones de mayor volumen. Y, en ciertas ocasiones, los productores, sin ninguna mala intención, destruyen la gallina de los huevos de oro.

En Holanda, por ejemplo, que es un país exportador, los floricultores tenían serios problemas, pero lograron organizar las subastas. Y terminaron no sólo perfeccionando su sistema de exportación, sino también comercializando los productos de muchos países. Por medio de la subasta obtienen las flores que ellos no producen, en los momentos en que ellos no tienen cosecha y las exportan a toda Europa y el resto del mundo. Han logrado el doble negocio de mercadear mejor sus flores y de lograr mercadear las flores de muchos otros productores del mundo.

En Costa Rica hay cooperativas que han logrado éxito, como la Dos Pinos, que aglutina cerca de dos mil productores de leche, con un promedio de entrega de 400 o 450 litros diarios; es una empresa de la cual se dice que es la principal empresa agroalimentaria de Centroamérica y exporta a muchos países. O sea que esa empresa, que ya cumplió 50 años, ha logrado también proyectarse al exterior. Creo que ese modelo, reflejado en el caso holandés y en el ejemplo Dos Pinos, es una alternativa.

La otra alternativa consiste en aprovechar las compañías privadas que ya existen en el país, que están en estos mercados y que, en muchos casos, podrían ofrecer sus servicios como "organizadores de las exportaciones", si hubiera políticas del Estado en ese sentido -que deberían estimularse-, porque son empresas que ya han ganado mercados y ya conocen los estándares de calidad y otros aspectos que se demanda en otros países. De tal modo, se podría dar oportunidades a pequeños productores en esos mismos productos. Hay experiencias en ese sentido; en el caso de la empresa que yo dirijo, tenemos producción propia y contamos también con un grupo de 25 miniproductores (algunos de ellos mujeres) y el modelo utilizado es el que estoy describiendo.

Hay otras empresas que, además de su producción propia, también han promovido a productores de la zona que producen naranjas, por ejemplo. Creo que son alternativas que se deben desarrollar. También pienso que los pequeños productores, tal vez con la ayuda del Estado y de las ONG pueden organizar algunas compañías comercializadoras, especializadas en mercadeo internacional. Las hay en muchos países y han sido parte del desarrollo de muchos de ellos. Son com-

pañías que se especializan en muchos productos, las llamadas *trading companies*, que exportan lo que hay en el mercado. Pueden tanto exportar chayotes como tubérculos, follajes o productos industriales. Esa puede ser otra alternativa, que vale la pena analizar, para los pequeños productores.

Hay una gama de alternativas. Las mejores son aquellas en las cuales el pequeño productor tiene más presencia, más participación en la comercializadora de exportación, que les puede ofrecer mejores posibilidades que las propias comercializadoras del mercado interno.

**¿Qué puede decirnos sobre el tema de la formación de los pequeños productores para desenvolverse en ese medio y cómo pueden tomar contactos entre ellos mismos, incluso para formar, eventualmente, esas *trading companies* a que Ud. se ha referido? Porque ese es uno de los temas donde el pequeño productor ha quedado muy aislado, a pesar de ciertos asesoramientos del Estado y de las ONG.**

Es un campo muy importante en la formación de los productores. Me he dado cuenta de que los clientes no sienten que estoy exportando algunas veces productos de 25 agricultores; para ellos hay una calidad homogénea, un solo servicio. Eso demuestra que al pequeño productor se le debe dar apoyo técnico, se le debe decir cuándo sembrar, qué sembrar. Nosotros producimos cerca del 50 por ciento de todo lo que exportamos, el otro 50 por ciento lo logramos por medio de pequeños productores, pero bajo un esquema muy cuidadoso; no es el de algunos que van a ver que hay por ahí, y tratan de pagar el menor precio posible, sino que lo hacemos bajo una visión más pro-

fesional. Nosotros tenemos la fortuna de que, en diez años, nunca nos ha quedado debiendo nada ningún comprador en el exterior, y tenemos clientes de más de ocho años. Es un "matrimonio", en el cual es necesario el servicio permanente y la sinceridad. Eso es algo que a los latinoamericanos algunas veces nos falla: cometemos un error y tratamos por todos los medios de no reconocerlo. En la mentalidad del europeo, del norteamericano, eso no entra; por eso a veces no les resulta cómodo hacer negocios con latinoamericanos. Hay que tener mucha honestidad para reconocer cuando uno cometió un error y cuando hubo algún problema ligado al transporte, para entonces buscar alguna solución y no vender un producto como de primera, sino darle una salida más rápida. Tiene que haber una comunicación muy buena y muy fluida.

En ese sentido, nosotros tratamos de planificar las siembras con los productores. Les damos el apoyo que podemos, les recogemos el producto a granel en la finca para que no tengan que pensar en transporte. Nosotros lo clasificamos y les devolvemos lo que no califica. Y en los productores tiene que existir la mentalidad, que es muy importante en la exportación, de que lo que no califica es basura, o es abono orgánico, pero no es producto. En mi caso, nunca he querido desarrollar el mercado local con los sobrantes; algunas veces me preguntan por qué no, si en realidad podría hacerlo. No me interesa hacerlo porque si abro la puerta del mercado local para los sobrantes, bajo la guardia de la calidad. Eso sucede tanto en empresa como en el caso de productores pequeños. Ellos tienen que entender que lo que no califica no sirve. Esa es la forma en que ellos pueden lograr esa cultura de exportación que es tan necesaria, que tiene que

ver con producir en ciertas épocas, producir con ciertos estándares, darle un manejo adecuado a la flor, que no se puede cortar a cualquier hora (hay que cortarla a ciertas horas), hay que mantenerla a la sombra, hay que manejarla en baldes con agua o manejarla en cajas con cierto cuidado: toda una serie de detalles, en fin, que permiten que al fin de cuentas se alcance el éxito para todo, para el pequeño productor y para la empresa que exporta. Así se logra también la confianza de los productores agrícolas que al menos en Costa Rica, tienden a ser muy desconfiados; debe tenerse en cuenta que muchas veces han sido maltratados, que se han aprovechado de ellos.

La característica que debe imponerse es la honestidad de parte de los dos lados. Es algo que no se menciona nunca y no aparece en las estadísticas. Al principio yo les daba a los pequeños productores la oportunidad de que ellos hicieran los paquetes, pero me encontraba muchas "decenas de nueve", o en los paquetes iba en el centro una que no calificaba, y eso es fatal. Para llegar a ciertos mercados, y pagar fletes muy altos, es lamentable que sucedan esas cosas. La historia nos ha demostrado que el pequeño productor puede lograr calidad y puede salir adelante con empresas que son pequeñas, con exportaciones a Europa, Canadá, Estados Unidos, si se cumplen todas las normas.

En ese aspecto hay que desarrollar una labor cuidadosa entre los productores y exportadores, para revivir la confianza entre los seres humanos y definir muy claramente las reglas del juego. Eso forma parte del pasaje de productor a empresario, que necesita tener en cuenta las normas que hemos mencionado, pero debe considerarse que en esas actividades se viven situaciones *de riesgo*. Si la gente no asume una actitud

de riesgo, no hay verdadera actitud empresarial. Pero si los riesgos se tienen en cuenta, se asume, el reto. En algunos casos, los productores bajo mi coordinación hacían llegar los productos empacados al puerto y debían enfrentar situaciones como las de sanidad vegetal en Estados Unidos, donde si aparece un insecto se pierde todo el embarque y hay que pagar la destrucción del embarque.

Cuando al productor le pasa eso alguna vez, comprende la complejidad del proceso de exportación. Para entenderlo bien, tiene que vivir la experiencia. Creo que alcanzar la mentalidad empresarial es fundamental. Y eso se logra, a mi juicio, como se hace en las cooperativas: las cosas allí se aprenden voluntariamente, no por imposición. Las cooperativas, cuando surgen *por la voluntad* de las personas, empiezan con el pie derecho. En mi caso, yo nunca le he dicho a nadie que "siembre" para la exportación. Son los productores los que se arriman y dicen: "quiero sembrar, me gustaría sembrar; he visto que a fulano le va bien". Entonces yo explico cómo es el asunto, que se deben asumir ciertos riesgos. Normalmente, con ese esquema tienen que salir las cosas bien. Pero debe existir un cambio y una disposición del productor para tener una actitud más agresiva.

En algunos casos, nuestras pequeñas exportaciones enfrentan problemas porque surgen ofertas de otras regiones, por ejemplo de Africa, donde los costos son menores (los salarios pueden ser varias veces superiores en Costa Rica que los de otros países, incluso de Latinoamérica). Eso nos obliga a tener más exigencias. A la larga, las dificultades -si se sabe manejarlas- son excelentes aliados para salir adelante, porque la gente hace las cosas con mayor cuidado y los resultados son mejores y se puede competir.

**¿Qué opina de la incidencia de las políticas aperturistas en el sector agropecuario?**

Como dicen algunos, la apertura en muchos casos es una gran amenaza, pero también es una oportunidad. Tenemos que tratar de ver como convertimos las amenazas en oportunidades. Los pequeños productores, e incluso empresarios de cierto tamaño, sienten temor porque piensan que la apertura y la globalización los van a destruir. Deberíamos superar ese temor con una posición más seria, de más estudio, de mayor análisis de alternativas y de mayores exigencias hacia el mismo Estado (en Costa Rica hay posibilidades de la banca nacionalizada que muchas veces no son bien aprovechadas, para que sea realmente una banca de desarrollo).

Algunos productos que tradicionalmente hemos considerado en Costa Rica como de mercado interno, y que a veces se les han pagado muy mal al productor, con las nuevas normas se compran en el exterior (como en el caso del frijol) a precios del mercado internacional. Se ha planteado la alternativa de producir los frijoles que se necesitarían en el país, con precios muy similares a los del mercado internacional. Si los importamos hay que pagar altos precios: ¿por qué no producirlos aquí y pagar esos precios a nuestros productores? De esa manera, además de apoyar a nuestros propios agricultores, se economizarían costos de flete, de comisiones, etc.

Hace poco tiempo tuve una experiencia que me dejó varias lecciones importantes. En Costa Rica se importan muchos insumos que sirven como materia prima para elaborar concentrados de alimento para ganado y aves. Hace alrededor de dos años hubo un alza muy fuerte en el mercado mundial de

esos productos, que llegaron a aumentar un cien por ciento. Hubo iniciativas muy interesantes de algunos sectores, como la Cooperativa Dos Pinos y la Cámara de Productores de Insumos Agropecuarios, que se acercaron a la Cámara de Agricultura e Industria para tratar de hacer alianzas. Preguntaban por qué productores nacionales no elaboraban, si no todos, al menos parte de los insumos que debían comprar en el mercado de Nueva York o en la Bolsa de Chicago, con los consiguientes costos de flete y riesgos.

Se pueden plantear alianzas muy interesantes para el pequeño y mediano productor en las cuales empresas de este país que importan grandes cantidades de esas materias primas para elaborar concentrados (y algunas de esas empresas ya son cooperativas, afortunadamente) pueden pagar en Costa Rica esos insumos al mismo precio que se paga en el mercado internacional. Esa sería una forma inteligente de que productores marginados o desplazados elaboraran esos insumos para el mercado interno y tuvieran, incluso, la posibilidad de salir al mercado mundial. De esa manera gana el país, porque aumenta y diversifica la producción, y se fomenta la cultura de exportación, se fomenta la investigación de productos alternativos para los concentrados y, al mismo tiempo, el país logra mayor seguridad alimentaria. Simultáneamente, las compañías costarricenses no tienen que pagar fletes y otros rubros para conseguir los insumos necesarios. Esta es una interesante alternativa de la globalización para los pequeños y medianos productores, una respuesta a las inquietudes de UPANACIONAL y otras organizaciones.

Tuve la oportunidad de participar, con la Cámara de Agricultura y Agroindustria y el Instituto Nacional de Aprendizaje, en semi-

narios donde se explicaba qué es la globalización. Si algo produce temor es lo desconocido. Algunas veces el fantasma no es tal fantasma, ni es tan grande. Allí el Estado debe jugar un papel mucho más activo en cambiar la mentalidad de los productores. Me preocupa comprobar que en muchas oportunidades sólo se piensa en el financiamiento; se habla de reingeniería, pero hay cosas muchísimo más elementales, más sencillas de lograr. Lo que hay que hacer es un esfuerzo humano más que económico. Un esfuerzo en la actitud del gobierno, de los empleados públicos, en las mismas ONG. Creo que hace falta una visión diferente.

**¿Ud. cree que en los últimos tiempos desde las instituciones públicas, desde el Ministerio de Agricultura, desde el Ministerio de Comercio Exterior, se han dado pasos importantes en la formación de esta conciencia de la cual estamos hablando?**

Creo que sí se ha logrado más conciencia. No sé hasta dónde debe ser ésa la labor de un ministerio, porque en ese plano es la realidad misma la que se expide. Desde mi perspectiva de directivo de la Cámara de Agricultura y Agroindustria, me preocupa que pasan los años y nuestra preocupación es defendernos y nada más. Nos han absorbido los cambios en la legislación y cosas por el estilo, que han producido mucho desgaste. El Ministerio de Agricultura ha cumplido muchas veces funciones de comunicación, de entendimiento, de analizar muchas cosas que tienen que ver con aranceles, con reglas fitosanitarias, con los aspectos ecológicos (que en ciertos aspectos se han vuelto como

un dogma, con planteamientos algunas veces demasiado extremistas).

En realidad, si hay países que han contaminado este mundo, son los europeos, y son especialmente las ciudades las responsables de los mayores problemas. Algunas veces, esos sectores europeos que han contaminado muchísimo han tenido que crear legislaciones muy fuertes a causa de lo que ellos mismos han dañado, y en muchas ocasiones tratan de pasar eso como calzado a nuestros países. No consideran que nuestros productores no tienen los mismos ingresos, ni el mismo nivel de vida que ellos. Los problemas ecológicos que nosotros tenemos surgen en buena parte de recomendaciones de organismos como el AID u otros, debido a la tecnología que nos trataron de introducir. Después aparecen problemas y nos quieren aplicar ciertas medidas, nos quieren hacer aparecer como "los malos de la película".

A mi juicio, las ciudades son las mayores productoras de contaminación. Uno no encuentra en el sector urbano, en las casas, el menor cuidado en el uso de los detergentes, ni en los establecimientos industriales ninguna preocupación por los aceites y otros elementos contaminantes que se depositan en los ríos. La ciudad no hace nada por respetar el medio. Sin embargo, los agricultores son acusados de ocasionar los grandes problemas ecológicos. Debemos analizar todo, en realidad, en ciertos marcos de referencia. Los seres humanos somos muy imperfectos, y las sociedades también. Esto es parte de la problemática que hoy vive el sector agrícola. Creo que hay que insistir mucho en la parte ideológica, en la parte de transformación mental, y esto no sólo con respecto al agricultor, sino al fun-

cionario público o a los funcionarios bancarios, en realidad a toda la sociedad.

Hay campos en los cuales el Estado ha desempeñado un papel muy importante, como en educación y salud. Creo que en el crédito, en la capacitación (como es el caso del INA y las Universidades) están los instrumentos necesarios. Lo que hay que ver es cómo se logra empatarlos, como se puede poner a la banca nacionalizada en una actitud más acorde con las necesidades de la población.

En la banca se han contenido abusos, se ha llenado de reglamentos y requisitos que se vuelven una muralla para casi cualquier persona. Los bancos se quejan de que han bajado las tasas de interés y sin embargo la gente sigue renuente a utilizar el crédito por las causas que acabamos de mencionar.

### **Cuéntenos algo de su experiencia costarricense y latinoamericana con respecto al sector flores . . .**

El caso de las flores es uno de esos que llamamos “nichos de mercado”. En esto Costa Rica ha venido desempeñando un papel importante en materia de follajes. En el caso del “helecho hoja de cuero”, nuestro país es el primer exportador mundial. Antes lo era Estados Unidos, por medio de la producción de la Florida. Es interesante comprobar cómo un “nicho de mercado”, bien trabajado, puede desarrollarse si es competitivo. Aquí tenemos ya parte de esos agricultores de la Florida que se han pasado a producir en Costa Rica. Ha sido un fenómeno interesante: aquí teníamos un mejor clima y ciertas condiciones para ellos, especialmente por estar enfocados en el mercado europeo (que en su momento comprobó que el helecho de Costa Rica era mejor que el de la Florida: mejor color, mejor

consistencia y mejor calidad). Por tal causa vinieron a radicarse a nuestro país. Ya se han buscado alternativas, en Nicaragua, y se está produciendo ese helecho en Guatemala.

### **Esos productores que llegan de la Florida ¿Se insertan en la economía y en la sociedad costarricense, o actúan como un enclave?**

Yo diría que se insertan, porque generalmente son empresas familiares, no son transnacionales. Son personas. Ellas vienen, les gusta el país; tal vez no pasarán todo el tiempo aquí, pero tienen su casa aquí. No es el concepto de una transnacional; hay una mayor integración. En materia de flores, la compañía más grande que hay en Costa Rica surgió a finales de los años cincuenta y comienzos de los sesenta, y funcionó como una isla, pero es una compañía familiar, de estadounidenses, que viven acá, se han casado acá, algunos con pareja extranjera y otros con costarricenses. Se han integrado, sus hijos han estudiado acá. Comenzaron al lado del Aeropuerto, porque había que enviar las flores inmediatamente; luego desarrollaron una finca en Llano Grande de Cartago.

Los campesinos de esa zona comenzaron a aprender técnicas de floricultura; comenzaron a darse cuenta de que algunas ramitas se podían sembrar y se podían enraizar. Y Llano Grande llegó a ser en los setenta la cuna de la floricultura nacional, para el mercado local. En muchas partes pueden verse cultivos de jazmines y rosas, en invernadero incluso, de los peones que salieron de ahí. A la larga, de todas las empresas, aún de las transnacionales, si los nacionales somos inteligentes podemos aprender mucho y podemos aprovechar la experiencia. En el caso de las flores tenemos

un "nicho de mercado" interesante, aunque nuestra producción sea relativamente pequeña en comparación con otros mercados.

Sin embargo, ha sido una alternativa importante para un grupo de productores de Costa Rica que están ligados a la exportación (alrededor de cien empresas costarricenses de ese rubro exportan). Este es uno de los nichos que han constituido una alternativa para Latinoamérica: para Colombia, para Ecuador, para Chile, Guatemala, Costa Rica y para el mismo México. Todos los países tienen sus fortalezas: por ejemplo Ecuador tiene algunas condiciones de clima excelentes para producir rosas y otras flores. Colombia tiene, a su vez, otras condiciones: ellos se han dedicado más a las flores de mayor mercado, como los claveles, crisantemos y rosas. Costa Rica se ha orientado a otros tipos de flores tropicales y de mercados aún más restringidos, como flores que se producen en Holanda, para competir con lo que los holandeses o los israelitas envían a Estados Unidos.

También se trabaja en Costa Rica y otros países con las flores que podemos llamar autóctonas. En ese sentido, la competencia no es fácil. Con respecto al caso del Ecuador, recientemente platiqué con un holandés que tiene allá una compañía y envía sus productores al estado de Washington, en Estados Unidos. El me mencionaba que en Ecuador los salarios corresponden a una cuarta parte de lo que son en Costa Rica, y las cargas sociales son muchísimo más bajas. Algunas veces en Costa Rica sólo las cargas sociales pueden representar salario y medio de lo que gana un nicaragüense, o un salario de lo que gana un hondureño. Con eso no quiero decir, por supuesto, que debamos bajar salarios; una meta de la

economía o de los productores debe ser cada día ser productivos y más eficientes, cada día darle más proceso a las flores, ya sea elaborando "bouquets" u otros arreglos, sacar mayor valor agregado, para mejorar aún más nuestros salarios. Y ojalá otros países también puedan ir mejorando las condiciones salariales de sus trabajadores. Es un mérito de los productores costarricenses poder competir en el mercado internacional con algunos de sus productos, *a pesar* de los salarios comparativamente más elevados. Y ya se sabe que en la agricultura hace falta muchísima más mano de obra que en otras actividades. En floricultura, por ejemplo, una hectárea de un cultivo bajo invernadero normalmente requiere de seis a ocho personas, o más.

### **¿Y qué sucede con la exportación de flores silvestres y nativas?**

En Costa Rica se han desarrollado mucho las flores que podemos llamar autóctonas, las flores tropicales. Algunas de ellas eran de nuestra misma montaña. Es un mercado que todavía a nivel mundial es muy pequeño (corresponde a dos o tres por ciento del mercado internacional de flores), pero es un mercado potencial. Y es un mercado en el cual también hay ciertos limitantes; en algunos momentos, lo que parece ser una ventaja se puede convertir en una dificultad, porque ya las condiciones se han desarrollado para conseguir productos de mayor complejidad.

Normalmente, en el caso de las flores se utilizan camiones refrigerados, pero las flores tropicales no aceptan ese frío. Eso se ha convertido en un problema, porque todo está organizado para algo más complicado. Poco a poco, esa dificultad se supera; segura-



mente ese sector del mercado se irá perfeccionando en Estados Unidos y en Europa, y habrá *trailers* con una temperatura apropiada, quizás de 15 grados, para tropicales y otros follajes. Eso se solucionará con el paso del tiempo.

También hemos estado desarrollando unos productos que se pueden considerar relativamente silvestres, como la cala, la varita de San José, que eran originales de Costa Rica pero los trajeron los españoles hace algunos siglos. Han estado por ahí, en las casas, en los jardines, en los parques. Son flores silvestres que ya se consideran como nuestras. Busqué alternativas de flores que se pudieran cultivar a cielo abierto, porque mi meta fue no sólo desarrollar mi propia actividad, sino la de otros pequeños agricultores. Si uno al pequeño agricultor le pone como punto de partida que tiene que hacer su propio invernadero, que cuesta muchos millones, ya empezamos mal. Es una inversión muy alta, con grandes riesgos: los vientos fuertes pueden destruir el plástico, y eso se convierte en un drama para el productor que recién se inicia. Esas cosas también pueden quitarnos competitividad como país.

Esa ha sido nuestra estrategia a lo largo de diez años: buscar productos, buscar cultivos que se logran al aire libre y, si requieren techo, que sea un techo que dé sombra y deje pasar el agua, que sea fuerte contra los vientos. Ha sido un gran esfuerzo, pero creo que hemos logrado nuestros resultados. Y eso es lo que tenemos que buscar en este país. Y no estoy hablando sólo de flores: estos métodos y ejemplos tenemos que llevarlos a muchos tipos de cultivos: plantas ornamentales, cultivos alimenticios. Algunas veces queremos producir lo mismo que producen otros países, pero no somos

muy competitivos y requerimos inversiones muy grandes, con lo cual muchos productores locales se quedan afuera desde el principio. Por esa causa, vale la pena investigar mucho más esas alternativas.

### **Nos interesa conocer con mayor detalle sus opiniones sobre la transferencia de conocimientos y de tecnología. . .**

Yo pienso algo que algunos ven como un sacrilegio: no le doy tanta importancia al mercado. Creo que algunas veces los estudios de mercado son mecánicos, y que, a la larga, no son tan profundos como se requería. La profundidad del análisis es muchas veces cuestionable. Lo mejor es asumir una actitud diferente: una actitud de lucha, de excelencia, que no debemos ver como típica de las grandes compañías; creo que las empresas familiares tienen ventajas muy grandes sobre las grandes empresas. Las empresas familiares en general pensamos a largo plazo, porque ahí está el futuro de nuestros hijos. A veces las grandes transnacionales y sus ejecutivos actúan más a corto plazo, porque están pensando quizás en la comisión que van a obtener o en las ganancias del año.

Estamos en un mundo donde hay muchas oportunidades de lograr conocimientos y tecnología. En el caso de nuestra compañía, también tenemos algunos productos más sofisticados. Al comienzo importamos los bulbos de Holanda. Estuvimos allá y aprendimos de los productores holandeses. No hay que ver la información como tan inaccesible. En algunos de los productos que hemos traído hemos fracasado. Nos hemos tenido que probar en muchos climas y, al final, abandonamos algunas líneas. Pero en otras hemos avanzado mucho; por ejem-

plo, nosotros producimos bulbos de iris. Antes los importábamos de Holanda. Falta mucho que afinar, pero esto ha sido parte de la investigación que hemos desarrollado; ese es nuestro conocimiento y nuestra tecnología. Hemos vivido con esos cultivos, hemos probado y experimentado. Eso es parte del desafío que enfrentamos: cómo adaptar productos que han sido desarrollados en lugares de cuatro estaciones a nuestros lugares tropicales. Podemos “tropicalizar” esos productos y convertirlos en buen negocio, y ser competitivos con los mismos productos originarios.

Creo que hay algunos elementos que son muy importantes: uno es la actitud dinámica hacia los nuevos productos, hacia la investigación; la actitud de asumir el riesgo y tirarnos al agua; la necesidad de investigar (recordemos que en Costa Rica tenemos muchos microclimas).

El conocimiento, en definitiva, es la capacidad de hacer las cosas bien. Algunas veces encontramos el conocimiento en un técnico que transmite sus ideas y su práctica, en el vendedor que entrega semillas, en los propios agricultores experimentados. Pero lo importante es que la gente haga bien el trabajo, que se convezan, por ejemplo, de que deben meter a cierta profundidad la semilla; que debe arrancarse la semilla en tal momento y no en otro; que se debe cortar la flor a tal hora y no en otra; que se debe darle cierto manejo; que el punto de corte debe ser éste y no otro.

Por eso me preocupa tanto el conocimiento como la capacidad de hacer las cosas bien. No digo que la investigación no sea un reto muy importante, pero pienso que los pequeños y medianos productores tampoco podemos pretender ser los creadores de nuevas variedades. Ese es un campo que

corresponde a las universidades y hoy lo están afrontando las transnacionales como negocio. Las pequeñas y medianas empresas deben conocer lo que se hace y aplicarlo.

Hay un elemento adicional, que es la pasión, que es la ilusión, que es el sueño del productor, y el empeño que ponga para lograrlo. Creo que ese es un elemento que debe ser la mitad del negocio. Estudiar más, manejar mejor el máximo de los detalles, tener un entusiasmo permanente, aspirar al éxito. Todo eso es parte de la formación del productor nacional, y tiene mucho que ver con elevarle la autoestima. Para mí el problema principal que tiene entre nosotros el pequeño y mediano productor es que tiene una autoestima muy baja. Se considera uno de los seres más bajos de la sociedad. Algunas veces los agricultores, o sus hijos, lo piensan dos veces antes de decir que lo son.

Más capacitación, más apoyo, más estímulos, elementos que aumenten su autoestima (especialmente en la creación de organizaciones que sean manejadas por ellos, en las cuales tengan el poder): esos son los principales componentes para que los productores se afiancen en la sociedad.

No hay mejor calidad de vida que la del campo. El contacto con la naturaleza, la conciencia de que hay que sembrar algo y esperar a veces años para verlo crecer, la paciencia (que es una condición fundamental de la sabiduría humana), consolidan esa calidad de vida, esas relaciones primarias que se dan en el campo, la solidaridad, el conocimiento de que no se necesita mucho para vivir bien.