

Las Piedras, martes 04 de enero de 2011

Secretaría de la Dirección General
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca

De acuerdo a lo solicitado por el Subsecretario del MGAP, Ing. Agr. Daniel Garín en nota de fecha 24 de diciembre de 2010, cumpíenos entregar a Usted la información solicitada en la misma.

1. Situación del INAVI al inicio de esta gestión:

Al inicio de esta gestión la proyección del flujo de fondos del INAVI indicaba que a partir del ejercicio 2012/2013 el INAVI comenzaba a reducir sus reservas llegando a una situación límite en el ejercicio 2014/2015 en donde se agotarían sus reservas y no podría funcionar dado que para el ejercicio 2015/2016 se requerirían unos \$ 12.000.000 (US\$ 600.000) para poder funcionar en dicho período.

	SE/ 09- AGO/ 10	SE/ 10- AGO/ 11	SE/ 11- AGO/ 12	SE/ 12- AGO/ 13	SE/ 13- AGO/ 14	SE/ 14- AGO/ 15	SE/ 15- AGO/ 16
Total IO	67.746.584	70.575.953	72.887.172	74.963.522	77.022.450	79.432.843	84.266.707
Total EO	65.191.795	75.896.784	76.066.225	80.560.911	87.819.275	95.793.949	102.692.017
Resultado primario del ejercicio	2.554.789	-5.320.831	-3.179.052	-5.597.388	-10.796.826	-16.361.106	-18.425.310
Liq. Egresos							
ahorro ajuste estructura							
Indemnizaciones aj. Estructura							
Ingreso extraordinario cred bps	1.028.204	2.154.120					
Ingreso contingente multas	4.212.277	4.490.287	4.759.705	5.045.287	5.348.004	5.668.884	6.009.017
Gratíf. Multas	-1.625.901	-912.660	-972.896	-1.031.269	-1.093.145	-1.158.734	-1.228.258
Resultado luego de resultados contingentes	6.169.369	410.916	607.757	-1.583.371	-6.541.967	-11.850.956	-13.092.214
FLUJO DE FONDOS	Reservas al inicio	SE/ 10- AGO/ 11	SE/ 11- AGO/ 12	SE/ 12- AGO/ 13	SE/ 13- AGO/ 14	SE/ 14- AGO/ 15	SE/ 15- AGO/ 16
Saldo inicial		20.000.000	20.410.916	21.018.673	19.435.302	12.893.335	1.042.379
Resultado ejercicio		410.916	607.757	-1.583.371	-6.541.967	-11.850.956	-13.092.214
Saldo final	20.000.000	20.410.916	21.018.673	19.435.302	12.893.335	1.042.379	-12.049.835

A partir de este ejercicio y proyectando para los siguientes 5 ejercicios con el supuesto de que la venta de vino en el mercado nacional frena su caída en 65.000.000 de litros las necesidades de fondos frescos (extra INAVI) ascendían a unos \$ 280.000.000 (US\$ 14.000.000).

Las razones principales por la cuales se presentaba esta situación son:

- **La caída en la venta de vino.**
- **La actual organización jerárquica no permite una adecuada y eficiente gestión.** Excesiva cantidad de reportes a la Gerencia General,

departamentalización mal diagramada, Secciones están a la altura de Departamentos.

- **Una estructura demasiado grande** para las necesidades de funcionamiento. Exceso de personal.
- **Gran disparidad en las remuneraciones. Falta de equidad.**
- **Partidas remuneratorias desvirtuadas** como los viáticos y las horas extras.
- **Muy elevados costos de algunos Profesionales.**
- **La política de ajustes salariales.** El criterio de incremento salarial fijado en el período pasado y que continúa en esta gestión, provoca un desfasaje entre los ingresos y los egresos, dado que las remuneraciones son de éstos los más importantes. Sobre fines del año 2009 en el INAVI proyectábamos que el 84.5% de los ingresos operativos se gastaban en el pago de remuneraciones. En virtud de la exoneración de aportes patronales con el que el INAVI fue beneficiado al inicio del año 2010, a consecuencia de la modificación por la ley 18.462, este porcentaje bajó para el año 2010 a 76.5%. Los ingresos definidos por el cobro de la tasa de circulación de vinos se ajustan semestralmente de acuerdo al IPC y los salarios se ajustan de acuerdo al IPC más un crecimiento. En los últimos 5 años, el crecimiento de salario real para los funcionarios del INAVI fue del orden del 35%.

2. Logros obtenidos:

Entre todos los logros obtenidos destacamos los siguientes:

2.1 Cambio de Imagen Institucional

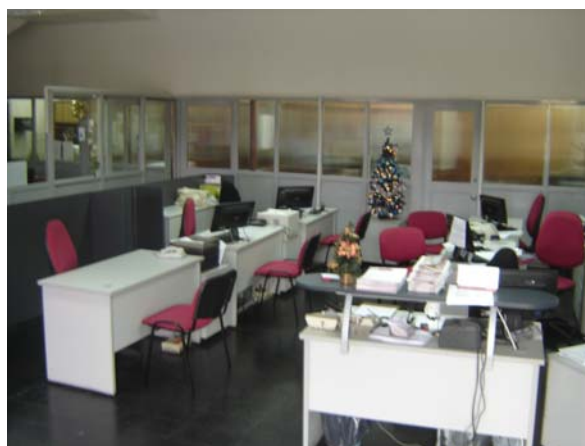
- 2.1.1 Se desarrolló un nuevo logo institucional a la vez que un Manual de Usos y Aplicaciones.



- 2.1.2 Se cambió la imagen de la fachada.



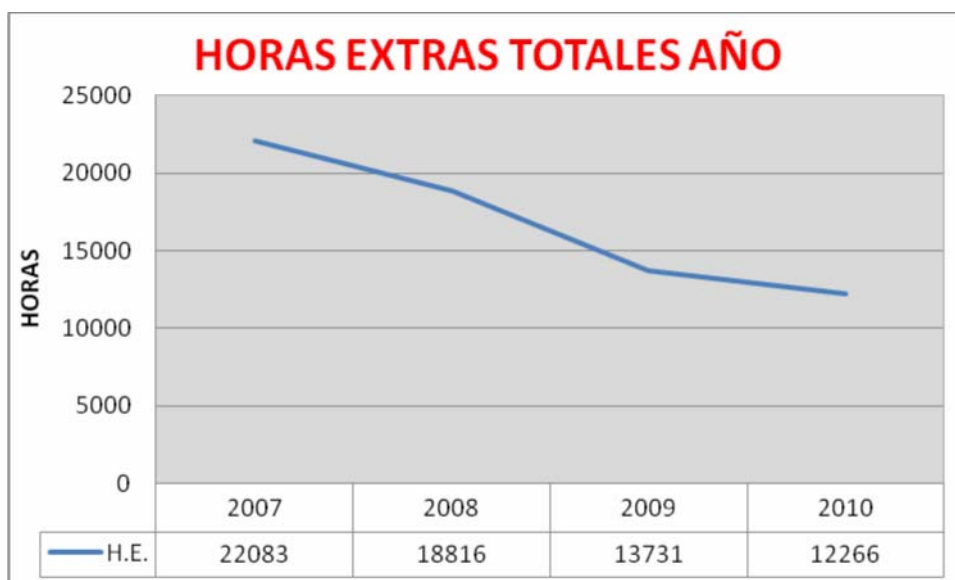
2.2 Cambio del Sector de Atención al Cliente



2.3 Acreditación de la Técnica de Determinación de Relaciones Isotópicas de Masas, método utilizado para detectar el fraude en vinos. Se realizó la auditoría por parte del Organismo Uruguayo de Acreditación en el mes de diciembre pasado. El resultado fue muy bueno, restándonos levantar unas pocas observaciones para recibir la Acreditación de este método analítico.

2.4 Incorporación de nuevo Jefe del Departamento de Inspección. Esta incorporación permite al INAVI la mejora sustancial de la gestión de un Departamento crítico en el funcionamiento del INAVI.

2.5 **Continuamos con la reducción de horas extras.** En el año 2010 por tercer año consecutivo se disminuyeron la cantidad de horas extras realizadas. En el año 2007 se pagaron 22.083 horas extras y en el año 2010 se pagaron 12.266 horas extras. Esta disminución implica una reducción respecto al año 2007 del 45%.



2.6 **Se aprueba el Reglamento Interno.** Luego de más de dos años de negociaciones con la Asociación de Funcionarios de INAVI, el 1º de agosto del año 2010 entró en vigencia el Reglamento Interno por el cual se establece el marco regulatorio al cual deberán ajustarse las relaciones de trabajo entre el INAVI y su personal.

2.7 **Plan de retiro incentivado.** En virtud de la situación presentada en el punto 1, el Directorio del INAVI resolvió la presentación a los funcionarios del INAVI de un plan de retiro incentivado. Como consecuencia del mismo, se retiraron del INAVI, sin haber sido sustituidos sus cargos, 11 funcionarios.

A consecuencia de la aplicación de este plan, se mejoró la situación económica del INAVI.

	SE/09- AGO/10	SE/10- AGO/11	SE/11- AGO/12	SE/12- AGO/13	SE/13- AGO/14	SE/14- AGO/15	SE/15- AGO/16	SE/16- AGO/17
Total IO	67.746.584	70.575.953	72.887.172	74.963.522	77.022.450	79.432.843	84.266.707	89.394.737
Total EO	65.191.795	70.986.092	70.639.350	74.582.665	81.233.640	88.539.214	94.828.239	99.819.725
Resultado primario del ejercicio	2.554.789	-410.139	2.247.822	380.857	-4.211.191	-9.106.370	-10.561.532	-10.424.988
Liq. Egresos	-4.628.952	-2.564.095						
ahorro ajuste estructura								
Indemnizaciones aj. Estructura								
Ingreso extraordinario cred bps	1.028.204	2.154.120						
Ingreso contingente multas	4.212.277	4.490.287	4.759.705	5.045.287	5.348.004	5.668.884	6.009.017	6.369.558
Gratif. Multas	-1.625.901	-912.600	-972.896	-1.031.269	-1.093.145	-1.158.734	-1.228.258	-1.301.934
Resultado luego de resultados contingentes	1.540.417	2.757.513	6.034.631	4.394.874	43.668	-4.596.220	-5.780.773	-5.357.384
FLUJO DE FONDOS	Reservas al inicio	SE/10- AGO/11	SE/11- AGO/12	SE/12- AGO/13	SE/13- AGO/14	SE/14- AGO/15	SE/15- AGO/16	SE/16- AGO/17
Saldo inicial		20.000.000	22.757.513	28.792.144	33.187.019	33.230.687	28.634.466	22.853.693
Resultado ejercicio		2.757.513	6.034.631	4.394.874	43.668	-4.596.220	-5.780.773	-5.357.384

Comparada con la situación al comienzo de esta gestión, y bajo los mismos supuestos que los manejados en ese momento, ahora el INAVI comienza a consumir sus reservas a partir del ejercicio 2016/2017. Esto quiere decir que la aplicación del Plan de Retiro Incentivado pospuso la situación crítica del INAVI unos 4 años.

2.8 Promoción del vino en el mercado local.

2.8.1 Campaña Publicitaria. Por segundo año consecutivo el INAVI invirtió fuertemente en una campaña publicitaria en medios de comunicación masiva.

2.8.2 Promoción. El Dpto. de Promoción trabajo intensamente en la promoción de las catas de vino en los diferentes departamentos del país, a través del concepto CATAS SOLIDARIAS. La idea es asociar al vino, no solamente a un momento placentero de compartir un vino en un entorno familiar, de amigos, etc. sino también asociar al vino con un concepto de solidaridad en la búsqueda de que a partir de las catas se promueva el apoyo a hospitales regionales, compra de diferentes materiales: sillas de rueda, etc..

2.8.3 UNICA. Se lanzó en Montevideo, la primera Degustación Profesional de Quesos y Vinos de Montevideo en conjunto con el INALE, actividad que dimos a llamar UNICA.

3. Lineamientos generales sobre los objetivos que se entiendan necesario alcanzar para una mejor ejecución de los cometidos asignados.

3.1 Cambio en el criterio del ajuste del valor de la tasa de circulación de vinos.

Como ya fuera indicado líneas arriba, la tasa de circulación de vinos se incrementa en base a la evolución del IPC. Por otro lado las remuneraciones que representan aproximadamente el 76,5% del total de los ingresos operativos del INAVI, se ajusta de acuerdo a la evolución del IPC más un porcentaje de crecimiento. Esto genera un desfase importante en la relación de ingresos a gastos, lo cual hace que el INAVI no pueda estabilizar una condición que evite situaciones de reestructuras frecuentes.

3.2 Plan Estratégico del sector. Definición de la estrategia a desarrollar en el mediano y largo plazo, teniendo una visión globalizada de la producción vitivinícola, donde el principal mercado es el local, y la inserción internacional hasta ahora ha sido deficitaria para el sector.

- 3.2.1 Derechos de plantación.** La vitivinicultura a nivel mundial es una producción muy regulada. Esta regulación aprobada oportunamente estaría en la línea de sostener a los pequeños productores que seguramente queden fuera de la cadena, o permitirles una salida decorosa.
- 3.3 Re-definición de las responsabilidades del INAVI en relación al control de la molienda de la manzana y el posterior control de la calidad de la Sidra comercializada.** El período de molienda de la manzana coincide con la vendimia lo que hace que se pierda foco en la principal responsabilidad del INAVI que es el control de la vendimia y calidad de los vinos comercializados.
- 3.4 MERCOSUR.** Resulta imprescindible hacer cumplir el Reglamento Vitivinícola del Mercosur. A pesar de estar prohibida la circulación de vino a granel, dentro de la región y aún el intercambio de vino a granel con países de fuera de la región, en el año 2009 y también en el año 2010 Argentina importó vino a granel desde Chile. En abril de este año, en virtud de una reunión del Grupo Ad-hoc de vinos, se había acordado entre los tres países participantes en esa oportunidad que ante una situación de problemas de existencias de vino, serían en primera instancia los países de la región los que deberían verse involucrados con el abastecimiento de vino al país afectado afectando positivamente a los países de la región dado que mejorarían su comercio exterior. Lamentablemente esto no ocurrió de esta forma.
- 3.5 Coordinación con otros organismos del Estado.** Imperiosa y necesaria para facilitar las funciones legales encomendadas al Instituto y demás agentes del gobierno, favoreciendo una mejor gestión y economías al estado.
- 3.6 Reglamento Interno del Directorio.** Sería conveniente que los Reglamentos Internos de todos los Directorios de los Institutos dependientes del MGAP tuvieran un hilo conductor común que contemple las políticas ministeriales, la gestión y toma de decisiones.
- 3.7 Gestión del cobro del IVA percepción.** Resulta imprescindible para el INAVI que la DGI flexibilice, facilite los procedimientos de corrección de los pagos con errores que realizan las bodegas. El actual procedimiento no es sencillo y requiere de mucho tiempo para su solución.
- 3.8 Coordinación de las políticas entre los integrantes públicos del Directorio del INAVI.**

Enólogo Ricardo Calvo

