

Análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo

Arbeletche Pedro¹, Coppola Macarena¹, Paladino Cintia¹

¹*Facultad de Agronomía. Universidad de la República. Estación Experimental Mario A. Cassinoni (EEMAC). Ruta 3, km 363, 60000. Paysandú, Uruguay. Correo electrónico: arbe19@fagro.edu.uy*

Recibido: 14/3/12 Aceptado: 19/4/12

Resumen

El Cono Sur de América Latina vive un proceso expansivo de la agricultura de granos que no registra antecedentes, por su magnitud e intensidad. En tan solo seis años se duplicó la producción de soja, pasando de 45 a 90 millones de toneladas anuales en esta región. Este proceso es consecuencia de grandes cambios tecnológicos asociados al surgimiento de la siembra directa, los transgénicos, y las TICs. Asimismo la demanda de *commodities* y la aparición de nuevos actores con lógicas y estrategias diferentes al productor tradicional, generan una dinámica de crecimiento y concentración productiva sin precedentes en Uruguay, el cual junto con la forestación, presiona al ganadero tradicional, generando intensificación y una fuerte presión sobre los recursos naturales. Las nuevas empresas se asemejan a la industria, en cuanto a la normalización y estandarización de procesos, tecnologías, financiamiento mediante fondos de inversión y la generación de redes de contactos y relaciones de negocios. Analizar los cambios en la gestión empresarial de las empresas agrícolas desde la perspectiva de la Economía Industrial, con especial énfasis en las empresas en red de la agricultura uruguayana, es el objetivo central del presente trabajo. Esto es posible, mediante la combinación de estrategias basadas en el análisis de información existente, entrevistas a expertos y metodologías que permitan entender a través de un modelo conceptual la forma, estrategias de trabajo y factores de éxito de las empresas en red.

Palabras clave: agricultura, gestión empresarial, negocio agrícola

Summary

Analysis of the Agribusiness Form in Farm Management in South America: the Uruguayan Case

The Southern Cone of Latin America lives an expansive process of agriculture of grains without precedents in magnitude and intensity. In only six years the production of soybeans doubled from 45 to 90 million tons per year in this region. This process is consequence of big technological changes associated with the emergence of the direct sowing, the transgenic, and the ICTs. Also the demands of commodities and the appearance of new actors with logics and strategies different from the traditional farm, they generate a dynamics of growth and productive concentration without precedents in Uruguay, which along with the forestry, presses the traditional farmer, generating a strong intensification and a pressure on the natural resources. The new companies are alike the industry, as for the normalization and standardization of processes, technologies, financing through investment funds and generating networks of contacts and business relations. The central aim of the present work is to analyze the changes in the business management of the agricultural companies from the perspective of the Industrial Economy, with special emphasis in the companies in network of the Uruguayan agriculture. This is possible by means of the combination of strategies based on the available information, interview to experts, and methodologies that allow to understand through a conceptual model the form, strategies of work and factors of success of the network companies.

Key words: agriculture, farm management, agribusiness

Introducción

El Cono Sur de América Latina (Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay) vive un proceso expansivo de la agricultura de granos que no registra antecedentes en la historia agrícola, por su magnitud e intensidad. En tan solo seis años se duplicó la producción de soja, pasando de 45 a 90 millones de toneladas anuales. Este proceso es consecuencia de la conjunción de tres factores: 1) un gran cambio tecnológico; 2) el incremento de la demanda mundial de *commodities* y 3) un crecimiento en escala de las empresas que ganan en eficiencia y productividad.

Uruguay no escapa a esta dinámica regional y desde comienzos del Siglo XXI la agricultura de secano sufre importantes cambios en su estructura productiva y en los actores involucrados. Con la inclusión de la siembra directa, los transgénicos, la liberalización económica y la aparición de nuevos actores con lógicas de funcionamiento bien diferentes, se da una dinámica de crecimiento sin precedentes, que junto con la forestación, presiona al sector ganadero, generando intensificación del mismo, concentración de la producción, desaparición de agricultores y una fuerte presión sobre los recursos naturales. Las nuevas empresas tienen lógicas de comportamiento bien diferentes al tradicional productor agrícola, apegado a la tierra y a la obtención de una renta, y se asemejan a la industria, con normalización y estandarización de procesos, utilización de nuevas tecnologías (transgénicos, plaguicidas, nuevas tecnologías de la información y la comunicación), con financiamiento a través de fondos de inversión y nuevas formas de comercialización, y generando una red de relaciones y de negocios propios de las empresas de tipo industrial.

El objetivo general de esta investigación es analizar los cambios en la gestión empresarial de las empresas agrícolas desde la perspectiva de la Economía Industrial, con especial énfasis en las empresas en red de la agricultura uruguaya.

Marco conceptual

Los estudios consultados sobre la organización de las empresas agrarias y el estudio de la estructura agraria en general están basados en marcos teóricos vinculados al estudio de la renta de la tierra y los modos de acumulación agraria.

La agricultura empresarial ha sido poco abordada, salvo en los análisis particulares de las explotaciones de tipo plantación de producciones tropicales o del latifundio tradicional. Existe una visión tradicional de la agricultura empresarial

como adaptada a la agricultura de exportación y que se define como la gran explotación capitalista basada en la utilización de trabajo asalariado permanente, con superficies muy superiores a la media, concentración fundiaria e importante proporción de capital fijo en tierra y maquinaria y generación de lucro a través de dos componentes: la renta de la tierra y la ganancia del capital en forma casi insoluble (Bisang, 2007).

Esta agricultura empresarial debe distinguirse de una nueva forma empresarial, la agricultura de los inversores, donde solo importa la acumulación de ganancias generada por la producción y la acumulación financiera que se apoya en la toma de riesgos y la flexibilidad. La misma trabaja sobre activos no propios e invierte en el cultivo mientras este genere ganancias superiores a otros tipos de inversión financiera agraria o no agraria. Los productores no son necesariamente actores de origen rural y realizan varias actividades no agrarias en paralelo y donde la organización de la producción busca maximizar la flexibilidad, arrendando máquinas y tierras y adecuando superficies de cultivo en función de perspectivas de corto y mediano plazo (Bühler, 2008).

La pregunta del papel jugado por estos nuevos modos de gestión, apoyados en un proceso de globalización creciente y como la agricultura tradicional subsiste, debe ser vuelta a analizar desde el punto de vista de: la aplicación del esquema de análisis de «cadenas de valor global»; de la producción agrícola en red y del mantenimiento de las formas tradicionales de producción empresarial, dentro de la diversidad de las que se mantienen en el agro. Este análisis nos acerca a una gestión empresarial donde los sectores productivos están definidos como sistemas de actores organizados verticalmente alrededor de un proceso de valorización. En este proceso se pone de manifiesto, de acuerdo con la naturaleza de los procesos productivos, qué activos y eslabones estratégicos de la cadena importan y cómo son controlados por actores que ejercen un efecto de dominación sobre otros y obtienen ventajas en términos de valorización.

El modelo de empresa agrícola en red tiene un funcionamiento que se asemeja a las empresas de la Economía Industrial, donde las innovaciones técnicas y sectoriales (paquete tecnológico simplificado, estandarización de productos y de procedimientos, asesoramiento privado) y las medidas macro-económicas favorables (apertura, desregulación, política monetaria) desembocan en aumento de la producción y rendimientos en los cultivos de exportación. La presión competitiva conduce en paralelo a la moderni-

zación de las explotaciones y al crecimiento del tamaño medio, pero también a la «profesionalización» de los productores, unido a que actores financieros penetran en la producción agrícola. Dos hechos contribuyen a transformar la producción: el peso creciente del capital financiero y el control de las tecnologías transversales como la biotecnología y las tecnologías de la información y la comunicación. Aparecen innovaciones en las relaciones de subcontratación donde muchos productores tradicionales se vuelven beneficiarios del sistema mediante la renta de su tierra, o la venta de servicios agrícolas.

En este tipo de agricultura, la búsqueda de rentabilidad máxima del capital, está unida a la rotación cada vez más rápida del mismo, lo que entra en contradicción con la importancia de las inmovilizaciones territoriales y del capital físico, tradicionalmente ligados a la gran explotación agrícola. La tierra en esta visión se hace un insumo más.

El tamaño empresarial puede alcanzar varios miles de hectáreas (generalmente de terceros), lo que permite utilizar mejor el equipo, simplificar operaciones culturales, aumentar la productividad del trabajo y disminuir costos de transacción.

Este modelo empresarial particularmente emblemático de la expansión de la soja en Argentina y Uruguay, depende también de agricultores presentes en la actividad antigua quienes adoptan estrategias adaptativas a las nuevas condiciones.

Los actores que gobiernan la red subcontratan asesoramiento técnico y tareas agrícolas, anticipan las informaciones comerciales y financieras, y están en posición de fuerza para negociar tanto con el agro-abastecimiento, como con el exportador, a causa de que manejan volúmenes importantes de producción. Lejos del modelo clásico donde el control era ejercido por el comercializador, el sistema actual es más complejo, ya que el control del conocimiento desempeña un papel esencial, junto al control del capital.

El Cuadro 1 resume las principales diferencias entre esta nueva forma de empresa y el agronegocio clásico que aun coexiste.

Estas formas de agricultura de empresa orientadas al control de redes de actores, de espacios y de contratos con los empresarios agrícolas generan un sistema extremadamente flexible, donde se priorizan las lógicas financieras frente a las lógicas productivas. Esta especificidad interroga

Cuadro 1. Dos formas de agricultura empresarial: agricultura tradicional y agricultura en red.

| Forma clásica : agricultura tradicional | Nueva forma : agricultura en red |
|--|---|
| Propietarios de activos: instalaciones, máquinas, tierra (capital inmovilizado) | Poco o nada de activos en propiedad, arriendo de tierras (a otros productores que se convierten en rentistas fundiarios) |
| Valor patrimonial | Valor comercial |
| Baja flexibilidad (largo plazo) | Alta flexibilidad (corto plazo) |
| Mano de obra familiar, asalariada | 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 (climático, agronómico, política fiscal...) por utilización de mercados de futuros y por distribución espacial de la producción nacional e internacional |
| Poca autonomía comercial (gobernanza vertical) | Margen de negociación con proveedores y compradores (gobernanza 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, | Multi-localización, |
| Vive en el medio rural | Residencia urbana o en el extranjero |
| Durabilidad | Global o local |
| | Movilidad |
| Renta débilmente deslocalizada | Renta fuertemente deslocalizada |

sobre el carácter reproducible de esta forma de agricultura, su expansión posible más allá de los sectores de *commodities*, a otras producciones no genéricas, quienes todavía movilizan a numerosos agricultores familiares y su carácter dual o complementario con las formas clásicas. Estas empresas pueden desorganizar espacios rurales por estar poco implicadas a escala local, por su modo de funcionamiento (movilidad de empresarios y de asalariados), y por ser dependientes de decisiones tomadas en otro lugar y más permeables a dinámicas que, en otro tiempo, escapaban de ellos. Las actividades agrícolas de este tipo, más intensivas y más homogéneas, estructuran espacios productivos más conectados al espacio global y menos al espacio local.

Las firmas actúan dentro de un espectro de posibilidades tecnológicas y de mercado, derivadas del crecimiento de la ciencia, de la tecnología, de las nuevas tecnologías de la información y de los mercados mundiales. La capacidad y la iniciativa de los empresarios crean nuevas expectativas de ganancia, las cuales atraen imitadores para explorar las nuevas posibilidades. La sobrevivencia y el /o posible crecimiento de las empresas dependen de la capacidad de adaptarse a un ambiente demandante de un rápido cambio técnico y donde los recursos son escasos. Las conductas empresariales basadas en estrategias innovadoras permiten que las empresas tengan un desempeño superior y consigan sobrevivir en el mercado (Freeman y Soete, 2008).

Metodología

Para el estudio de la evolución de los distintos actores y del uso de suelo se reprocesaron y analizaron las encuestas agrícolas realizadas por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca-Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DIEA)¹. Esta información permitió determinar la evolución del número de agricultores que se mantenía en la producción y la tasa de salida de la misma. Con los nuevos agricultores se realizaron entrevistas semidirigidas a casos representativos, a los efectos de analizar su forma de producción, comprender y entender la logística, relaciones y funcionamiento de la empresa y compararlos con los sistemas más tradicionales. Se entrevistaron cinco empresas en el año 2008, repitiendo el estudio de casos sobre nueve empresas en el 2010. Se analizó el manejo de la cadena de

abastecimiento y su inserción en la cadena productiva. Las cinco empresas representaban más del 20% de las tierras agrícolas del país en el año 2008 y las nueve entrevistadas en 2010 representaban más del 45%. El modelo conceptual desarrollado para el análisis de las empresas está basado en los trabajos de Lambert y Cooper (2000), que permiten analizar la cadena de valor mediante cuatro elementos que actúan en forma conjunta: la estructura en red, el manejo de los procesos comerciales clave, los componentes de dirección y el manejo de los recursos de la empresa. A este modelo Van der Vorst *et al.* (2005) añaden que se deben comprender los objetivos de la empresa y el sistema de evaluación que desarrollan para medir el cumplimiento de los objetivos.

Resultados

Los resultados serán analizados en una perspectiva de evolución y caracterización de la agricultura en Uruguay en distintas etapas históricas.

Fines de los años 50 - Primera fase de la modernización

A mediados del Siglo XX y en el marco del modelo de sustitución de importaciones, el área de agricultura creció a una tasa acumulativa anual del 10,7%, alcanzando en 1956 el millón 660 mil hectáreas, de las cuales el 87% eran cereales y era realizada por 20.000 productores. Este crecimiento fue originado en el contexto internacional de postguerra, con altos precios internacionales, y una política interna favorable, con fijación de precios, crédito subsidiado, intervención estatal en la comercialización, mayor ingreso de la población, y la introducción de la mecanización agrícola. El sistema predominante era de agricultura continua y laboreo convencional, que a su vez se trasladó desde la zona metropolitana de Montevideo al litoral del país, dado que los problemas de erosión y agotamiento de los suelos del sur habían provocado un estancamiento de los rendimientos. Se generó una relocalización de la actividad agrícola, expandiéndose a tierras que no habían tenido cultivos, con alta fertilidad, no erosionadas y con buenas condiciones físicas del suelo. A partir de los años 60 las condiciones cambian y las políticas hacia la agricultura también, y si bien se continúa manteniendo algún nivel de protección, hay sucesivos cambios y faltas de continuidad, y los productos que no compiten en el mercado externo se estancan o retroceden.

¹Se reprocesaron los microdatos de las encuestas de DIEA, a las cuales se accede mediante un acuerdo de confidencialidad en el uso de la información.

Período de los años 80 y 90: agricultura en rotación con pasturas

La actividad agrícola se vio sometida a fuertes transformaciones durante las dos últimas décadas del Siglo XX, por cambios en el entorno externo e interno tales como: progresiva liberalización del comercio, retiro del Estado y desregulación del mercado doméstico, apertura comercial con reducción de aranceles, devolución de impuestos indirectos, y acceso favorecido a los mercados regionales, que comienza a generar una orientación exportadora del sector. El desarrollo de infraestructura comercial por el sector público viabiliza el cambio técnico en la fase de poscosecha y fortalece las capacidades portuarias, con presencia activa del crédito público en el financiamiento de la actividad.

Es así que entre los años 1980 y 2000 la agricultura se mantiene en base a una reducción de costos unitarios como forma de competir en un escenario de bajos precios internacionales, lo que se logra basado en incremento de la productividad de la tierra y alta utilización de insumos, y complementándose con otros rubros como ganadería o lechería. El sistema de producción es de rotación de cultivos con pasturas perennes, manteniéndose la tecnología del laboreo convencional, provocando una fuerte reducción del número de productores (3000 productores), pero con alta utilización de insumos que permitió multiplicar por 2,5 los rendimientos de los cultivos (trigo) (De los Campos y Pereira, 2002; Ernst, 2009). Desde el punto de vista tecnológico, se comienza a adoptar la siembra sin laboreo, lo que permitió reducir aún más los riesgos de erosión del suelo y la pérdida de productividad (Ernst, 2009). En la década del 90, el productor tenía un menú reducido de alternativas comerciales, con una corta lista de agentes de comercialización y pocas herramientas de manejo de riesgo precio.

El período 2000-2011: agricultura continua y siembra directa

A partir del año 2000, se comienza a desarrollar y a imponer un nuevo modelo de agricultura empresarial que desplaza a la agricultura tradicional de antaño. Estos grandes emprendimientos agrícolas desalambraron establecimientos implantando sistemas agrícolas continuos y relegando la ganadería a las zonas menos aptas para la agricultura. La superficie de cultivos crece continuamente, por intensificación en el área agrícola tradicional y expansión hacia otras zonas del país. Se abandona el sistema de rotación de cultivos y pasturas y se incorporan zonas con potencial agrícola, tradicionalmente ganaderas, a un siste-

ma de agricultura continua (Ernst, 2009). Junto con innovaciones tecnológicas se dan importantes innovaciones en materia de organización de la gestión destacándose el incremento de la agricultura por contratos y redes relacionales que involucraban a contratistas, productores, proveedores, procesadores y exportadores, lo que permiten la optimización del uso de los recursos y una disminución de los costos de transacción, complementado con una mejor gestión del riesgo.

En síntesis tenemos que se dan cambios en los actores vinculados al proceso productivo y comercial, cambios en las formas de comercialización y gestión del riesgo y en la organización general del negocio agrícola. Se combina una alta movilidad y dispersión geográfica de los actores involucrados, acompañado por un sistema productivo altamente flexible, con simplificación tecnológica y muy vinculado al desarrollo de redes de comunicación y globalización de los procesos. Las regiones agropecuarias se convierten en espacios de producción de materias primas para la demanda exterior, generándose un proceso de especialización productiva e intensificación que beneficiándose de los recursos naturales busca la mayor rentabilidad de corto plazo. 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. Estos cambios generan una nueva agricultura, con una organización diferente, donde tienden a existir menores vínculos entre actores y territorios y con una articulación e inclusión de los espacios productivos locales en redes globales (Guibert *et al.*, 2011).

Se puede así distinguir dos tipos de empresas: por un lado las que hace años están en la producción y llamaremos agricultores tradicionales, con una gestión empresarial basada en la rentabilidad generada a partir de la explotación de sus propios activos fijos (tierra y maquinaria), y por otro lado las llamadas «empresas en red» con formas de gestión que priorizan el rentabilizar principalmente al capital circulante que usan en la producción. A partir de las entrevistas realizadas, se puede concluir que estas empresas son 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. Bus-

can optimizar la escala del negocio en base al uso intensivo del capital, principalmente circulante, actuando como unidades de gerencia, que una vez constituidas, consiguen tierras en base a arrendamiento o medianería, realizan los contratos necesarios para obtener los servicios de maquinaria e insumos y llevan adelante los cultivos de acuerdo a un plan de producción previamente determinado. Son gerenciadas por profesionales que poseen la formación, e información necesaria para llevar adelante el negocio y realizar los acuerdos que se necesitan a nivel local. Compran los insumos directamente al importador y/o fabricante, quedando el distribuidor local como proveedor de urgencias o testigo.

De esta manera logran apropiarse de las economías de escala que el negocio posee. Como cobertura del riesgo productivo y político poseen empresas similares en otros países de la región, y realizan siembras en todo el país, con diversificación de cultivos y de variedades. El sistema de comercialización es muy profesional y privilegian las alternativas comerciales que permitan ventas anticipadas y/o coberturas eficientes minimizando el riesgo precio. 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. La estrategia competitiva y su poder económico, les permite disponer de las mejores tierras, empujando a los productores locales hacia tierras marginales o hacia fuera del sector. En esencia, la agricultura es un negocio financiero que le permite una utilidad superior al costo que tiene el capital que utiliza para su financiamiento. Su estructura empresarial favorece la alta especialización y con ajuste a esquemas operativos estrictos con foco en un negocio agrícola rentable y de riesgo acotado (Gutiérrez, 2009). Normalmente no compiten entre sí, sino que cooperan, complementándose, asociándose y compartiendo información.

En Uruguay primariamente son empresas de origen argentino, con variados modelos de negocio, y en una segunda etapa se incorporan actores vinculados a la comercialización de granos e insumos, empresas multinacionales (Cargill, ADM, Dreyfus, etc.) que comienzan a gestionar todas las fases de la cadena. En la cosecha 2009, doce empresas en red, que ingresaron a la producción al comienzo de los años 2000, realizaban el 36% del área agrícola y el 39% de la soja, y son los que explican la expansión de la misma. Los productores que tradicionalmente existían en el Uruguay, pasaron de ser 2.025 en el 2000 a 867 en el año 2009, abandonando la producción agrícola en

un 57% y los que subsistieron, principalmente de tipo empresarial y mayor tamaño, luego de una primera etapa de no reacción, a partir del 2007, incrementan las áreas de cultivo, atraídos por los buenos precios de los productos y márgenes de la actividad. Como en todo proceso dinámico existen aprendizajes y cambios que se van generando en el proceso:

- Existe una reconversión o retirada de productores que llegaron a comienzos de la década del 2000 a realizar agricultura continua (pool de siembra), hacia formas empresariales similares a las empresas en red, pero en escala pequeña.
- Las empresas agrícola ganaderas tradicionales que se caracterizaban por un sistema basado en la rotación agricultura-pastura incorporaron la agricultura continua con áreas específicas para la ganadería, siendo cada vez más parecidas a las nuevas empresas.
- Muchos productores, sobre todo los de mayor tamaño, que en un principio habían arrendado su tierra, al mejorar los precios de los productos comienzan a gerenciar sus tierras en forma similar, subcontratando todos los servicios y solo utilizando su capacidad gerencial y la tierra.
- En una primera etapa los arrendamientos de tierras eran con contratos de tres a seis años de plazo y en muchos casos con pagos de renta adelantada por uno o dos años. Este sistema también fue cambiando, acortándose los plazos y con pago a periodo vencido.

Las empresas en red tienen un propósito de mediano y largo plazo desarrollando un plan de siembra para dos a cinco años, con relaciones de complementariedad y de apoyo recíproco en el medio y largo plazo con otras empresas. El trabajo en red necesita confidencialidad, interdependencia y compromiso entre los socios de una misma cadena de valor (Mentzer *et al.*, 2001). El éxito del «*networking*» depende del grado de cumplimiento de las actividades de cada miembro, de la capacitación de los empleados y de la resolución común de los problemas de cada integrante de la red.

Se financian en un 50% con fondos propios, el resto proviene de créditos de los bancos, de los proveedores y de los arrendatarios. También acceden a inversores externos, emitiendo bonos en el mercado financiero o utilizando fondos de inversión. Le pagan al proveedor con contratos de futuro, compartiendo de esa manera el riesgo precio con el proveedor de insumos.

La decisión de invertir en Uruguay estuvo motivada por diversas causas: diversificación geográfica, existencia de

potencial agrícola sin explotar, valor relativo de la tierra bajo, oportunidad de hacer agricultura con costos razonables, márgenes interesantes, potencial de valorización de la tierra, seguridad jurídica para invertir. Se argumenta que al instalarse existía falta de estructura logística, de capacidad de acopio, pero que las condiciones se fueron creando. Además, expresan que para su instalación no tuvieron beneficios de exoneración de impuestos, por lo que este no fue un motivo para su radicación.

En las misiones y visiones expresadas en conjunto por las empresas 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»*. Desarrollan una cultura de empresa que genera un compromiso con la misión de empleados y miembros de la cadena y su composición de capital está basada en pocos activos fijos, lo que les permite adaptarse fácilmente a un contexto variable, con alta flexibilidad. La misión y visión, es compartida con empleados a través de múltiples actividades de planificación, evaluación y capacitación. La capacitación del empleado es un beneficio para la empresa y para el propio empleado, por lo que 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 aspectos organizacionales y de cultura de la empresa. Se estructuran con la conformación de más de una empresa dentro de la misma para poder participar en toda la cadena, para dividir lo productivo de lo comercial, por temas impositivos, o para que no existan conflictos de intereses. 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 existe, pero siempre y cuando se mantengan dentro del protocolo, cuando se sale de este, se tiene que consultar. 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 la forma de 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 y transferencias de créditos. Generalmente las compras se hacen al importador (80%) y en menor proporción al proveedor local (20%). El 80% de las compras se realiza con el 20% de los proveedores, ya que la política de la empresa incluye mantener la mayor cantidad de proveedores (sobre todo los locales) como forma de poder utilizarlos en caso de ser necesario, pero concentrándose en pocos proveedores y compartiendo riesgos, costos y beneficios.

La mayoría no tiene maquinaria propia, utilizando servicios de terceros, la cantidad de contratistas que manejan oscila de 25 hasta 100, dependiendo del tamaño de la empresa. No se realiza contrato, son acuerdos de palabra (superficie y precio), se valora la confianza y se prefiere no hacerlo formal porque en algunas circunstancias, por condiciones climáticas, no se puede cumplir con el plan de siembra. En una negociación pre-campaña se fija el volumen de trabajo y precio y existe un sistema de crédito desde la empresa al contratista, ya sea préstamo directo o actuando como garantía 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 por calidad, por buena siembra, calidad de información, prolijidad, uso de insumos correctos y que se implemente bien el plan tecnológico. Se sanciona si la siembra fue muy mala. En los servicios se bonifica a contratistas con mayor incorporación tecnológica, ya 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 son en mercados de futuros, a través de *brokers* o directamente en los mercados a término.

Los dueños de la tierra son actores mayores en la cadena de abastecimiento de las empresas porque estas alquilan desde 80 hasta 100% de la tierra que cultivan. Existen distintos tipos de contrato, pero el 90% de los dueños de tierra eligen los contratos de renta fija porque son menos riesgosos. 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 (Clasadonte *et al.*, 2010).

Evolución agrícola reciente y consecuencias

El área agrícola del país se expande en forma creciente, aunque no ha llegado a los máximos históricos (Figura 1) lo que indica que de mantenerse las condiciones internas y externas favorables este proceso continuará 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).

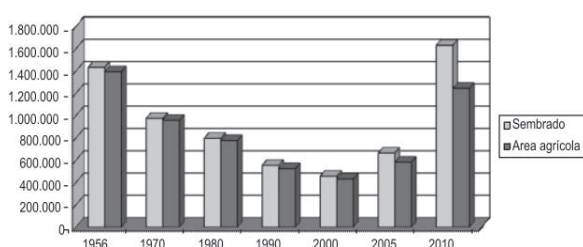


Figura 1. Evolución del área agrícola y área sembrada por cultivos en Uruguay.

Este crecimiento genera una fuerte concentración productiva ya que el incremento del área se explica en un 89% por superficies de explotación de más de 1.000 hectáreas. Este estrato aumentó su participación, pasando de ser el 18% del total de la agricultura en el 2000/01 al 73% en la cosecha 2010/11 (Arbeletche y Gutiérrez, 2011). La soja en este proceso de expansión lleva once zafras creciendo en forma ininterrumpida en área sembrada, llegando en la zafra 2010/11 a las 1.007 mil hectáreas, alcanzando un máximo histórico y aportando el 86% del área de cultivos de verano. El proceso se caracteriza por un peso creciente de los cultivos de verano en el sistema, e intensificación en el uso de la tierra, realizándose el doble cultivo en más del 33% del área. 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 zafra 2010/11 el 66% fue sembrado en tierras que no pertenecían al productor (DIEA, 2011).

Sistema de rotación

El sistema de rotación de cultivos que se utiliza es importante a los efectos de determinar cuál es la sustentabili-

dad de los mismos en el largo plazo. Hay estudios nacionales (Pérez Bidegain *et al.*, 2010) que demuestran que no todas las rotaciones tienen el mismo efecto sobre el recurso, existiendo algunas que tienen alto riesgo de erosión de los suelos. Existe una clara diferencia entre agricultores nuevos y tradicionales en relación al tipo de rotación empleada. Los productores de tipo familiar mantienen una rotación de agricultura con pasturas, donde un 20% del área cultivada tiene como destino pasturas. Lo mismo ocurre, aunque en proporción menor con las empresas tradicionales de mayor tamaño. En las empresas en red en cambio, con más del 95% del área agrícola, la rotación es con otro cultivo agrícola. Se confirma lo anterior, al analizar el área de trigo asociada a praderas, que es de un 20% en los productores familiares y de menos del 3% en las empresas en red.

El precio de la tierra y la renta

Una consecuencia de este crecimiento agrícola fue el aumento de la demanda de tierras, que genera un incremento de los valores tanto de venta como de la renta (DIEA, 2008). La Figura 2 muestra que en nueve años la cantidad de hectáreas vendidas representó el 38% del total del país y el precio promedio se multiplicó por cinco.

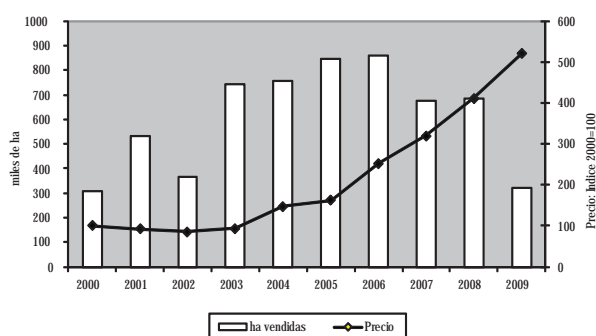


Figura 2. Evolución de la venta de tierras y su precio en el período 2000 – 2009.

Este proceso de mayor demanda del activo tierra es acompañado por el hecho de que la misma tiene dos funciones: es un activo capaz de producir renta y funciona como acumulación patrimonial, por el solo hecho de poseerse. Este «efecto riqueza» se convierte en otro elemento a tener en cuenta cuando se analizan las estrategias empresariales de los nuevos agricultores. No solo los procesos comienzan a ser guiados por el efecto precio/rentabilidad, sino por la percepción de revalorización creciente de los activos. Esta acumulación patrimonial permite a su

vez, desde un punto de vista financiero, respaldar operaciones con activos de valor creciente. En algunos casos lleva a desarrollar actividades donde la rentabilidad de corto plazo puede ser nula, pero los emprendimientos se consolidan económicamente a largo plazo por los cambios de valor del activo.

La Figura 3 muestra como la renta de la tierra se ha más que triplicado en el término de 10 años. Las altas rentas que se pagan generan la figura del «rentista», o sea la del propietario de la tierra, que prefieren arrendarla a empresas que le generan renta que difícilmente y sin riesgo obtienen explotándola ellos.

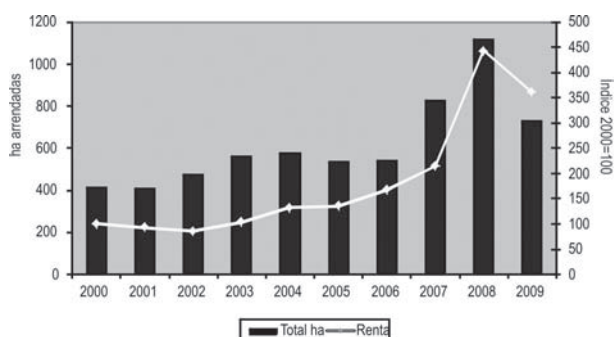


Figura 3. Superficie en arrendamiento y valor de renta en el período 2000 – 2009.

Conclusiones

En primer lugar se puede marcar que sobre fines del Siglo XX se produce un momento de quiebre y ruptura en el desarrollo de la agricultura de secano en Uruguay, ya que los 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.

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, 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: el 1% de los agricultores concentra el 30% del área cultivada, y este proceso es más intenso en cultivos como la soja y el maíz. Este proceso no implica necesariamente con-

centración de la propiedad de la tierra ya que la expansión productiva se realiza sobre campos arrendados.

Se generan 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 abandonar la producción. Algunos, encuentran 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.

Las empresas en red constituyen un modelo que es innovador en cuanto a la organización, sus principales factores de éxito son la construcción de relaciones de largo plazo con proveedores, contratistas y compradores, 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 empleados y otros miembros de la cadena, lo cual es complementado con una importante flexibilidad. Hay una separación entre las actividades de producción y la propiedad de los medios de producción.

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, frente a los fenómenos de globalización e integración al mercado mundial, de alta competencia, las alternativas para mantenerse en la producción pasarían por mejorar la eficiencia mediante la intensificación, como lo hacen las empresas en red, y con la consecuencia de 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 la flexibilidad del proceso productivo.

Bibliografía

- Arbeletche P, Gutiérrez G. 2011. Crecimiento de la agricultura en Uruguay: exclusión social o integración económica en redes. *Revista Pampa*, 6: 113 - 138.
- Bisang R. 2007. El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿volver a creer?. En: *Crisis, recuperación y nuevos dilemas: La economía argentina 2002-2007*. Santiago de Chile : CEPAL. (Colección de documentos de proyectos). pp. 187 - 260.

- Bühler EA.** 2008. Formas de producción agrícola en Río Grande do Sul : propuesta de criterios múltiples de caracterización y aplicación a la actividad arrocerá. *Ensaíos FEE*, 29(2): 36p.
- Clasadonte L, Arbeletche P, Tourrand JF.** 2010. ¿Cuáles son los factores que hacen a las empresas en red tan exitosas? *Revista Gestión de las Personas y la Tecnología*, 8: 78 - 85.
- De los Campos G, Pereira G.** 2002. La actividad agrícola de secano en el Uruguay. [En línea]. Consultado 1 febrero 2012. Disponible en: http://www.rau.edu.uy/agro/ccss/publicaciones/Publicaciones_en_Adobat/03_Actividad_%20agrícola_secano.pdf.
- DIEA.** 2011. Encuesta agrícola: Primavera 2010. Montevideo: MGAP. 35p. (Serie encuestas; 301).
- DIEA.** 2008. Encuesta agrícola : Primavera 2007. Montevideo: MGAP. 33p. (Serie encuestas; 257).
- Ernst O.** 2009. Hacia una agricultura inteligente y sostenible. *Zona Agropecuaria*, 19: 27 - 29.
- Freeman C, Soete L.** 2008. A economia da inovação industrial. Campinas : UNICAMP. 470p.
- Guibert M, Grosso S, Arbeletche P, Bellini ME.** 2011. De Argentina a Uruguay: espacios y actores en una nueva lógica de producción agrícola. *Revista Pampa*, 7: 13 - 38.
- 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: FAO. 68p. (Informe técnico).
- Lambert D, Cooper M.** 2000. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29: 65 - 83.
- Mentzer J, Dewitt W, Keebler J, Min S, Nix N, Smith C, Zacharia Z.** 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2): 1 - 25.
- Pérez Bidegain M, García Prechac F, Hill M, Clerici C.** 2010. La erosión de suelos agrícolas. En: Intensificación agrícola: oportunidades y amenazas para un país productivo y natural. Montevideo: CSIC, UdelaR. pp. 67 - 88.
- Van der Vorst J, Beulens A, Van Beek P.** 2005. Innovations in logistics and ICT in food supply chain networks. En: Jongen W, Meulenbergh M. [Eds.]. Innovation in agri-food systems product quality and consumer acceptance. Wageningen : Wageningen Academic Publishers. pp. 125 - 145.