

Análisis del agro-negocio desde la perspectiva de gestión empresarial: el caso de Uruguay.

Analysis of the Agro-Business from the Perspective of Farm Management: the Case of Uruguay.

Pedro Arbeletche Favat (*) y José Luis Cividanes Hernández (**)

Resumen

Uruguay, como el resto de países del Cono Sur, ha experimentado en la última década una expansión agrícola de gran magnitud e intensidad como consecuencia de cambios tecnológicos y del incremento de la demanda de *commodities*. Una de las características de este proceso es que no ha sido liderado por el productor tradicional, sino por empresas que han aplicado al sector agrícola modelos de gestión provenientes de otros sectores. El objeto de la comunicación es analizar este nuevo modelo de gestión de la producción agrícola, entender sus estrategias, así como sus consecuencias sobre el empleo, la propiedad de la tierra, la explotación de los recursos naturales y las políticas públicas.

Palabras clave: agricultura, gestión empresarial, negocio agrícola.

Abstract

Uruguay, as the rest of countries of the South Cone, has experienced in the last decade an agricultural expansion of great magnitude and intensity as consequence of technological changes and increase of the demand of commodities. The characteristics of this process is that has not been led by the traditional producer, but for companies that there have applied to the agricultural sector models of management from the industry. The object of the communication is the analysis of this new model of agricultural management, to understand their strategies, as well as their consequences on the employment, the property of the land, the exploitation of the natural resources and the public policies.

Key words: agriculture, business management, agricultural business

JEL: Q12, D21, L22

(*) Universidad de la República – Facultad de Agronomía
Departamento de Ciencias Sociales Ruta 3 – km 363
Paysandú, Uruguay
arbe19@fagro.edu.uy , Tfno. (598) 99110784

(**) Universidad de Alicante
Departamento Análisis Económico Aplicado
Campus San Vicente del Raspeig. Alicante. España
jlivi@ua.es Tfno. 965903400 (3271)
Área Temática: Internacionalización del sector agroalimentario

Comunicación

1. INTRODUCCIÓN

La agricultura en los países del Cono Sur de América Latina¹ presenta en las últimas décadas un ciclo expansivo que por su magnitud e intensidad no tiene antecedentes. El área sembrada aumentó 320%, frente a un 15% del mundo, y en apenas diez años la producción de soja ha pasado de 45 a 90 millones de toneladas.

Uruguay es ilustrativo de esta dinámica, ya que desde comienzos del siglo XXI la agricultura ha experimentado importantes cambios en cuanto a estructura de la propiedad y organización de la actividad agrícola. Cambios derivados de la introducción de la siembra directa, del cultivo de soja transgénica, la liberalización económica y la aparición de inversores con estrategias de gestión muy diferentes a las del agricultor tradicional, el denominado agro-negocio gerencial o agricultura industrial. La novedad del fenómeno motiva que todavía sean escasos los estudios que han abordado cuál es su modelo específico de organización y gestión empresarial.

La hipótesis de la que se parte es considerar que dicho modelo se corresponde con el formulado por Lambert y Cooper (2000) y Vorst et al. (2005). En el actual marco de globalización y liberalización de los mercados la gestión empresarial de las distintas actividades que integran la cadena productiva de un determinado producto, desde las específicamente de producción, como las de abastecimiento, financiación, asistencia técnica, distribución, comercialización, etc., son realizadas por distintas empresas con autonomía de gestión cuya articulación respecto a una determinada estrategia competitiva se efectúa a través de la configuración una organización en red jerarquizada a escala vertical y horizontal.

Para contrastar esta hipótesis se realizó un estudio de casos como metodología de investigación. En el año 2008 se analizaron cinco empresas cuyas explotaciones representaban el 20% de las tierras cultivadas en el país, mediante entrevistas a directivos y técnicos. Con objeto de obtener una información más detallada y precisa, en 2010 se repitió la entrevista a las mismas empresas y a otras cuatro más, totalizando nueve empresas que suponían cerca del 50% de las tierras. Las encuestas a productores se realizaron utilizando la técnica de entrevista semiestructurada, utilización conjunta de preguntas cerradas y preguntas abiertas.

Los resultados obtenidos en las entrevistas fueron contrastados y depurados mediante su debate en talleres con grupos focales: agricultores, trabajadores rurales, empresas proveedoras, consultorías y expertos.

2. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA

Los estudios sobre la actividad agraria desde la perspectiva de la gestión empresarial han sido limitados hasta fechas recientes y se han centran en dos cuestiones, la renta de la tierra y las transferencias de capitales hacía los otros sectores de la economía. Es decir, la agricultura como empresa apenas ha sido abordada, salvo en los análisis de las explotaciones de producciones tropicales para la exportación o del latifundio tradicional. En estos análisis el modelo empresarial de agricultura se fundamenta en la utilización de trabajo asalariado, fijo o temporal, superficies muy superiores a la media, concentración de la propiedad y elevada proporción de inmovilizado, tierra y maquinaria. La obtención de beneficio se

¹ Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay

fundamenta en la renta de la tierra, arrendamiento o medianería, y en el rendimiento obtenido en la producción. (Bisang, 2007)

A diferencia de esta forma empresarial de gerenciar las explotaciones agrícolas, el agro-negocio basa la obtención de ganancias minimizando riesgos mediante la gestión flexible de los distintos recursos de la producción. Es decir, la producción se realiza sobre activos no propios adecuando superficies de cultivo en función de perspectivas de corto y mediano plazo, se permanece en la actividad mientras genere ganancias superiores a otros tipos de inversión, agraria o no agraria. Los productores o inversores agrarios no son necesariamente de origen rural, suelen realizar otras actividades empresariales, tanto el propio sector agrícola como en otros, dentro de su estrategia de flexibilidad y minimización de riesgos (Buhler, 2008).

La hipótesis de la que se parte para analizar este nuevo modo de gestión empresarial de la actividad agrícola es que su articulación se ajusta a la gestión competitiva y global de los procesos productivos visualizando las distintas actividades que integran los mismos como una "cadena de valor. Esta concepción ha derivado en un modelo de gestión empresarial en red de acuerdo con la naturaleza de los procesos productivos y la correspondiente estrategia competitiva. La operativa consiste en establecer qué activos, procesos y actividades son los estratégicos de la cadena, por tanto los que determinan la competitividad y los beneficios. En consecuencia la red será articulada y gestionada para conseguir a través su control y la correspondiente ventaja en términos de valorización.

El modelo de empresa agrícola que se ha articulado en las dos últimas décadas en el Cono Sur se corresponde con este modelo de gestión empresarial de los procesos productivos en red que desde la década de los años ochenta se venía aplicando en la actividad industrial. Las innovaciones técnicas (paquete tecnológico simplificado, estandarización de productos y procesos, asesoramiento gerencial) y las medidas macro-económicas favorables (apertura, desregulación, política monetaria) desembocan en un aumento de la producción y de los rendimientos en los cultivos. La presión competitiva conduce, en paralelo, a la modernización de las explotaciones y al crecimiento del tamaño medio, pero también a la "profesionalización" de las empresas, unido a que actores financieros, penetran en la producción agrícola. Dos factores han resultado decisivos en este proceso: el creciente peso del capital financiero y la aplicación de tecnologías transversales como la biotecnología, la informática y las redes de comunicación.

En este tipo gestión de la producción agrícola la rentabilidad depende de la rotación cada vez más rápida del capital, lo que ha supuesto un cambio en la consideración de inmovilizado tradicionalmente tenía el capital en la agricultura al requerir de un bien raíz como es la tierra. En consecuencia, la tierra se convierte en un insumo más y el objeto es la utilización de la misma de manera variable según la evolución competitiva de los mercados, no su propiedad. El mecanismo es el arrendamiento de tierras para cada campaña según las previsiones sobre la evolución de la demanda y de los precios, lo que permite alcanzar el tamaño óptimo de explotación con una menor inversión en inmovilizado.

En definitiva, se gestiona que la producción agrícola sea realizada prácticamente en su totalidad por terceros a partir de la capacidad de negociación que se dispone por los volúmenes de financiación y de ventas en los mercados finales de los que se dispone. Lejos del modelo clásico donde el control era ejercido por el comercializador, el sistema actual es más complejo, ya que el control del

conocimiento sobre la evolución futura de los mercados desempeña un papel esencial.

En el cuadro 1 comparan las principales características de esta nueva forma de gestión empresarial de la actividad agrícola (agro-negocio) con la tradicional fundamentada en la producción y la tenencia de la tierra.

Cuadro 1. Modelos de gestión empresarial de la actividad agrícola

Modelo producción agrícola	Modelo agro-negocio
- Productores familiares - Productores capitalistas con asalariados	- Consorcios financieros y empresas de producción agrícola.
-Propietarios de activos: instalaciones, maquinas, tierra (capital inmovilizado) -Valor patrimonial -Baja flexibilidad (largo plazo)	- Poco o nada de activos en propiedad, arriendo de tierras (a otros productores que se convierten en rentistas) - Valor comercial - Alta flexibilidad (corto plazo)
Mano de obra familiar Trabajo asalariado	- Empleo calificado, asalariados (con participación en los beneficios), relaciones laborales débiles - Innovaciones tecnológicas - Economía de escala (costos de producción)
- Lógica productiva: aumentar rendimientos y volúmenes producidos	- Lógica financiera: rendimiento del capital
- Gestión de riesgo por diversificación de las producciones.	- Gestión de riesgos por utilización de mercados de futuros y diversidad espacial de la producción nacional e internacional.
- Poca autonomía comercial (jerarquía vertical)	- Margen de negociación con proveedores y compradores (jerarquía horizontal)
- Sumisión a la valorización comercial por el comprador: normas, calidad, marcas diferenciación.	- Control y anticipación de la etapa comercial: volúmenes importantes, calidad masiva
- Agricultura con agricultores	- Agricultura « sin agricultores »
- Uni-localización, - Vive en el medio rural - Durabilidad	- Multi-localización, - Residencia urbana o en el extranjero - Movilidad
- Renta débilmente deslocalizada	- Renta fuertemente deslocalizada

Fuente: Adaptado de Guibert, Requier-Desjardins, Bühler, com.pers.

El modelo de empresa del agro-negocio orientado al control a través de redes de actores y de espacios genera un sistema extremadamente flexible, donde se prioriza las lógica financiera frente a la productiva. Su consolidación, dinamismo y expansión lleva a interrogarse sobre si es posible su aplicación a tipos de cultivos que todavía dan ocupación a numerosos agricultores familiares, su carácter dual o complementario con la forma de explotación fundamentada en la tenencia de la tierra, o en especial por sobre el impacto territorial en el medio rural al estar poco vinculadas al mismo. Las actividades agrícolas de este tipo, más intensivas y más homogéneas, estructuran espacios productivos articulados desde y para los mercados globales. Las firmas actúan dentro de un espectro de posibilidades tecnológicas y de mercado, derivadas del desarrollo científico-técnico, de las nuevas tecnologías de la información y de la evolución de unos mercados finales

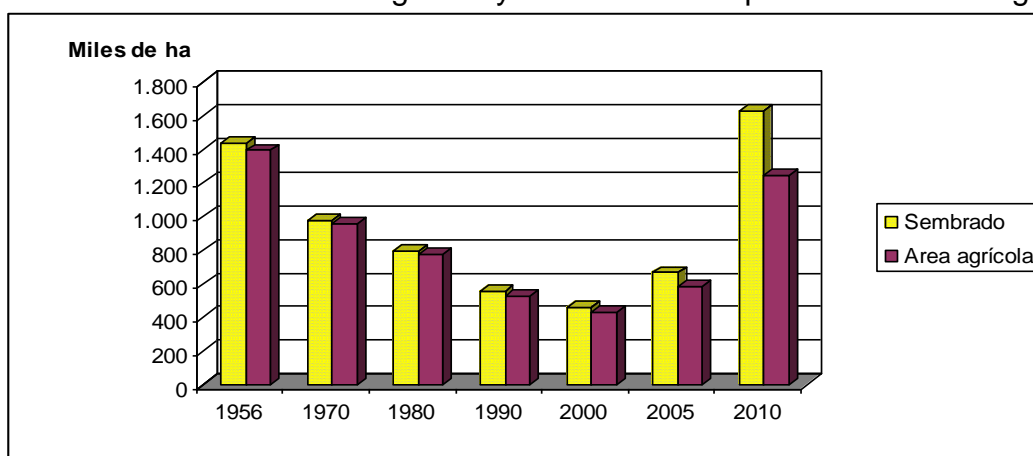
globalizados. Es decir, el crecimiento de las empresas depende de la capacidad de adaptarse a un escenario de rápido cambio técnico y recursos escasos. Las conductas empresariales basadas en estrategias innovadoras son las que permiten que las empresas tengan un desempeño superior y consigan sobrevivir en el mercado (Freeman y Soete, 2008).

3. EVOLUCIÓN DE LA AGRICULTURA EN URUGUAY EN LA ÚLTIMA DÉCADA

Uruguay no escapó al fenómeno de la expansión del cultivo de la soja que se daba desde comienzos de los años noventa en el resto de los países de la región, principalmente Argentina y Brasil. Con la introducción de la soja se articularon grandes conglomerados agrícolas que ampliaron la superficie de cultivo relegando la ganadería a las tierras no cultivables. Se comienza a desarrollar y a imponer un nuevo modelo de agricultura empresarial sin activos fijos que va desplazando a las explotaciones familiares, pero también a las que efectuaban una gestión empresarial fundamentada en la renta de la tierra.

Este proceso se vio favorecido por la devaluación de la moneda en el 2002 con la consiguiente una mejora de la competitividad del sector, pero también por la financiación a la producción por parte de los proveedores de insumos y las industrias procesadoras (Souto, 2004). Es así como en los últimos quince años la producción total de granos se ha cuadruplicado, la productividad en toneladas por Ha se ha duplicado, y el cultivo se expandió hacia zonas no tradicionales del país, principalmente Centro y Noreste (Hill y Clerici, 2011).

Gráfico 1. Evolución del área agrícola y área sembrada por cultivos en Uruguay².



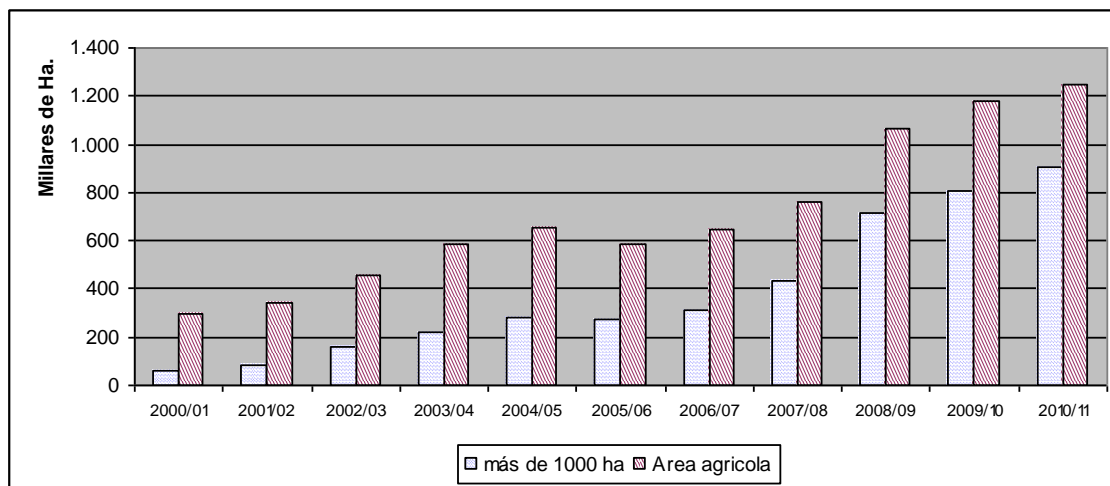
Fuente: Elaboración propia en base a datos de MGAP-DIEA

El área agrícola del país, que se expande en forma creciente, aún no ha llegado a los máximos históricos, (Gráfico 1) lo que nos indica que de mantenerse las condiciones internas y externas favorables, este proceso se mantendrá en los próximos años. En el total del país los cultivos ocupan el 29% del total de suelos aptos y muy aptos para agricultura, y el 51% en el caso del área tradicionalmente más agrícola (Litoral). Este crecimiento ha generado una fuerte concentración productiva ya que el incremento del área se explica en un 89% por superficies de

² En una misma superficie se puede realizar más de un cultivo en el año. Área agrícola es la superficie total cultivada en un año, sin considerar si se sembró más de una vez. Área sembrada es el total de área sembrada por los distintos cultivos pudiendo una misma superficie contarse más de una vez.

explotación de más de 1.000 hectáreas, las que aumentaron su participación, pasando de ser el 18% del total de la agricultura en el 2000/01 al 73% en la cosecha 2010/11 (Gráfico 2).

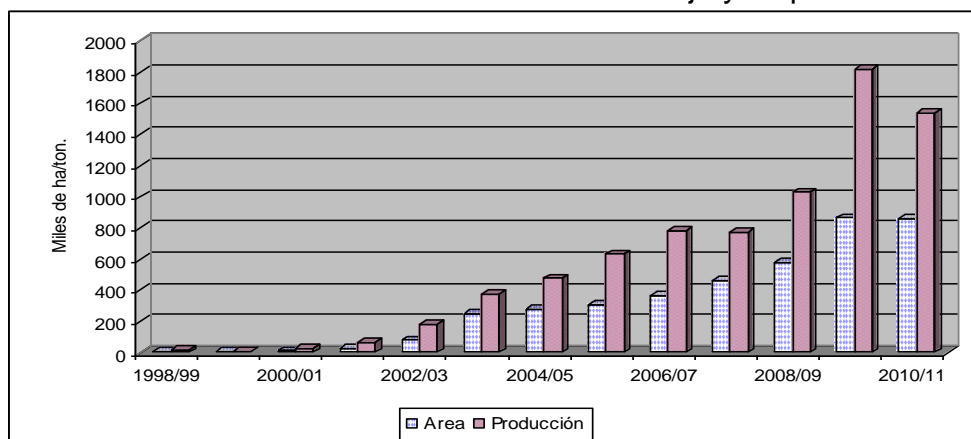
Gráfico 2. Evolución del área agrícola total y de establecimientos de más de 1.000 hectáreas.



Fuente: elaborado en base a MGAP-DIEA

La soja en este proceso de expansión, lleva once zafas creciendo en forma ininterrumpida en área sembrada, llegando en la zafra 2010/11 a las 1.007 mil hectáreas, alcanzando un nuevo máximo histórico y aportando el 86% del área de cultivos de verano (Gráfico 3).

Gráfico 3. Evolución del área sembrada de soja y su producción.



Fuente: elaborado en base a MGAP-DIEA

Este proceso se caracteriza por un peso creciente de los cultivos de verano, e “intensificación” en el uso de la tierra, realizándose el doble cultivo en más del 33% del área, mediante la adopción de la siembra directa y sistemas de agricultura continua. En el 2005/06 se podía estimar que un 47% del área agrícola estaba bajo la forma de agricultura continua y en la zafra 2010/11 ese porcentaje es cercano al 87%. La mayor parte de la producción se realiza en campos donde el arrendamiento es la forma de tenencia principal. En la cosecha 2010/11 el 66% de los cultivos fue sembrado en tierras que no pertenecían al productor (MGAP-DIEA, 2011).

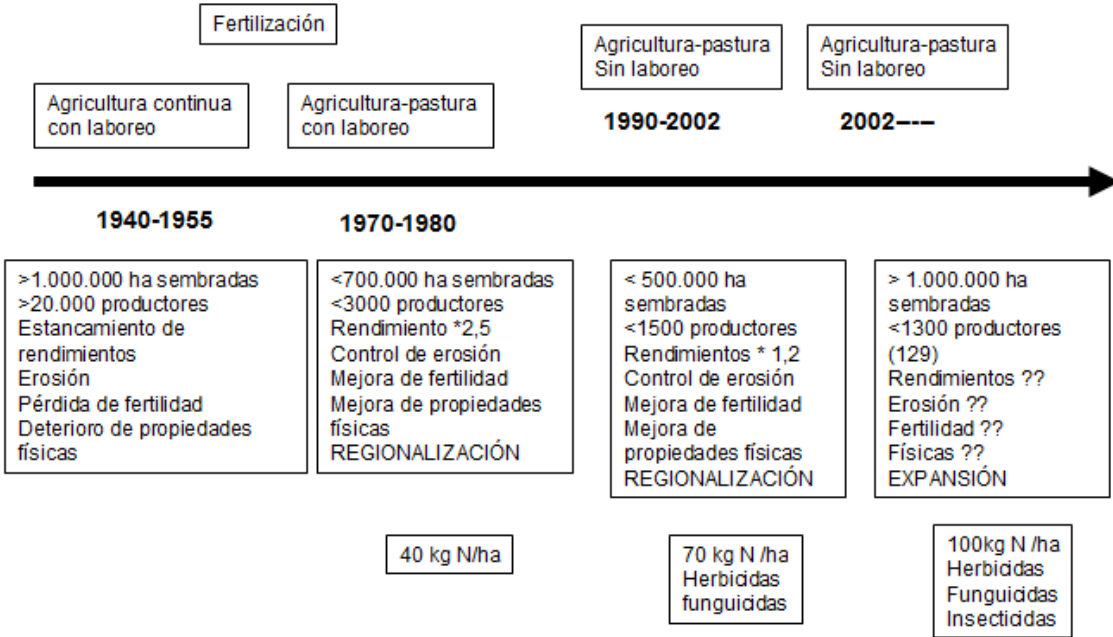
El crecimiento agrícola no se acompaña de una mayor implantación de nuevas praderas, sino que por el contrario a partir de 1998 comienza a descender la

cantidad de praderas sembradas y eso ocurre principalmente con las siembras asociadas a cultivos de invierno (Díaz, 2006). En 10 años el área de cultivos de invierno asociada a praderas se redujo de un 43% a un 6,5% anual.

Los avances tecnológicos y de gestión en la producción agropecuaria generan cambios relevantes en la estructura social de la producción agraria, con una mayor inversión de capital por hectárea, un aumento de la superficie promedio, una reducción de la mano de obra por unidad de superficie y alteraciones en las formas de manejo y gestión (Riella, 2008).

En la Figura 1 se puede observar sobre una línea de tiempo los cambios de las principales variables de la agricultura entre el período 1940-2002. El número de productores está en el mínimo histórico, a pesar de que la mayoría de la superficie está sembrada por empresas que no existían en el 2002. También se observan los cambios en las cantidades medias de nitrógeno utilizadas para producir trigo, lo que refleja que el sistema de producción se hizo más dependiente del ingreso de insumos para sostener los rendimientos (Ernst, 2009).

Figura 1. Cambios en el uso y manejo de suelos en la agricultura de secano en Uruguay.



Fuente: Adaptado de Ernst (2009).

Estos cambios modificaron la relación entre rentabilidad, escala e inversión de capital, lo que implicó la disminución de la participación de productores pequeños en estos procesos, produciendo seguramente un efecto regresivo en la distribución del excedente generado en esta fase de crecimiento (Riella, 2008) y a su vez un ingreso muy importante de nuevos agricultores desde el exterior y principalmente de Argentina.

Junto con las innovaciones tecnológicas, se dan importantes innovaciones en materia de organización de la gestión empresarial destacándose el incremento de la agricultura por contratos. Si bien existían antecedentes, el formato de producción agrícola que prevalecía hasta ese momento era un esquema de integración vertical, donde las decisiones de producción eran tomadas por los mismos productores, que

a su vez eran dueños de las tierras y la maquinaria, e incluso se financiaban con sus propios recursos. Las nuevas empresas fueron creando y desarrollando contratos más complejos, y redes relacionales que involucraban a contratistas, productores, proveedores, procesadores y exportadores, lo que permite la optimización del uso de los recursos y la disminución de los costos de transacción. Se impulsa la adopción de nuevas tecnologías y la expansión de la producción a nuevas regiones, lo cual se complementa con una mejor gestión del riesgo. En materia de comercialización de granos se destaca la importancia creciente de la comercialización anticipada de granos, en particular en la soja, utilizando los mecanismos de mercados de futuro y opciones, lo que brinda una mayor seguridad al negocio agrícola.

Al analizar los sistemas productivos predominantes nos encontramos con dos fenómenos: por un lado la aparición de un número importante de agricultores nuevos, que crecen en tamaño y participación en la producción cultivando áreas agrícolas de tamaño inédito para el Uruguay; por otro lado, los productores tradicionales del Uruguay que disminuyen notoriamente en número pero aumentan en superficie cultivada promedio y donde los más afectados son los productores familiares y empresarios medios, y en segundo lugar los medianeros (Cuadro 2).

Cuadro 2. Evolución del número de productores y la superficie agrícola promedio por sistema productivo.

Tipo	2000		2005		2009		Relación 2009/00*
	Nº	Sup. Agrícola	Nº	Sup. Agrícola	Nº	Sup. Agrícola	
Tradicionales							
Familiar	969	71	514	168	380	149	39%
Medianeros chicos	226	294	181	432	116	464	51%
Medianeros grandes	79	1.269	68	779	35	1.027	44%
Empresas medias	633	156	348	213	244	370	39%
Agrícola Ganad. Gr.	10	1.872	10	2.440	12	3.380	120%
Ganadero Agrícola	108	s/d	68	420	80	809	74%
Empresas Nuevas							
Empresas en red	-	-	11	9.295	12	28.572	--
Agrícola Ganad. Gr.	-	-	54	1.326	59	1.371	--
Agricultura continua	-	-	63	894	79	1.658	--
Total	1.799		1.317		1.017		57%

* Relación: Nº agricultores 2009/Nº agricultores 2000

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Agrícola MGAP-DIEA (microdatos)

El cuadro 2 nos muestra que los nuevos agricultores no solo crecen en la superficie sembrada, sino que explican el crecimiento en área agrícola, siendo los que desplazan a los productores tradicionales del país, que no solo pierden participación en el área total, sino que además disminuyen la misma en términos absolutos.

Cuadro 3. Evolución del área agrícola por sistema de producción

Tipo	2000		2005		2009	
	Sup. Agrícola	%	Sup. Agrícola	%	Sup. Agrícola	%
Total Tradicionales	374.620	100	237.498	55	418.082	43
Familiar	62.016	15	51.520	12	56.768	6
Medianeros chicos	55.370	7	38.342	9	53.630	6
Medianeros grandes	86.979	23	28.002	7	35.949	4
Empresas medias	87.987	23	53.217	12	90.089	9

Agrícola Ganad. Gr.	26.086	7	24.923	6	40.562	4
Ganadero Agrícola	31.644	8	31.897	7	64.865	7
Otros	24.538	7	9.597	2	76.199	8
Total Empresa Nuevas		0	190.882	45	554.683	57
Empresas en red	0	0	84.990	20	342.858	35
Agrícola Ganad. Gr.	0	0	65.646	15	80.869	8
Agricultura continua	0	0	40.246	9	130.956	14
Total	374.620	100	428.380	100	972.765	100

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Agrícola MGAP-DIEA (microdatos)

A nivel global observamos que los nuevos agricultores concentran el 57% de la agricultura y son los que explican la expansión de la misma y que los productores tradicionales, abandonaron la producción agrícola en un porcentaje importante. Los que subsistieron, principalmente los de tipo empresarial y mayor tamaño, comienzan a partir del 2007, a incrementar las áreas de cultivo, atraídos por los buenos precios de los productos y los buenos márgenes de la actividad.

Es de destacar que como todo proceso dinámico existen aprendizajes y cambios que se van generando en el proceso:

- Existe una reconversión de los productores nuevos de agricultura continua, hacia formas de gestionar recursos similares a la de las empresas en red, pero en una escala pequeña.
- Las empresas agrícolas y ganaderas tradicionales que se caracterizaban por un sistema basado en la rotación agricultura-pastura han incorporado las rotaciones de agricultura continua y áreas específicas para la ganadería, siendo cada vez más parecidas a las nuevas empresas que ingresaron al país comprando la tierra (agricultores grandes con ganadería).
- Muchos productores, sobre todo los de mayor tamaño, que en un principio habían arrendado su tierra a las empresas en red, al mejorar los precios de los productos agrícolas (sobre todo soja y trigo) comienzan a gerenciar sus tierras en forma similar a los nuevos, o sea subcontratando todos los servicios y solo utilizando su capacidad gerencial y la tierra. La maquinaria y el trabajo lo ponen empresas contratadas a tal fin.

Como producto final del proceso tenemos: cambios en los actores vinculados al proceso productivo y comercial, cambios en las formas de comercialización y gestión del riesgo y finalmente en la organización general del negocio agrícola.

Los nuevos agricultores que irrumpen en el negocio se caracterizan por ser grupos empresariales que buscan optimizar la escala del negocio agrícola en base al uso intensivo del capital, con un bajo peso de los activos fijos (tierra y maquinaria) en la inversión y con nuevas estrategias de financiamiento ya que canalizan fondos de inversión desde el propio sector o desde fuera del mismo hacia el sector agrícola (Arbeletche y Carballo, 2008).

Según Hirschy (2006), las ventajas comparativas del Uruguay para el desarrollo del sector agrícola y el ingreso al país de nuevos agricultores en el año 2003 estuvo dado por: la cercanía a los puertos, con una red vial de buena calidad y distribución, además del costo de la tierra (suelos con potencial agrícola) que presentaba valores muy bajos en relación a los precios de la región, y por la ausencia de restricciones a las exportaciones y bajos tributos al equipamiento e insumos agrícolas importados (Hirschy, 2006).

Todos estos cambios generan una nueva agricultura, con una organización diferente, donde tienden a existir menores vínculos entre los actores y los territorios y a una articulación e inclusión de los espacios productivos locales en redes globales (Guibert et al, 2011).

Así es que se combinan una alta movilidad y dispersión geográfica de los actores involucrados, acompañado por un sistema productivo altamente flexible, con simplificación tecnológica y altamente vinculado al desarrollo de las redes de comunicación y a la globalización de los procesos.

Las regiones agropecuarias se convierten en espacios de producción de materias primas para las demandas del exterior, generándose un proceso de especialización productiva e intensificación que beneficiándose de los recursos naturales busca la mayor rentabilidad de corto plazo a través de la realización de agricultura continua, dejando de lado la tradicional combinación agricultura-pasturas-ganadería (Guibert et al, 2011).

En consecuencia, los nuevos métodos de producción agrícolas seguidos en este momento, en Argentina y Uruguay llevan a una profundización de la pérdida de territorialización de los agentes principales de los cambios y a una mejor conexión (sin fuerte jerarquización) entre los espacios productivos que están manejando. Esta a-territorialización actual de los productores y de la producción es creciente e interroga sobre los impactos locales de estas redes globales.

Como resultado se tiene un sector agropecuario que comienza a transitar por un proceso de profundas transformaciones, generándose un incremento del producto interno bruto agropecuario del 10,1% anual acumulado entre los años 2000 y 2009. En el mismo período, el valor bruto de producción (VBP) aumenta un 150% en dólares corrientes y los mayores aumentos que explican este crecimiento corresponden a la producción de granos (321%). Dentro de estos, la soja que tenía una participación casi nula a fines del siglo XX, llega al 39% del VBP agrícola (MGAP-DIEA, 2011).

Es indudable que este proceso de expansión ha generado un crecimiento económico, pero también ha generado otros efectos importantes. Entre estos se encuentran el aumento de los índices de concentración agrícola a nivel global y por cultivo aumentando la superficie media de las explotaciones y las áreas sembradas promedio, marginación de los productores de tipo familiar que no pueden competir en las nuevas condiciones y la aparición de empresas con estrategias productivas diferentes de las del tradicional productor agrícola. Los productores tradicionales y familiares que tienen dificultades para financiar las producciones y sobre todo para competir frente a las altas rentas de la tierra, abandonan la producción y gradualmente pasan a dedicarse a la realización de servicios agrícolas de maquinaria. Otros productores medianos y grandes hallan muy atractivo arrendar sus campos a nuevos agricultores, percibiendo por adelantado altos niveles de ingreso por arrendamiento, lo que les permite pasar a tener una actividad de "rentista" sin mayores riesgos económicos ni financieros.

Frente a este fenómeno nos encontramos con visiones poco rigurosas y precisas, que son claramente productivistas y partidarias de este proceso de agriculturización de la producción, y que sólo aluden a los efectos positivos de la modernización y la expansión productiva, por lo que es necesario a efectos de evaluar más profundamente estos procesos, desarrollar un análisis que incorpore, desde una perspectiva de las condiciones del desarrollo del capitalismo en el agro, la evaluación de su impacto social, ambiental, y económico, para de esta manera evaluar de forma correcta los procesos productivos. Al igual que en Argentina, Brasil o Paraguay, la sojización no es el resultado de una expansión productiva generada a partir de políticas públicas, con objetivos de desarrollo económico y social, sino el resultado del avance del capital -en gran medida financiero- en la producción agraria, impulsado por las nuevas condiciones del mercado generadas a partir de la

desaparición de una parte importante del marco regulatorio existente antes de los años 90.

4. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DEL AGRO-NEGOCIO

A partir de la información generada por las entrevistas y contrastada a través de los talleres y reuniones realizadas con productores, técnicos y empresas del sector se genera la siguiente descripción de la operativa y funcionamiento de la nueva organización empresarial del sector agrícola

4.1 Estructura y operativa

El agro-negocio en Uruguay está controlado por grupos empresariales que buscan optimizar la escala del negocio agrícola en base al uso intensivo del capital y constituyen las llamadas “empresas en red”. Este término, que fue comenzado a utilizar en el sector agrícola por AAPRESID (Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa) en Argentina en los años 90 representa a compañías agrícolas productoras principalmente de *commodities* que tienen un funcionamiento basado en la renta de la tierra, la tercerización de las actividades productivas y prácticas de gestión (costos, recursos humanos, riesgo productivo y financiero) que las distinguen claramente del pequeño y mediano productor agrícola, representando un modelo de alta profesionalización empresarial en América del Sur. La mayoría de estas empresas operan en diferentes países y tienen un epicentro común que es Argentina, funcionando como empresa central con la cual las filiales mantienen una relación muy estrecha, tanto en el área comercial como en la toma de decisiones sobre el plan de siembra.

Se trata de agricultores sin o con poco activo fijo que canalizan fondos de inversión desde el propio sector o desde fuera del mismo hacia el sector agrícola. Actúan como unidades de gerencia de negocio, que una vez constituidas, consiguen tierras, realizan los contratos necesarios con proveedores y llevan adelante los cultivos de acuerdo a un plan de producción previamente determinado. Operativamente funcionan con una unidad de gerencia llevada adelante por profesionales que poseen la formación, e información necesaria para manejar el negocio y realizar los acuerdos que se necesitan a nivel local. De esta manera logran apropiarse de las economías de escala que el negocio posee. Según los propios actores, ellos “*son empresarios que hacen un uso exhaustivo de un bien intangible que marca la diferencia entre ellos y los agricultores comunes y que es la escala intelectual*”.

Su forma de actuar se caracteriza por que:

- Expanden el área cultivada en base a medianería y/o arrendamiento mediante contratos de corto y medio plazo, entre 3 y 6 años.
- Canalizan fondos de fuera del sector, tanto nacionales como extranjeros.
- Utilizan y generan empresas de servicios a través de:
 - Financiación de la inversión en activos fijos (maquinaria) a pagar en sucesivas cosechas.
 - Establecimiento de acuerdos de exclusividad y prioridad
 - Acuerdos estratégicos para la introducción continua de mejoras, tanto en lo tecnológico como en los bienes de capital que disponen, porque las empresas a contratar se seleccionan por calidad de servicios.

- Compran insumos directos al importador y/o fabricante (el distribuidor local es un proveedor de urgencias o testigo). El proveedor también viene hacia ellos, ya que es un cliente atractivo.
- Trabajan con tecnología “calendario”, o en base a un plan de cultivo que difícilmente se modifica.
- Son básicamente agricultores ya que no diversifican con otros rubros.
- Tienen empresas similares en otros países de la región, lo que les permite una cobertura mayor de riesgo productivo.
- Aplican estrategias de cobertura de riesgo local, realizan siembras en todo el país, con diversificación de cultivos y con diversificación de variedades.
- Tienen un sistema de comercialización muy profesional donde privilegian las alternativas comerciales que permitan ventas anticipadas y/o coberturas eficientes de sus productos para evitar minimizar su exposición al riesgo precio del producto. En términos generales no se destacan por buscar la maximización en el valor a lograr por el producto, sino que buscan siempre alcanzar un precio de venta objetivo que se ajusta a la planificación financiera.

Algunas de las estrategias referidas anteriormente son claramente explicadas por el gerente de una de las empresas:

“Agronegocios del Plata ya tiene armado sus propios "paquetes de agricultura" con las estimaciones de rendimientos para los cultivos (soja, trigo, maíz, cebada, etc.) que se van a sembrar en los próximos dieciocho meses. Los paquetes de agricultura son sistemas que nos habilitan a estimar estadísticamente los posibles resultados de cada combinación de cultivos, rentas de campos y paquetes tecnológicos. En base a ello podemos cambiar la proporción de cultivos u otras variables de acuerdo con las tendencias del mercado y elegir la opción que más se adapte a nuestro objetivo rentabilidad/riesgo sin haber invertido aún en esa zafra. Una vez que los cultivos quedan definidos, armamos el presupuesto de todo el período en una base mensual, lo que nos permite saber cuáles de los precios que se proyectan son adecuados. Ese conocimiento nos habilita a buscar el precio adecuado en el mercado físico y también en el de futuros dada la gran variación de la cotización internacional de los commodities. De este modo, el productor va a estar a resguardo porque puede cubrir sus costos con anticipación.”³

El poder económico que poseen y la estrategia competitiva que ejercen, les permite disponer de las mejores tierras en cada zona, empujando a los productores locales (medianeros) hacia tierras marginales o hacia fuera del sector. Esta condición, junto al uso de la tecnología adecuada, y a la calidad de trabajo realizado (en virtud de la selección de contratistas), y a la diversificación que realiza en diferentes zonas del país, hacen que su negocio sea ventajoso y una excelente oportunidad para inversores externos que no tienen la posibilidad de comprar tierras para iniciar el mismo. Un gran agricultor empresarial, disminuye sus riesgos plantando en varias zonas de producción, con diferentes cultivos y con esquemas de coberturas de precios de productos e insumos y transforma la agricultura, otrora un negocio de alto riesgo empresarial en una actividad mucho más segura y con un retorno atractivo en términos del capital invertido.

La estrategia comercial es explicada por las mismas empresas:

³ Guigou, M. www.adp.com.uy

“hoy contamos con instrumentos para ir midiendo la cantidad de riesgo que se desea tener, el cual se puede manejar con muchísima más previsibilidad, pese a la volatilidad de los factores que inciden en el agro. El problema es que los agricultores uruguayos generalmente invertimos tiempo y dinero en el cultivo de los granos, pero nos olvidamos que el valor bruto de la producción está en la fórmula "precio por cantidad". En otras palabras, ponemos mucho esfuerzo en pensar qué y cómo producir y nos preocupamos poco de los precios que vamos a recibir, lo cual es inconcebible ya que disponemos del mercado de futuros que nos habilita a ir fijando las cotizaciones con antelación.”⁴

En esencia para este nuevo actor, la agricultura es un negocio financiero que le permite una utilidad superior al costo que tiene el capital que utiliza para su financiamiento. En general tienen una estructura empresarial que favorece la alta especialización de sus funciones y se ajustan a esquemas operativos estrictos con foco en un negocio agrícola rentable y de riesgo acotado (Gutiérrez, G. 2009) y con un propósito de mediano y largo plazo desarrollando un plan de siembra para dos, tres o cinco años.

En la obtención de tierras operan bajo tres modalidades: la medianería típica, donde se paga al dueño de la tierra en función de la producción bruta obtenida (en kilos de grano); arrendamiento de mediano plazo con pago adelantado; y con contratos de arrendamiento o medianería, en que se contratan los servicios del propietario de la tierra para la realización de las actividades que involucran maquinaria y se distribuyen ganancias entre los integrantes de la sociedad una vez pagados todos los costos.

Estas empresas, en vez de actuar con estrategias competitivas entre sí, suelen cooperar. Esto lo expresa el gerente de una de estas empresas al plantear que en su empresa se trabaja en red, buscando asociaciones y compartiendo información con todos aquellos agentes que agreguen valor al negocio en su conjunto. El gerente de El Tejar S.A. dice que en Argentina:

“Los Grobo y El Tejar decidieron fusionar las redes de ambas compañías (Intranet) para reducir los costos de esta implementación tecnológica a la mitad”⁵. “Estamos llegando casi a la informatización total de la empresa, de manera que en sólo cinco días la compañía pueda ser auditada por un cliente o por un potencial inversor”

Como empresas agropecuarias trabajan a una escala muy amplia y extendida, sembrando entre 15.000 y 300.000 hectáreas sobre tierra que en su mayor parte es arrendada. En la cosecha 2009 realizaban aproximadamente el 35 % del área agrícola y el 39% de la soja de Uruguay. Tienen una estructura en red (Figura 2, p.14) basada en relaciones de complementariedad y de apoyo recíproco en el medio y largo plazo y su trabajo necesita confidencialidad, interdependencia y compromiso entre los socios de la cadena de valor (Mentzer *et al.*, 2001). El éxito del “*networking*” depende del grado de cumplimiento de las actividades realizadas por cada miembro, de la capacitación de los empleados y de la resolución común de los problemas de cada integrante de la red.

Todas las empresas en red organizan la producción y venden sus granos a los exportadores o a los principales compradores del mercado interno. Sin embargo, no todas las empresas tienen un funcionamiento similar y podemos distinguir que existen dos tipos o categorías. Hay empresas focalizadas en la producción, y por

⁴ Guigou, M. Op.cit.

⁵ Alvarado, O. Gerente del Tejar en www.eltejar.com

otra parte hay empresas que no solo producen sino que también compran granos a otros productores, otras empresas en red y productores tradicionales. Son empresas con un perfil de productor-distribuidor.

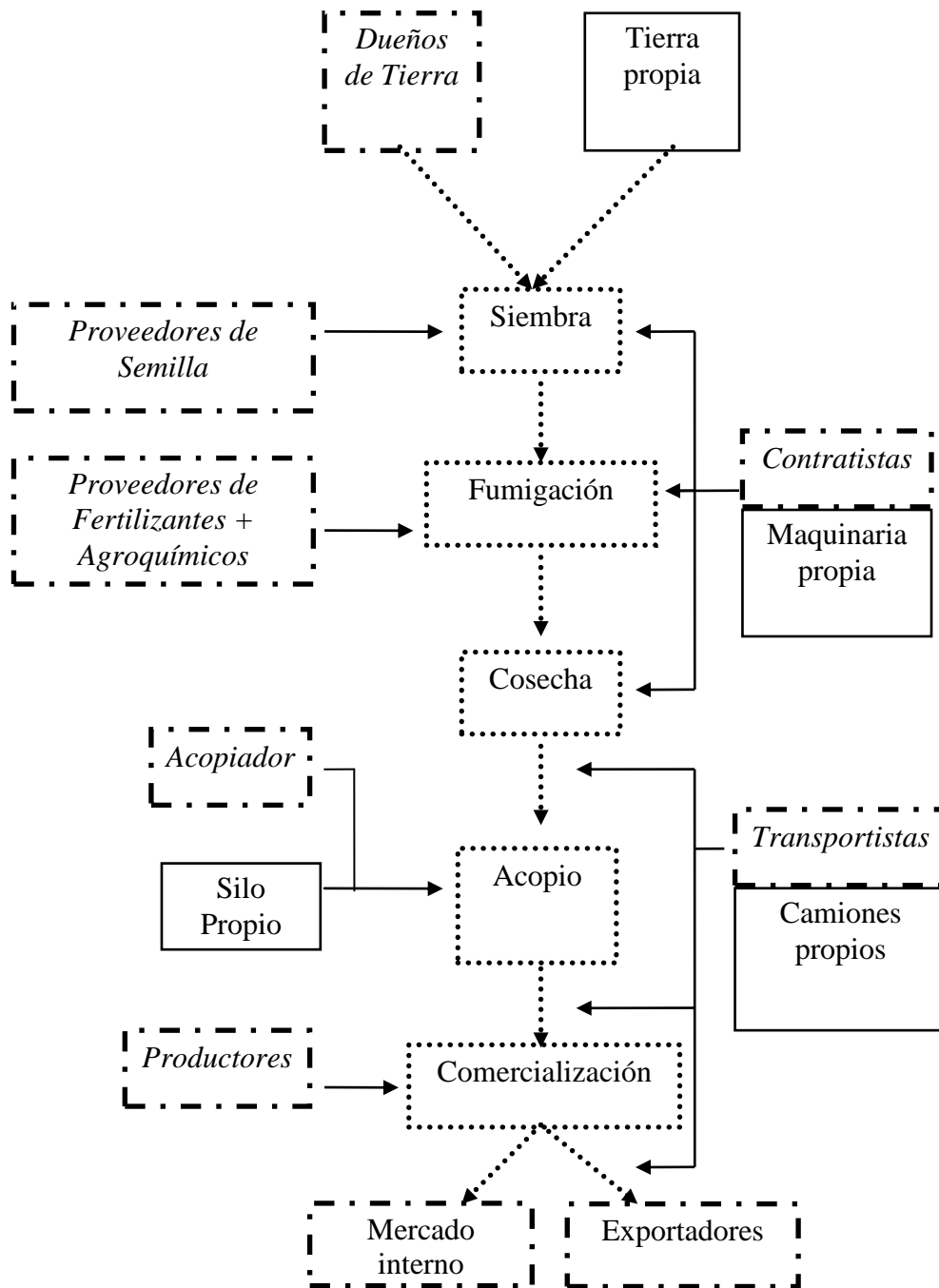
Los dueños de la tierra son actores mayores en la cadena de abastecimiento de las empresas porque alquilan entre el 80 al 100% de la que cultivan. Con los mismos existen distintos tipos de contratos, pero el 90% de los dueños de tierra eligen los contratos de renta fija por su menor riesgo. Como consecuencia de esta demanda, desde el año 2001, la cantidad y el valor del alquiler de la tierra fue en aumento y los dueños de la tierra generaron para sí, un poder de negociación muy fuerte. En el año 2008/09 con la disminución de los precios de los granos y la sequía, el precio del arrendamiento decae, pero se mantiene la demanda por tierras ya que las áreas agrícolas siguen en aumento. A partir de este momento se cambia la modalidad de pago pasándose del pago adelantado de hasta dos a tres años, a la modalidad de pago vencido, y solo un pequeño porcentaje se paga adelantado.

Un elemento estratégico de las empresas en red es la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. Desarrollan un sistema informático integrado para manejar eficientemente los componentes de la empresa: producción, comercialización, abastecimiento, contabilidad, finanzas. Usan modelos analíticos para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Otra característica de esas empresas es el manejo del riesgo para asegurar la siembra siguiente y la ganancia global. Manejan el riesgo climático a través de la diversificación geográfica dentro de varias regiones del país y a través un portafolio de varios cultivos, utilizando además variedades de diferente ciclo. En segundo lugar manejan el riesgo de los mercados por la venta de granos mediante un contrato adelantado con un precio negociado previamente. Finalmente las empresas en red manejan el riesgo político a través la implantación de filiales en distintos países de America del Sur.

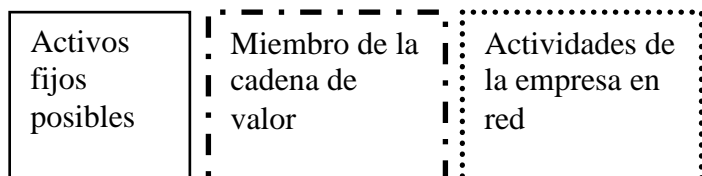
Se financian por los menos en un 50% con fondos propios (i.e. de la cosecha anterior), el resto proviene de créditos de los bancos, de los proveedores y de los arrendatarios. Algunas de las empresas también acceden a inversores externos, emitiendo bonos en el mercado financiero o mediante la utilización de fondos de inversión. Otra forma de financiamiento es pagándole al proveedor con contratos de futuro, compartiendo de esa manera el riesgo precio con el proveedor de insumos.

Figura 2. Actividades, miembros y recursos de las empresas en red



Leyenda:

-➔ Punto de implicación
- ➔ Actividades sucesivas



Fuente: Clasadonte, L; Arbeletche, P. Tourrand, J. (2010)

4.2 Factores claves del éxito.

Todas las empresas analizadas consideran prioritario tener un buen sistema de información el que es utilizado como control, como herramienta de contabilidad, para la planificación de los cultivos, planificación de la compra de insumos y para el financiamiento.

Según lo que declaran los responsables de las empresas en las entrevistas realizadas, la decisión de invertir en Uruguay estuvo motivada por diversas causas: diversificación geográfica, existencia de superficie con potencial agrícola sin explotar, valor relativo de la tierra bajo, oportunidad de hacer agricultura con costos razonables, márgenes interesantes, por el potencial de valorización de la tierra, por seguridad jurídica para invertir. Se argumenta que al instalarse existía en el país falta de estructura logística, de capacidad de almacenaje, y una gran brecha para la exportación, pero que las condiciones se fueron creando. Las empresas de origen extranjero expresaron que para su instalación en Uruguay no tuvieron beneficios de exoneración de impuestos, por lo que éste, no fue un motivo para su radicación.

En las misiones y visiones expresadas en conjunto por las empresa se manifiesta que aspiran *“ser una empresa productora de alimentos en el mundo y de energía renovable; con sustentabilidad del medio ambiente; que operan vinculando e integrando servicios; y constituyendo una inversión atractiva, seria, líquida y confiable”*. Su misión es *“agregar valor a la producción agropecuaria, satisfacer las necesidades de los clientes, un crecimiento sustentable del sector y la realización de personas”* y *“convertirse en la mejor opción de inversión de tierras para agricultura”*.

Se puede interpretar que el éxito de estas empresas se encuentra en que desarrollan un modelo que es innovador en cuanto a la organización en la red de relaciones que generan, construyendo relaciones de largo plazo con sus proveedores, sus contratistas y sus compradores y realizando una utilización y manejo avanzado de las tecnologías de la información y la comunicación. Desarrollan una cultura de empresa que genera un compromiso con la misión de la misma de sus empleados y de los otros miembros de su cadena y la composición de su capital está basada en la tenencia de pocos activos fijos, lo que permite suponer que se pueden adaptar fácilmente a un contexto variable, con una alta flexibilidad.

La misión y visión de la empresa es compartida con los empleados a través de múltiples actividades. Se tiene claro que la capacitación del empleado es un beneficio para la empresa y además para el propio empleado, para lo cual hay un sistema de remuneraciones y premios acordes a la labor realizada. Existen en forma escrita manuales de procedimiento que todo empleado conoce y comparte. Estas empresas se consideran así mismas como profesionales e innovadoras en los aspectos organizacionales y de cultura de la empresa.

El impacto cultural es el aspecto más significativo ya que proponen un modelo nuevo de empresa agropecuaria con una clara separación entre las actividades de producción y la propiedad de los medios de producción, diferente al productor tradicional que tiene un alto nivel de activos fijos sobre todo en tierra y/o maquinaria.

Se estructuran con la conformación de más de una empresa dentro de la misma por diferentes razones: para poder participar en toda la cadena y para dividir la parte productiva de la comercial, por temas impositivos, o para que no exista conflicto de intereses, siendo una de producción, otra de comercialización y otra para transporte.

Todas las empresas trabajan con protocolos, con un plan de siembra preestablecido, y con el paquete tecnológico que se instrumenta por el equipo gerencial. El nivel de autonomía de los técnicos es total, siempre y cuando se mantenga dentro del protocolo, cuando se sale de éste, se tiene que consultar a su superior. La mayor autonomía la tienen con los contratistas y con tareas operativas. Las empresas afirman que *“los protocolos es la manera que tienen de estandarizar para hacer las cosas”*.

Los criterios de selección que utilizan la mayoría de las empresas para elegir los proveedores de insumos son principalmente calidad del producto y precio, aunque tienen en cuenta financiación, logística, trayectoria y fidelidad. Los contratos comerciales con proveedores en muchos casos son alianzas buscando mejores precios, se utilizan créditos con garantías de ventas forward del producto, pago adelantado buscando mejores precios y muchas veces transferencias de créditos hacia los acopiadores. Generalmente las compras se hacen con el importador y en menor proporción al proveedor local. Se compra alrededor del 80% de los insumos al importador y 20% en comercio locales en los distintos puntos del país, expresando *“con la idea que algo pase por los comercios locales y no utilizarlos solo cuando hay un incendio”*. El 80% de las compras se realizan con el 20% de los proveedores, ya que la política de la empresa incluye tratar de mantener la mayor cantidad posible de proveedores (sobre todo los locales de la zona donde opera) como forma de poder utilizarlos en caso de ser necesario, pero concentra las compras en pocos proveedores. Con los proveedores se busca compartir riesgos, costos y beneficios. En todos los casos, hay descuentos especiales por compra de grandes volúmenes de insumos comparándose con un productor tradicional. Los pedidos se realizan aproximadamente con seis meses de anticipación a la siembra, este tiempo puede variar dependiendo del momento del año y las condiciones de mercado.

La mayoría de las empresas no presentan maquinaria propia, utilizando servicios de terceros, la cantidad de contratistas que manejan cada una de las empresas es muy variable pudiendo oscilar de 25 hasta 100, dependiendo del tamaño de la empresa. No se realiza contrato, son acuerdos de palabra (superficie y precio), donde se valora la confianza y se prefiere no hacer contrato porque en algunas circunstancias, por condiciones climáticas, no se puede cumplir con el plan de siembra. Existe una “orden de trabajo” a través de una planilla, existiendo posteriormente un control de la empresa mediante visitas de campo, remitos, y utilización de balanzas públicas o de terceros en el caso de la cosecha. En una negociación pre-campaña se fija el volumen de trabajo y el precio y a su vez existe un sistema de crédito desde la empresa al contratista, ya sea con préstamo directo de dinero o actuando como garantía (el contrato) para el Banco.

El trabajo de la maquinaria lo controla el agrónomo de campo que verifica la maquinaria y todas las labores realizadas en las chacras.

Hay bonificaciones y descuentos en el contrato de trabajo por la calidad, bonificando por buena siembra, calidad de información, prolijidad, uso de los insumos correctos y que se implemente bien el plan de tecnología. Se sanciona si la siembra fue muy mala. En cosecha se bonifican a los contratistas que tienen mapeador satelital y a los que tienen mejor tecnología, lo mismo en fumigación, ya que hay tecnología que hacen un uso más eficiente ahorrando insumos.

Con los transportistas los contratos también son informales, con procesos de negociación complejos e individuales. Se estima que el 90% del transporte es realizado por contratistas.

Las empresas que participan en el área de acopio de granos, acondicionamiento y exportación tienen silos distribuidos en puntos clave para el almacenamiento de granos a lo largo del país.

Las ventas se realizan tanto en el mercado interno (industria) como directamente a exportación. En general hay alianzas entre empresas ya que algunas directamente no realizan la tarea de comercialización, realizando alianzas con otras similares que actúan como sus comercializadores. Realizan ventas en mercados de futuros, a través de brokers o directamente en los mercados a término.

6. CONCLUSIONES

En este apartado presentaremos cuales son las principales conclusiones a las que hemos llegado con el estudio realizado sobre la organización de la gestión empresarial del denominado agro-negocio.

En primer lugar, a finales del siglo XX se produce un momento de ruptura en el desarrollo de la agricultura de secano debido a cambios técnicos que se venían dando, unidos a cambios en la gestión empresarial y del riesgo condicionan e impactan la estructura de los sistemas productivos, su competitividad económica y su sostenibilidad ambiental. Por lo tanto, es importante comprenderlos para poder anticipar los impactos de políticas públicas que faciliten y aceleren aquellos procesos de cambio que permitan un desarrollo sostenido.

Estos procesos de crecimiento también se acompañan de beneficios sociales porque generan empleos directos e indirectos. Es muy importante anticipar las oportunidades que se generan, principalmente para complementar la agricultura con la producción ganadera intensiva, ya que esta ocupa directamente mucho más empleo y en Uruguay aún se mantiene una estructura productiva que tiene una alta capacidad de respuesta para la intensificación, principalmente si se la complementa con la agricultura de granos. La sostenibilidad social, que es la más importante a atender en estos procesos de cambio, puede verse muy beneficiada con esta oportunidad ya que la ganadería afinsa al productor en el campo.

La expansión agrícola tiene indicadores muy positivos desde el punto de vista global, pero ha provocado una disminución muy importante de los agricultores tradicionales del rubro, principalmente familiares y medianeros, y que han sido sustituidos por nuevos agricultores con lógicas de funcionamiento y formas de gestionar la actividad, relativamente diferentes.

Existe una clara concentración de la actividad agrícola que ha aumentado en los últimos años, la cual es mostrada por los índices calculados. A nivel agrícola el 1% de los agricultores concentra el 30% del área cultivada, y este proceso es aun más intenso en cultivos como la soja y el maíz. Este proceso no implica necesariamente concentración de la propiedad de la tierra ya que la expansión productiva en general se realiza sobre campos arrendados.

La presencia de nuevos actores, con lógicas de funcionamiento diferentes a las del agricultor tradicional y con escalas productivas mayores genera presiones al alza de los precios de la tierra y de los valores de renta, que generan dificultades para la competitividad de los pequeños y medianos agricultores y los obliga a salir de la producción.

En el caso de los productores medianeros también tienen dificultades para financiar las producciones y sobre todo para competir frente a las altas rentas de la tierra, por lo que gradualmente pasan a dedicarse a la realización de servicios agrícolas de maquinaria.

Parte de los productores medianos y grandes hallan muy atractivo arrendar sus campos a nuevos agricultores, sobre todo percibiendo por adelantado altos niveles de renta, que les permiten pasar a tener una actividad de “rentista” sin mayores riesgos económicos o financieros.

Los primeros impactos que se pueden observar es que se trata de un modelo que es innovador en cuanto a la organización de su empresa, su principal factor de éxito es la construcción de relaciones en red de largo plazo con sus proveedores, sus contratistas y sus compradores. Otro factor de éxito, es la utilización y manejo avanzado de las tecnologías de la información y la comunicación y desarrollar una cultura de empresa que genera un compromiso con la misión de la misma de sus empleados y de los otros miembros de la cadena. La composición de su capital está basada en la tenencia de pocos activos fijos, lo que permite suponer que se pueden adaptar fácilmente a un contexto variable y les permite una importante flexibilidad.

El impacto cultural de las empresas en red es el aspecto más significativo, efectivamente proponen a nuestra sociedad un modelo nuevo de empresa agropecuaria. Por primera vez vemos una separación entre las actividades de producción y la propiedad de los medios de producción (i.e. tierra y maquinaria), ya que tradicionalmente los productores locales tienen un alto nivel de activos fijos a causa de la tierra y/o las maquinarias que tienen en propiedad. Así la producción de granos, ya no está necesariamente vinculada a la titularidad de la tierra, son dos negocios distintos y hacen que la relación emocional con la tierra desaparezca. Es un cambio de paradigma de valores y es uno de los cambios principales que operan en el ámbito agrario rural.

En el futuro de corto plazo nos encontraremos que en Uruguay, un país con una baja protección para sus productores agropecuarios, enfrentados a los fenómenos de globalización e integración al mercado mundial, de alta competencia, la única alternativa para mantenerse en la producción será mejorar la eficiencia. Una de las formas es la intensificación como lo hacen las empresas en red, la consecuencia es la concentración de la producción, favorecida porque el modelo presenta importantes economías de tamaño desde un punto de vista económico. En el futuro posiblemente encontraremos menos actores en este sector pero serán de mayor tamaño y mucho más especializados, basados en procesos cuya eficiencia dependerá de la escala, la capacidad de gestión empresarial y del riesgo y de la flexibilidad del proceso productivo.

El tener las empresas que operan en los distintos países, un epicentro común en Argentina, se genera un cambio notorio en la forma de gestionar la actividad, dado que las decisiones están estandarizadas, todas en torno a un mismo esquema de negocio para todos los países donde la empresa está produciendo, diferente a cuando predomina la agricultura familiar donde las decisiones son del productor individual, lo que lleva a tener diversidad de estrategias.

Con este nuevo esquema de gestión las posibilidades de negociar con proveedores, contratistas o exportadores son mayores para las nuevas empresas por los grandes volúmenes que manejan en todos los países. En cambio para un productor familiar, que si bien antes no tenía tanta diversidad de opciones, actualmente puede perder poder de negociación ya que no tiene forma de competir ya sea por su extensión o por el volumen de producción que maneja.

Las empresas en red tienen una forma de operar cuyo objetivo central es optimizar la escala del negocio agrícola en base al uso intensivo de la tierra, maquinaria y trabajo. Es por esta nueva forma de operar que se observa un cambio notorio en la tenencia de la tierra en los últimos años, con un claro aumento de las

tierras explotadas en arrendamiento por encima de las cultivadas en propiedad, esta estrategia puede estar asociada a que si los resultados no son los esperados las áreas arrendadas se entregarían a sus dueños, saliendo fácilmente del negocio, lo que explica, por que no se adquieren maquinarias ni se construyen silos u otros activos fijos.

BIBLIOGRAFÍA

ARBELETCHÉ, P. Y CARBALLO, C. (2008): La expansión agrícola en Uruguay: alguna de sus principales consecuencias. En XXXIX Congreso de la Asociación Argentina de Economía Agrícola y Segundo Congreso Regional de Economía Agraria, Montevideo, Uruguay. CD.

BISANG, R. (2007): El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿volver a creer? In Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina... Cap. VI; CEPAL, Colección de Documentos de Proyectos, Argentina.

BULHER, E. A. (2008): Formas de producción agrícola en Río Grande do Sul: propuesta de criterios múltiples de caracterización y aplicación a la actividad arrocerá. Ensaio FEE, v 29.

CLASADONTE, L.; ARBELETCHÉ, P. Y TOURRAND, J.F. (2010): ¿Cuales son los factores que hacen a las empresas en red tan exitosas? Revista Gestión de las Personas y la Tecnología, Universidad de Santiago, Chile, v. 8, p. 78-85.

DÍAZ, R. (2006): Desafíos de la intensificación agrícola en Uruguay. In www.iica.org.uy Fecha de consulta, febrero 2007.

ERNST, O. (2009): Hacia una agricultura inteligente y sostenible. Zona Agropecuaria. (19): 27-29. Montevideo, Uruguay.

FREEMAN, C. Y SOETE, L. (2008): A economia da inovação industrial. Campinas; UNICAMP.

GUIBERT, M.; SILI, M.; ARBELETCHÉ, P.; PIÑEIRO, D. Y GROSSO, S. (2011): Agriculture en réseau et nouvelles organisations productives en Argentine et en Uruguay. Revue Economies et Sociétés N° 33, Francia.

GUTIÉRREZ, G. (2009): Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas. TCP URU 3103. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, p.68. Informe técnico.

HILL, M. Y CLERICI, C. (2011): Planes de uso y manejo del suelo. Revista INIA N° 26, Montevideo, Uruguay

HIRSCHY, A. (2006): Desarrollo del cultivo de soja en Uruguay. In: Anales del Congreso de soja del MERCOSUR (3°, 2006, Rosario, Argentina). Soja Sudamericana, liderando el porvenir. Rosario, CD.

LAMBERT, D.M. AND COOPER M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management. Industrial Marketing Management, 29. p. 65-83.

MENTZER J.T. DEWITT, W., KEEBLER J.S., MIN, S., NIX, N.W., SMITH, C.D. AND ZACHARIA, Z.G. (2001): Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2. p. 1-25.

MGAP-DIEA (2011): Encuesta Agrícola, primavera 2010. in <http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxpp001.aspx?7,5,93,O,S,0,MNU;E;39;1;MNU>.

RIELLA, A. (2008): Sociedad y territorio: las perspectivas de la equidad social y la cohesión territorial. Montevideo. Informe de consultoría IICA-OPP. s.p.

SOUTO, G. (2004): Potencialidades y limitantes para la expansión de la agricultura de secano en Uruguay: una aproximación desde la disponibilidad de suelos aptos. XXXV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Mar del Plata, Argentina.

VORST VAN DER J.G.A.J., BEULENS A.J.M. AND BEEK VAN P. (2005): Innovations in Logistics and ICT in Food Supply Chain Networks. In: Innovation in agri-food systems, Product quality and consumer acceptance, (Eds) W.M.F. Jongen and M.T.G. Meulenberg, Cap. 8.

Páginas web consultadas:

www.adecoagro.com

www.adp.com.uy

www.calyxagro.com

www.eltejar.com

www.erro.com.uy

www.kilafen.com.uy

www.msu.com.ar