

## *Producto 2*

# Informe de trámites priorizados por el sector privado

**CONSULTORÍA DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE LA TRAMITOLOGIA DEL MGAP  
Y ESTABLECIMIENTO DE LINEA DE BASE: PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN  
PÚBLICA AGROPECUARIA II (UR-L1135)**

23/08/2016

Alejandro Ferrari



|  |    |
|--|----|
| Introducción.- .....                                 | 2  |
| Actividades realizadas.- .....                       | 4  |
| Relevamiento inicial .....                           | 4  |
| Segmentación de Trámites.....                        | 4  |
| Entrevistas en Profundidad .....                     | 5  |
| Priorización de Procesos y Análisis de Mejoras ..... | 5  |
| Resultados del relevamiento.- .....                  | 7  |
| Análisis de Clientes y Procesos priorizados.....     | 7  |
| Benchmarking .....                                   | 22 |
| Resumen de hallazgos y recomendaciones.- .....       | 23 |
| Anexo - Entrevistas.....                             | 26 |

## Introducción.-

De acuerdo a los objetivos planteados para la consultoría y a partir del plan de trabajo entregado (Producto 1), se trabajó en la elaboración de un diagnóstico desde la perspectiva del sector privado de los principales trámites de comercio exterior y a nivel de productores.

Partiendo de un listado extenso de trámites y gestiones entregado por el MGAP, se buscó realizar una priorización a partir de los resultados del relevamiento con el objetivo de identificar procesos clave y sobre éstos extraer oportunidades de mejora tendientes a mejorar el desempeño de los procesos en términos de tiempos, costos, predictibilidad y transparencia y otros aspectos que se plasman en el documento.

Asimismo se detallan los criterios utilizados para la priorización, los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas a los distintos "clientes" de los procesos y las principales oportunidades de mejora, así como recomendaciones que surgen del diagnóstico.

En suma, el documento recoge los objetivos planteados por la consultoría, en particular en lo referente a las siguientes actividades:

- I. Efectuar el relevamiento, revisión y análisis de los antecedentes y documentos relacionados a estudios que se hayan hecho para la tramitología del MGAP.
- II. Segmentar los trámites según tipo de cliente (exportador, importador, productor, empresa) y procesos.
- III. Identificar clientes representativos de cada sector y realizar entrevistas para recabar información sobre los procesos que se consideran prioritario/limitantes.
- IV. Identificar algunos trámites prioritarios en función del valor comercial que implican y analizar en detalle sus características, promedio de tiempo para su resolución, varianza asociada y procedimientos y exigencias de las partes, apuntando a identificar áreas de mejora y disminución de costos de transacción.
- V. En base a la priorización realizada con los clientes, interactuar con el MGAP para analizar la visión institucional y la posibilidad de mejora.
- VI. Revisar si existe en la región un benchmarking o información comparativa de los trámites identificados como prioritarios con el sector privado y analizar la situación de Uruguay con base en dicho análisis.

Más allá de los resultados específicos y los hallazgos del diagnóstico, este documento puede utilizarse como guía para la aplicación de una metodología que permite de forma sistemática analizar los distintos procesos, establecer un canal de comunicación con los involucrados y recabar oportunidades de mejora para el aumento del desempeño del MGAP.

## Actividades realizadas.-

### Relevamiento inicial

Para comenzar con el trabajo se realizó un relevamiento, revisión y análisis de los antecedentes y documentos relacionados a estudios que se hayan hecho para la tramitología del MGAP.

- VII. Se consideró para este trabajo el relevamiento realizado por el Área de mejora continua del MGAP, en el marco del proyecto promovido por AGESIC de "100% trámites en línea" y el relevamiento realizado por la misma área a solicitud del Ministro, identificando trámites presenciales.
- VIII. Se consideró a su vez el relevamiento y mapeo de trámites de Comercio exterior, realizado por el Proyecto VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) y los avances relevados en el marco de un grupo de trabajo creado para el análisis de la dimensión "comercio fronterizo" del Reporte Doing Business 2016<sup>1</sup>.

### Segmentación de Trámites

A partir del listado de trámites identificados, se trabajó en la segmentación de los trámites según tipo de cliente y procesos.

- IX. Se elaboró una tabla con los 148 trámites relevados por el Área de mejora continua del MGAP, incorporando atributos como: cadena agropecuaria de referencia, tipo de cliente, tipo de proceso, dirección responsable entre otros. Ver Hoja "TODOS" en Excel adjunto.
- X. En base al análisis de atributos se conformaron 11 GRUPOS prioritarios de trámites agrupados por TIPO DE CLIENTE.

| 1            | 2                  | 3                             | 4                  | 5                    | 6                                | 7                      | 8                                  | 9                          | 10                     | 11                          |
|--------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Frigoríficos | Industrias Lácteas | Exportadores de ganado en pie | Originadores Grano | Industrias Pesqueras | Productores – Operad. Hortifrut. | Importadores Alimentos | Importadores / Fab. Insumos Agrop. | Productores Gan-Lech-Agríc | Productores Forestales | Productores / Fcos. Feedlot |

<sup>1</sup> Se incorporan hallazgos de este trabajo en el análisis del proceso de exportación de Carnes. Vale mencionar que éste trámite es el utilizado por el reporte del Doing Business, para calificar a Uruguay en el indicador de "comercio transfronterizo", teniendo implicancias en la imagen y posicionamiento internacional.

## Entrevistas en Profundidad

Se realizaron **18 entrevistas** presenciales y telefónicas a referentes para cada tipo de cliente, abarcando tanto clientes finales como despachantes de aduana<sup>2</sup>. En las entrevistas, se buscó identificar los trámites más prioritarios para ese segmento, la complejidad del trámite, la interrelación con otros organismos o actores, el impacto del proceso en el negocio del cliente, entre otros aspectos que permitieron identificar fallas, desconexiones y oportunidades de mejora. Ver Anexo Lista de entrevistas.

## Priorización de Procesos y Análisis de Mejoras

En base a las entrevistas, se definieron los **PROCESOS**<sup>3</sup> más relevantes a criterio de los entrevistados. Ver detalle en Hoja "**CLIENTES & PRIORIDADES**" en Excel adjunto. Ya en esta instancia se agruparon procesos vinculados a importaciones y exportaciones (COEX) y otros.

| COEX                        |                               |                                    |                                 |                                    |                                  |                                 |   |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|
| 1                           | 2                             | 3                                  | 4                               | 5                                  | 6                                | 7                               | 8   |
| Frigoríficos                | Ind.Lacteas                   | Exportadores ganado en pie         | Originadores Grano              | Industrias Pesqueras               | Productores - Operad. Hortifrut. | Importadores Alimentos          | Importadores / Fab. Insumos Agrop.          |
| <b>EXPORTACIÓN DE CARNE</b> | <b>EXPORTACIÓN DE LACTEOS</b> | <b>EXPORT/IMPORT GANADO EN PIE</b> | <b>EXPORTACIÓN DE VEGETALES</b> | <b>EXPORTACIÓN PRODUCTOS PESCA</b> | <b>IMPORTACIÓN DE VEGETALES</b>  | <b>IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS</b> | <b>IMPORTACIÓN AGROQUÍM. Y SUBPRODUCTOS</b> |

<sup>2</sup> Para los trámites de comercio exterior

<sup>3</sup> Se agrupó bajo la denominación de PROCESOS al conjunto de acciones tendientes a satisfacer una necesidad específica del CLIENTE. Los procesos pueden involucrar otros organismos oficiales además del MGAP y varios trámites.

| OTROS  |                           |                                   |
|--|---------------------------|-----------------------------------|
| 9  | 10                        | 11                                |
| Productores Gan-<br>Lech-Agríc                               | Productores<br>Forestales | Productores / Fcos.<br>Feedlot    |
| <b>MOVIMIENTOS DE<br/>HACIENDA &amp; DJ /<br/>PLANES USO</b> | <b>PLANES</b>             | <b>HABILITACIÓN<br/>CUOTA 481</b> |

Para estos procesos identificados como más relevantes por los entrevistados, se profundizó el análisis con la siguiente guía:

| PROBLEMAS & PERJUICIOS |            |                           |                         |                           |                             |                             |                             |  |   |
|------------------------|------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---|
| Frecuencia             | Dificultad | Presencial (tener que ir) | Demoras administrativas | Demoras Inspección física | Coordinación con Otros Org. | Costo trámite (MGAP -otros) | Costos Gestor especializado | OTROS<br>(ej. riesgos<br>negocios, costos de<br>atrasos o<br>prevención<br>demoras,<br>dedicación<br>personal extra por<br>llamadas etc., .... ) | OPORTUNIDADES<br>de MEJORA<br>(sugerencias) |

## Intercambio con MGAP

Se compartieron los resultados con el área de Mejora continua del MGAP, encontrándose los hallazgos de este trabajo alineados a la percepción inicial existente en el Ministerio, incorporándose los mismos en los documentos preparatorios del PAGPA.

## Resultados del relevamiento.-

### Análisis de Clientes y Procesos priorizados

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas realizadas para cada CLIENTE priorizado (11), con foco en los PROCESOS más relevantes TRÁMITES representativos.

|      | CLIENTE   | PROCESO              | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       |             |  | COEX |   |
|------|---|----------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|-------------|--|------|---|
|      |   |                      | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APICOLA | PESCA | TRANSVERSAL |  |      |   |
| 1    | FIGRORÍFICOS                                      | EXPORTACIÓN DE CARNE |          |       |      |        |          |            |         |       |             |  |      |   |
| DGSG | Certificación de Exportación de Carne             |                      | 1        |       |      |        |          |            |         |       |             |  |      | E |
| DGSG | Habilitación de Establecimientos para Exportación |                      | 1        |       |      |        |          |            |         |       |             |  |      | E |

|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| <b>FRECUENCIA</b>  | ALTA | <b>COMPLEJIDAD</b>  | ALTA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>  |      |   |      |
| <b>OFICIALES</b>   |      | <b>PRIVADOS</b>   |      |
| MGAP, INAC, DNA, ANP   |      | Empresa exportadora, Despachante, Agencia Marítima y Terminal contenedores, Transportista |      |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>   | BAJO |   |      |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>  |      |   |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencialidad de trámites (COTE – CSI)</li> <li>• Tiempos del CSI. China (principal mercado actual) y Rusia en menor medida. MGAP elabora listados para información electrónica exigidos por China cada dos semanas. Estos tiempos unidos a los propios de China para remitir la información recibida a los puestos de control genera problemas y costos por tiempos en puerto de destino.</li> <li>• Control físico en Puerto. Disponibilidad de horarios MGAP (hasta 19:00 hs.) y ubicación del puesto de control (se generan inconvenientes ante necesidad de desaduanar y limita agilidad al no ingresar por acceso Maciel).</li> <li>• Precintos que se deterioran en viaje y son fáciles de violar (riesgos alteración carga).</li> <li>• A veces el COTE no está disponible (extravío o no lo pueden leer).</li> <li>• Se mencionan como críticos los trámites vinculados a EXPEDIENTES (pueden durar 2-3 meses) y en especial lo vinculado a información sobre destinos habilitados para la exportación, donde es difícil acceder a información en tiempo, afectando la competitividad.</li> </ul> |      |   |      |
| En términos generales de las entrevistas surge que:  |      |   |      |



- Falta personal en el MGAP para las tareas vinculadas a estos procesos
- MGAP se maneja bastante independiente de otros organismos. INAC y ADUANA trabajarían más coordinados.

#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Eliminar COTE y que el CSI se realice directo de la planta, como lo hacen en BRASIL[1]
- Visualizar todo “el proceso” y tender a eliminar gestiones presenciales en todos los organismos oficiales involucrados (ej. VUCE), a la vez de incorporar tecnologías que agilicen, extiendan horarios y minimicen necesidades de personal.
- Tener el control del MGAP fuera del puerto. Para no tener que desaduanar frente a cualquier problema.
- Acceder al puerto por Maciel, reduciendo traslados dentro del puerto y accediendo a nuevos automatismos de barreras.
- Precintos que no se deterioren o violen fácilmente (botella) y precinto electrónico (evaluar costo / beneficio).

|      | CLIENTE   | PROCESO                | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       | COEX |
|------|---|------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|------|
|      |   |                        | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APÍCOLA | PESCA |      |
| 2    | INDUSTRIAS LACTEAS  | EXPORTACIÓN DE LACTEOS |          |       |      |        |          |            |         |       |      |
| DGSG | Certificación Sanitaria para la Exportación de Productos Lácteos y Subproductos |                        |          | 1     |      |        |          |            |         |       | E    |
| DGSG | Habilitación de Industrias Lácteas  |                        |          | 1     |      |        |          |            |         |       | E    |

| FRECUENCIA  | ALTA | COMPLEJIDAD   | MEDIA |
|---|------|---|-------|
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>   |      |   |       |
| <b>OFICIALES</b>  |      | <b>PRIVADOS</b>   |       |
| MGAP, LATU, DNA, ANP, INALE   |      | Empresa exportadora, Despachante, Agencia Marítima y Terminal contenedores, Transportista |       |
| NIVEL DE COORDINACIÓN   | BAJO |   |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>   |      |   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener que concurrir a DILAVE (en varios casos más de una vez) y las restricciones de horarios</li> <li>Dificultades para acceder a información sobre requisitos y normativas de los mercados.</li> </ul> <p>En términos generales las entrevistas surge que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta personal en el MGAP para las tareas vinculadas a estos procesos, frente a mayores demandas para exportación. Hay más productos que son insumos para alimentos infantiles (por ejemplo) más sensibles a temas inocuidad. Mercados piden más misiones y generan stress en Contralor Sanitario de Lácteos</li> <li>Por la falta de presupuesto, se ve a la gente del MGAP parcialmente desconectada del escenario internacional y los negocios. Muchas veces no conocen a sus pares en los mercados de destino. Como tener un teléfono a quien llamar frente a una duda o inconveniente.</li> </ul> |      |   |       |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>  |      |   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La normativa interna (y la del Mercosur) sería poco exigente en relación a la que piden los mercados y eso determinaría más misiones y menos tratamiento bis a bis entre los organismos públicos como sucede en el Mercosur. Se debería "aggiornar".</li> <li>Trámite electrónico para evitar traslados y demoras.</li> <li>Fortalecer capacidades para generar y comunicar información para los negocios.</li> </ul>  |      |   |       |

|      | CLIENTE   | PROCESO                     | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       |             | COEX |
|------|---|-----------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|-------------|------|
|      |   |                             | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APICOLA | PESCA | TRANSVERSAL |      |
| 3    | EXPORTADORES DE GANADO EN PIE   | EXPORT/IMPORT GANADO EN PIE |          |       |      |        |          |            |         |       |             |      |
| DGSG | Importación y/o Exportación de Bovinos, Ovinos, Suinos o Equinos en Pie |                             | 1        | 1     |      |        |          |            |         |       |             | E-I  |

|  |      |  |       |
|--|------|--|-------|
| <b>FRECUENCIA</b>  | ALTA | <b>COMPLEJIDAD</b>   | MEDIA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>  |      |  |       |
| <b>OFICIALES</b>   |      | <b>PRIVADOS</b>  |       |
| MGAP, DNA, ANP   |      | Empresa exportadora, Propietarios de Predios, Despachante, Agencia Marítima y Terminal contenedores, Transportista |       |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>   | BAJO |  |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>  |      |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencialidad de trámites (Resolución, Guía DICOSE, Análisis, CSI)</li> <li>• Tiempos Laboratorio. La capacidad de análisis del DILAVE genera cuellos de botella en el proceso cuando hay varias operaciones en curso. En caso de retrasos, puede generar perjuicios económicos para el exportador por sobrecostos en puerto, embarques, etc.</li> <li>• Pagos Previos. El pago de algunas de las vacunas, se debe realizar cuando aún no se ha confirmado la cantidad a exportar. En este sentido, el pago se realiza sobre un estimado y luego el proceso de devolución de fondos resulta engorroso.</li> <li>• Anteriormente, era posible realizar una única guía de DICOSE para todos los vehículos de la operación. En la actualidad debe realizarse una guía por vehículo lo que genera (más allá del sobrecosto) sobretabajos en la tramitación.</li> </ul> |      |  |       |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>   |      |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar todo “el proceso” y tender a eliminar gestiones presenciales en todos los organismos oficiales involucrados (ej. VUCE), a la vez de incorporar tecnologías que agilicen, extiendan horarios y minimicen necesidades de personal.</li> <li>• Incorporar el pago electrónico y de ser posible al final del proceso, para asegurar que los montos abonados sean exactos y no demanden devoluciones.</li> <li>• Coordinar los horarios de los distintos servicios para asegurar la mayor cobertura en todo el proceso.</li> </ul>  |      |  |       |

|      | CLIENTE   | PROCESO                  | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       | COEX |
|------|---|--------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|------|
|      |   |                          | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APÍCOLA | PESCA |      |
| 4    | ORIGINADORES GRANOS - CITRUS - MADERA   | EXPORTACIÓN DE VEGETALES |          |       |      |        |          |            |         |       |      |
| DGSA | Gestión de Solicitud de Inspección para la Exportación de Productos de Origen Vegetal                               |                          |          |       |      | 1      | 1        | 1          |         |       | E    |
| DGSA | Gestión de Solicitud de Inspección para la Exportación de Productos de Origen Vegetal en Planta                     |                          |          |       |      | 1      | 1        | 1          |         |       | E    |
| DGSA | Solicitud de Constancia Negativa para Exportación de Productos Vegetales que no Requieren Certificado Fitosanitario |                          |          |       |      | 1      | 1        | 1          |         |       | E    |

|   |      |   |       |
|---|------|---|-------|
| <b>FRECUENCIA</b>   | ALTA | <b>COMPLEJIDAD</b>  | MEDIA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>   |      |   |       |
| <b>OFICIALES</b>  |      | <b>PRIVADOS</b>   |       |
| MGAP, DNA, ANP  |      | Empresa exportadora, Despachante, Agencia Marítima y Terminal contenedores, Transportista |       |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>  | BAJO |   |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>   |      |   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencialidad de trámites (Adquisición y Presentación de “carpetines”, Pagos, etc.) y restricciones de horarios.</li> <li>• Demoras en la aprobación de CSI de hasta 48 horas. Los atrasos pueden generar problemas si llega a destino sin terminar (diferentes urgencias según producto/destino). Esta situación ocurre con muy baja frecuencia, pero la gestión genera mucho stress. Costos financieros por no poder ingresar rápidamente documentos en los bancos y adelantar el cobro. La “conciencia de la urgencia” es muy superior en Nueva Palmira (donde reciben documentos por email, revisan e imprimen), que en Montevideo, donde exigen presentación física de los documentos para firmar (llevarlos y volver a levantarlos).</li> <li>• Costeo de inspección (barcos) es confuso y no responde a un tarifario fijo como tiene la ANP.</li> <li>• Limitantes de comunicación y acceso a la información de requerimientos de mercados con protocolos actualizados y exigencias.</li> <li>• Para Citrus mayores complicaciones que para granos (aunque se eliminó chequeo del precinto y mejoró, al igual que la constancia que fue un adelanto). Difícil coordinar presencia de inspectores en aeropuerto durante zafra de frutas.</li> </ul> |      |   |       |

#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Visualizar todo “el proceso” y tender a eliminar gestiones presenciales en todos los organismos oficiales involucrados (ej. VUCE), a la vez de incorporar tecnologías que agilicen, extiendan horarios y minimicen necesidades de personal.
- Generar base de datos online con información actualizada por país de destino, de protocolos con requerimientos etc.
- Definir tarifario de inspecciones para generar mayor predictibilidad.
- Mayor dotación de personal para controles físicos.
- En Citrus evaluar un documento único que sustituya Constancia emitida en planta y CSI.

|        | CLIENTE  | PROCESO                     | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       |             | COEX |   |
|--------|--|-----------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|-------------|------|---|
|        |  |                             | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APÍCOLA | PESCA | TRANSVERSAL |      |   |
| 5      | INDUSTRIAS PESQUERAS   | EXPORTACIÓN PRODUCTOS PESCA |          |       |      |        |          |            |         |       |             |      |   |
| DINARA | Autorización de DINARA para Exportar Productos Pesqueros Congelados en Tránsito por Uruguay                          |                             |          |       |      |        |          |            |         |       | 1           |      | E |
| DINARA | Autorización a Empresas Pesqueras para Industrializar, Comercializar y Depositar al por Mayor, Productos de la Pesca |                             |          |       |      |        |          |            |         |       | 1           |      |   |

|  |       |   |      |
|--|-------|---|------|
| FRECUENCIA   | ALTA  | COMPLEJIDAD                                     | BAJA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>  |       |   |      |
| <b>OFICIALES</b>   |       | <b>PRIVADOS</b>                                 |      |
| MGAP, DNA, ANP, LATU   |       | Empresa exportadora, Despachante, Transportista |      |
| NIVEL DE COORDINACIÓN  | MEDIO |   |      |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>  |       |   |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se mejoró mucho con la incorporación del trámite a la VUCE. En particular la DINARA cuenta con acuerdos de nivel de servicio para la emisión de documentos que en la mayor parte de los trámites se cumple (y es posible controlarlo gracias a la automatización).</li> </ul> |       |   |      |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>   |       |   |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>No se visualizan oportunidades a destacar en la parte documental ni en la inspectiva.</li> </ul>  |       |   |      |

|      | CLIENTE  | PROCESO                  | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       |             | COEX |
|------|--|--------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|-------------|------|
|      |  |                          | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APÍCOLA | PESCA | TRANSVERSAL |      |
| 6    | PRODUCTORES - OPERADORES HORTIFRUTÍCOLA  | IMPORTACIÓN DE VEGETALES |          |       |      |        |          |            |         |       |             |      |
| DGSA | Solicitud de Acreditación Fitosanitaria de Importación (AFIDI)                           |                          |          |       |      |        |          |            | 1       |       |             | I    |
| DGSA | Solicitud de Inspección de Mercadería para la Importación de Productos de Origen Vegetal |                          |          |       |      |        |          |            | 1       |       |             | I    |

|   |       |   |       |
|---|-------|---|-------|
| <b>FRECUENCIA</b>   | ALTA  | <b>COMPLEJIDAD</b>                              | MEDIA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>   |       |   |       |
| <b>OFICIALES</b>  |       | <b>PRIVADOS</b>                                 |       |
| MGAP, DNA, INASE  |       | Empresa importadora, Despachante, Transportista |       |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>  | MEDIO |   |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>   |       |   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La solicitud está automatizada y funciona bien. En DIGEGRA para productos que lo requieren la autorización puede demorar hasta 3 semanas.</li> <li>Demoras en puerto para la firma (se puede estar hasta 1 hora esperando que se firme). Falta personal y habría problemas de la organización de la Agronomía del puerto para obtener fitosanitarios. Depende de la persona, no está muy estandarizado.</li> <li>En pasos de frontera: a veces no tienen como hacer o imprimir fitosanitarios; el funcionario no está disponible; descoordinación de horarios con servicios de países vecinos. Se demoran camiones generando sobrecostos, problemas con mercadería perecedera y mucho stress en la gestión. Falta personal, deterioro de la dotación durante últimos 20 años.</li> <li>Para productos de origen tropical las exigencias serían demasiado altas en comparación a otros destinos (ej.europa), lo que limita los negocios y eventualmente alienta contrabando.</li> </ul> |       |   |       |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>  |       |   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar protocolos viejos para “aggiornar” exigencias en productos tropicales.</li> <li>Aumentar dotación de personal inspectivo.</li> <li>Minimizar tiempos autorizaciones DIGEGRA.</li> </ul>  |       |   |       |

|      | CLIENTE   | PROCESO                  | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       |             | COEX |
|------|---|--------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|-------------|------|
|      |   |                          | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APICOLA | PESCA | TRANSVERSAL |      |
| 7    | IMPORTADORES de ALIMENTOS e INDUSTRIA   | IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS |          |       |      |        |          |            |         |       |             |      |
| DGSA | 26. Importación de Lácteos 114  |                          |          | 1     |      |        |          |            |         |       | 1           | I    |
| DGSA | 27. Importación de Productos y Subproductos Derivados de Bovinos y Ovinos 121 |                          |          |       |      |        |          |            |         |       | 1           | I    |

|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| <b>FRECUENCIA</b>  | ALTA | <b>COMPLEJIDAD</b>                              | ALTA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>  |      |   |      |
| <b>OFICIALES</b>   |      | <b>PRIVADOS</b>                                 |      |
| MGAP, DNA, LATU  |      | Empresa importadora, Despachante, Transportista |      |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>   | BAJO |   |      |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>  |      |   |      |
| <p><b>CARNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencialidad y trámites en varias dependencias MGAP (Central, Piedras, Dilave) con restricciones de horarios.</li> <li>• Demoras de entre 15-18 días hábiles complican los negocios</li> </ul> <p><b>LACTEOS (ej .insumos industria – Lactosa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilidad y demoras en las inspecciones del MGAP (entre 48 hs. y 30 días), frenan la producción.</li> </ul> |      |   |      |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>   |      |   |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar todo “el proceso” y tender a eliminar gestiones presenciales en todos los organismos oficiales involucrados, en especial MGAP.</li> <li>• Aumentar dotación de personal y establecer plazos perentorios para realizar inspecciones.</li> </ul>   |      |   |      |



|      | CLIENTE   | PROCESO                                 | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       | COEX |             |
|------|---|---|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|------|-------------|
|      |   |   | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APICOLA | PESCA |      | TRANSVERSAL |
| 8    | IMPORTADORES INSUMOS AGROPECUARIOS  | IMPORTACIÓN AGROQUÍMICOS y SUBPRODUCTOS |          |       |      |        |          |            |         |       |      |             |
| DGSA | Gestión de Importación de Productos Fitosanitarios (plaguicidas)  |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Solicitud de Inspección de Mercadería en Pasos de Frontera - Importación de Productos Fitosanitarios      |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Solicitud de Análisis de Productos Fitosanitarios (Plaguicidas agrícolas), Formulados y/o Materias Primas |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Gestión de Importación de Fertilizantes   |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Solicitud de Inspección de Mercadería en Pasos de Frontera - Importación de Fertilizantes                 |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Gestión de Importación de Alimentos para Animales   |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Gestión de Registro de Alimentos para Animales  |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSA | Solicitud de Inspección para la Importación de Alimentos para Animales                                    |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |
| DGSG | Registro de Productos Veterinarios  |   |          |       |      |        |          |            |         |       | 1    | I           |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| <b>FRECUENCIA</b>   | ALTA | <b>COMPLEJIDAD</b>                              | ALTA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>   |      |   |      |
| <b>OFICIALES</b>  |      | <b>PRIVADOS</b>                                 |      |
| MGAP, DNA   |      | Empresa importadora, Despachante, Transportista |      |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>  | BAJO |   |      |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>   |      |   |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucho más complicado que exportaciones.</li> <li>• Presencialidad de trámites (Pagos, etc.) y restricciones de horarios.</li> <li>• Demoras en la aprobación de registros y permisos (2-3 semanas). Para productos fitosanitarios puede llevar meses.</li> <li>• Exigencia de incluir punto de carga en subproductos para alimentación animal, complica y no agregaría valor.</li> </ul> |      |   |      |

#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Visualizar todo “el proceso”, tendiendo a eliminar gestiones presenciales y restricciones de horarios.
- Generar en sistema un “usuario” base de datos online con información actualizada de productos registrados, vigencia etc.
- Mayor dotación para reducir tiempos de respuesta y unificar criterios (que pueden variar según firmante).
- Para subproductos para alimentación animal, revisar exigencia de informar punto de carga.

|        | CLIENTE  | PROCESO                      | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       | COEX |
|--------|--|------------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|------|
|        |  |                              | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APICOLA | PESCA |      |
| 9      | PRODUCTORES GANADERO - LECHERO - AGRÍCOLA  | MOVIMIENTOS DE HACIENDA & DJ |          |       |      |        |          |            |         |       |      |
| DGSG   | Certificado Veterinario (Despacho de tropa)  |                              | 1        | 1     |      |        |          |            |         |       |      |
| DGSG   | Autorización de movimiento de ganado zona de riesgo por brucelosis                       |                              | 1        | 1     |      |        |          |            |         |       |      |
| DGSG   | Venta de Guías de Propiedad y Tránsito   |                              | 1        | 1     |      |        |          |            |         |       |      |
| DGS    | Actualización de Datos de Animales en el Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG) |                              | 1        | 1     |      |        |          |            |         |       |      |
| DGSG   | Declaración Jurada Anual   |                              | 1        | 1     |      |        |          |            |         |       |      |
| 9      | PRODUCTORES GANADERO - LECHERO - AGRÍCOLA  | PLANES USO                   |          |       |      |        |          |            |         |       |      |
| DRENAR | Autorización de Ejecución de Plan de Uso de Suelos y Aguas                               |                              | 1        | 1     |      | 1      | 1        |            |         |       |      |

|  |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| <b>FRECUENCIA</b>  | ALTA  | <b>COMPLEJIDAD</b>   | MEDIA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>  |       |  |       |
| <b>OFICIALES</b>   |       | <b>PRIVADOS</b>  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• MGAP, M.INTERIOR</li> <li>• MGAP</li> </ul>   |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa agropecuaria, Veterinario, Transportista, Frigorífico (si corresponde)</li> <li>• Empresa agropecuaria, Técnico asesor</li> </ul> |       |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>   | MEDIO |  |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>  |       |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener que ir a sellar al MGAP y a la Comisaría (“tenés que dedicarle la tarde”).</li> <li>• Movimiento de papeles y envíos en ventas a frigorífico.</li> <li>• Guías x ventas a consignación. Para sellado tener que ir a DICOSE.</li> <li>• Declaración Jurada DICOSE es engorrosa y son datos que hoy están en los sistemas informáticos.</li> <li>• Planes de uso. Al Principio era más sencillo, luego se fue complejizando en cuanto a detalles y actualizaciones del sistema y se concentró en pocos técnicos especializados, generando un sobrecosto.</li> </ul> |       |  |       |

#### OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Trámite único para movimientos de hacienda y más informatizado para minimizar uso de papeles y trasiego de los mismos.
- Ventas a consignación, facilitar sellado en cualquier comisaría.
- Utilizar sistema de trazabilidad para declaraciones juradas.
- Facilitar presentación de planes.

|      | CLIENTE  | PROCESO | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       | COEX |
|------|--|---------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|------|
|      |  |         | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APICOLA | PESCA |      |
| 10   | PRODUCTORES FORESTALES                                       | PLANES  |          |       |      |        |          |            |         |       |      |
| DFOR | Estudio de Plan de Manejo y Ordenación Forestal              |         |          |       |      |        | 1        |            |         |       |      |
| DFOR | Modificación de Plan de Manejo y Ordenación Forestal         |         |          |       |      |        | 1        |            |         |       |      |
| DFOR | Ampliación de Plan de Manejo y Ordenación Forestal           |         |          |       |      |        | 1        |            |         |       |      |
| DFOR | Certificado para Exoneración de Impuestos por Área Forestada |         |          |       |      |        | 1        |            |         |       |      |

|   |      |  |       |
|---|------|--|-------|
| <b>FRECUENCIA</b>   | ALTA | <b>COMPLEJIDAD</b>   | MEDIA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>   |      |  |       |
| <b>OFICIALES</b>  |      | <b>PRIVADOS</b>  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>MGAP, DINAMA, IMM</li> </ul>   |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa forestal</li> </ul> |       |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>  | BAJA |  |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>   |      |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Los trámites están aceitados, pero habría mucho para mejorar en cuanto a modernización / racionalización de los mismos.</li> </ul> |      |  |       |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>  |      |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar procesos y avanzar en trámites electrónicos</li> </ul>   |      |  |       |

|      | CLIENTE  | PROCESO                | CADENA   |       |      |        |          |            |         |       |             | COEX |
|------|--|------------------------|----------|-------|------|--------|----------|------------|---------|-------|-------------|------|
|      |  |                        | GANADERA | LECHE | AVES | GRANOS | FORESTAL | HORTÍ-FRUT | APÍCOLA | PESCA | TRANSVERSAL |      |
| 11   | PRODUCTORES - FEEDLOT  | HABILITACIÓN CUOTA 481 |          |       |      |        |          |            |         |       |             |      |
| DGSG | Solicitud de Habilitación Sanitaria y Registro de Predios Dedicados al Engorde de Bovinos a Corral |                        | 1        |       |      |        |          |            |         |       |             |      |
| DGSG | Solicitud para integrar el Registro de Producción de Carne Vacuna de Calidad Superior              |                        | 1        |       |      |        |          |            |         |       |             |      |

|  |      |  |       |
|--|------|--|-------|
| <b>FRECUENCIA</b>  | BAJA | <b>COMPLEJIDAD</b>   | MEDIA |
| <b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>  |      |  |       |
| <b>OFICIALES</b>   |      | <b>PRIVADOS</b>  |       |
| MGAP, DINAMA   |      | Productores (independientes y frigoríficos integrados hacia atrás) |       |
| <b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>   | BAJO |  |       |
| <b>PROBLEMAS Y PERJUICIOS</b>  |      |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>En términos generales de las entrevistas surge que: el proceso es ágil pero muy engorroso por exigencias de papeles, en especial DINAMA.</li> </ul> |      |  |       |
| <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>   |      |  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar si están sobre-dimensionadas las exigencias / papeleo</li> </ul>  |      |  |       |

## Benchmarking

Para cumplir con este objetivo, se realizó una investigación en Internet en búsqueda de estudios sobre tiempos y costos asociados a las gestiones de comercio exterior de trámites similares a los que realiza el MGAP. En este sentido, no se encontraron evidencias de estudios de estas características y menos aún que tuviesen su comparativo con los procesos ejecutados en Uruguay.

El único caso que podría utilizarse como referencia, es el estudio del Doing Business 2016 (realizado por el Banco Mundial), donde se estudian los procesos de comercio exterior de los distintos países (entre otras dimensiones estudiadas).

Para el caso de Uruguay, el proceso utilizado para la medición del estudio es la Exportación de Carne. La otra economía en la que se toma este proceso como referencia es Australia. Si comparamos ambas economías se obtiene la siguiente grilla:

| País      | Rank | Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas) | Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD) | Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas) | Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD) |
|-----------|------|---|--|---|--|
| Australia | 89   | 36  | 749  | 7   | 264  |
| Uruguay   | 153  | 144   | 1.095,00   | 96  | 231  |

Fuente: Informe Doing Business 2016: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>

Si bien el estudio es muy puntual e incluye sólo un trámite, demuestra que existen países que logran exportar los mismos productos con tiempos y costos sensiblemente menores.

También pueden visualizarse en el reporte los tiempos y costos asociados a procesos de exportación de productos lácteos (como el caso de Nueva Zelanda), pero no está el comparativo con Uruguay, por lo que no tiene sentido incluir esta información.

En alguna entrevista se sugirió incorporar cambios al proceso tomando como referencia la práctica de Brasil (por ejemplo: eliminar el documento COTE y emitir directamente el Certificado Sanitario Internacional). Este tipo de sugerencias podrían incorporarse a través de un mecanismo de consulta sistemático con empresas que operan en distintas economías y cuenten con una visión "externa" de los procesos. La participación activa del sector privado puede arrojar resultados positivos para la mejora del proceso.

## Resumen de hallazgos y recomendaciones.-

En primer lugar, en referencia a los trámites vinculados al comercio exterior (exportaciones e importaciones), los clientes finales y gestores especializados destacan<sup>4</sup>:

- El impacto negativo en la competitividad, ya que si bien en términos generales se considera que los procesos "funcionan" y que en muchos casos "estamos mejor" que nuestros vecinos; tanto las demoras en la respuesta del MGAP, como el tiempo, atención ("stress") y costos directos que demandan los trámites a las empresas exportadoras/importadoras, afectan el desempeño de los negocios.
- Lo reducido de la dotación de personal especializado en el MGAP frente a una demanda creciente (por mayores exigencias y diversificación de mercados), en especial dedicados a las tareas de inspección física y confección de documentos clave. Deterioro sostenido de la capacidad de respuesta en última década o más.
- Los tiempos y complejidad que asumen los controles en los procesos son superiores en los trámites de Importación, respecto a los de Exportación.
- La necesidad de atender la integralidad de los procesos (varios organismos involucrados y trámites asociados) y minimizar gestiones presenciales, visualizando como positiva la experiencia de la VUCE con los procesos que se han incorporado de forma integral (ej. DINARA y otros trámites de COEX en varios organismos: MIEM, MSP, etc.).
- La descentralización de las oficinas del MGAP y en particular la lejanía de algunas dependencias, sumado a las restricciones horarias de muchos de los servicios genera inconvenientes para los trámites presenciales (que en la actualidad son la mayoría).
- Necesidad de acceso más fluido a información actualizada sobre exigencias de los mercados, protocolos, normativas y status de habilitaciones.

---

<sup>4</sup> Los clientes finales en general se focalizan en temas vinculados a los tiempos e inspecciones físicas, mientras que los despachantes perciben de forma más nítida los problemas / oportunidades vinculados a la gestión de los documentos.



- Si bien en la mayoría de los casos se manifiesta un buen relacionamiento con el personal del MGAP y se mencionan actuaciones que van más allá del “deber”, también se identifican diferencias en las reparticiones en cuanto a la sensibilidad a los problemas / urgencias del cliente, así como disparidad de criterios en la aplicación de los protocolos.
- La variabilidad en los tiempos de respuesta por parte del MGAP y la falta de un sistema de información que permita monitorear los procesos y ofrecer trazabilidad, impiden obtener información objetiva sobre tiempos y costos asociados a los procesos. Este aspecto resulta clave para generar líneas base que permitan medir el avance hacia los objetivos de mejora.

En cuanto a los procesos que no refieren al comercio exterior, se releva un impacto menor en la competitividad de los actores relevados, más allá de que se identifica un rezago en cuanto a la sofisticación de los procesos.

En virtud de lo anterior se recomienda, trabajar con foco en los procesos y trámites identificados como prioritarios, considerando los siguientes lineamientos:

- Considerar la integralidad de los procesos, liderando desde el MGAP la coordinación con otros actores oficiales y los privados involucrados. La VUCE parece ser una oportunidad para viabilizar y facilitar estas acciones. En particular, la incorporar un sistema de información que ofrezca trazabilidad y transparencia sobre las gestiones, permitirá obtener indicadores de desempeño, en particular vinculados a tiempos y costos de los procesos.
- Establecer canales de consulta sistemáticos con los distintos actores vinculados al proceso, tanto públicos como privados, que permitan recabar las expectativas y necesidades y traducirlas en mejoras continuas de los procesos, así como mejorar la comunicación interinstitucional.
- Establecer acuerdos de nivel de servicio con los distintos segmentos de clientes, que definan claramente los requisitos de cada trámite y los tiempos de respuesta comprometidos por MGAP, generando de este modo predictibilidad en las tramitaciones. Evaluar si es posible incorporar “silencios positivos” al proceso, teniendo en cuenta la normativa vigente. Si no fuera posible, evaluar la actualización de normativa.

- Incorporar tecnologías que agilicen, extiendan horarios y minimicen necesidades de personal que generan cuellos de botella en los procesos (ej. expedientes electrónicos, precintos electrónicos, pago en línea, sistema de gestión de riesgos, entre otros).
- Evaluar el fortalecimiento o reasignación de personal para la atención de controles clave que constituyen cuellos de botella.
- Disponibilizar información actualizada sobre exigencias de los mercados, protocolos, normativas y status de habilitaciones.

## Anexo – Entrevistas

| EMPRESA / INSTITUCIÓN                     | NOMBRE  | 1            | 2                  | 3                   | 4                                     | 5                    | 6                                | 7                      | 8                                  | 9                          | 10                     | 11                          |
|---|---|--------------|--------------------|---------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|
|   |   | Frigoríficos | Industrias Lacteas | Escritorios Rurales | Originadores Grano & Exportad. Citrus | Industrias Pesqueras | Productores - Operad. Hortifrut. | Importadores Alimentos | Importadores / Fab. Insumos Agrop. | Productores Gan-Lech-Agric | Productores Forestales | Productores / Fcos. Feedlot |
| ADAU - COMISIÓN MGAP                      | Walter González, Luis Gómez, Giovanni Lapachián, Miguel Rodríguez, Jorge Bacile |              | X                  |                     | X                                     |                      | X                                | X                      | X                                  |                            | X                      |                             |
| DESPACHANTES                              | Jorge Camacho, Danuel Zanetti, Ramón Erosa                                      | X            | X                  | X                   | X                                     |                      |                                  |                        |                                    |                            |                        |                             |
| GRUPO MARFRIG - FRIGORÍFICOS              | Marcelo Doldán  | X            |                    |                     |                                       |                      |                                  | X                      |                                    |                            |                        |                             |
| CONAPROLE - LACTEA                        | Oscar Gonzalez  |              | X                  |                     |                                       |                      |                                  | X                      |                                    |                            |                        |                             |
| ASOCIACIÓN DE CONSIGNATARIOS DE GANADO    | Sebastián Blanco  |              |                    | X                   |                                       |                      |                                  |                        |                                    | X                          |                        |                             |
| EXPORTADORES DE GANADO EN PIE             | Alejandro Dutra   |              |                    | X                   |                                       |                      |                                  |                        |                                    |                            |                        |                             |
| ASOCIACIÓN COMERCIALIZADORES DE           | Victoria Carballo   |              |                    |                     | X                                     |                      |                                  |                        |                                    |                            |                        |                             |
| CARGILL                                   | Victoria Varela   |              |                    |                     | X                                     |                      |                                  |                        |                                    |                            |                        |                             |
| SOCIEDAD PRODUCTORES FORESTALES           | Atilio Ligrone  |              |                    |                     |                                       |                      |                                  |                        |                                    |                            | X                      |                             |
| AUPCIN - FEEDLOTS                         | Alvaro Ferrés   |              |                    |                     |                                       |                      |                                  |                        |                                    |                            |                        | X                           |
| FUCREA - COORD.AGRÍCOLA-GANADERO          | Nazar Rodriguez   |              |                    |                     |                                       |                      |                                  |                        |                                    | X                          |                        |                             |
| FUCREA - PRODUCTOR LECHERO                | Cesar Ceroni  |              |                    |                     |                                       |                      |                                  |                        |                                    | X                          |                        |                             |
| FUCREA - PRODUCTOR GANADERO / AGRÍCOLA    | Gabriel Flom  |              |                    |                     |                                       |                      |                                  |                        |                                    | X                          |                        |                             |
| URUEXPORT SA - PESQUERA                   | Sheila Gossier, Marcelo Martinez  | X            |                    |                     |                                       | X                    |                                  |                        |                                    |                            |                        |                             |
| PINGAKOL - DISTRIBUCIÓN FRUTAS & VERDURAS | Angelo Fagioli  |              |                    |                     |                                       |                      | X                                |                        |                                    |                            |                        |                             |