

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE AGRONOMÍA

FACTORES QUE INCIDEN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS GRANDES  
EMPRESAS AGRÍCOLAS

por

Diego Sebastián NÚÑEZ DOS SANTOS

TESIS presentada como uno de  
los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Agrónomo

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
2016

Tesis aprobada por:

Director: -----

Ing. Agr. MSc. Norberto Rodríguez

-----

Ing. Agr. Pedro de Hegedus

-----

Ing. Agr. Alfredo Hernández

Fecha: 27 de setiembre de 2016

Autor: -----

Diego Sebastián Núñez dos Santos

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por el apoyo, por siempre estar para escuchar y aconsejar. Pero por sobre todo, el cariño que en todo momento me brindaron y me continúan brindando.

A mis amigos, por estar siempre. En las buenas y en las no tan buenas. Por compartir este camino brindándome sus opiniones, conocimientos, su apoyo, su alegría.

A mis tutores, por ser personas siempre dispuestas y de corazón abierto, que me trataron con humildad y a la par de ellos, dedicándome su esfuerzo y su tiempo.

A la facultad, por abrirle las puertas a un estudiante más y darme las herramientas para ir construyendo este camino.

A los entrevistados, por abrirme sus puertas y regalarme, pese a ser un desconocido, parte de su tiempo y sus conocimientos.

A todas las personas no mencionadas, que en algún momento estuvieron. Con un consejo, un comentario o un simple impulso, que aportaron su granito de arena para que hoy esto sea una realidad.

“Sólo una cosa vuelve un sueño imposible: el miedo a fracasar”.

Paulo Coelho

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES.....	VII
1. <u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
2. <u>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</u> .....	5
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA AGRICULTURA EN URUGUAY (HASTA AÑO AGRÍCOLA 2014/2015).....	5
2.2 DINÁMICA RECIENTE .....	15
2.3 LAS GRANDES EMPRESAS EN NUESTRO PAÍS.....	15
3. <u>MATERIALES Y MÉTODOS</u> .....	19
3.1 METODOLOGÍA.....	19
3.2 DEFINICIONES OPERATIVAS.....	20
4. <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u> .....	25
4.1 LA AGRICULTURA Y LAS EMPRESAS EN EL PAÍS .....	25
4.1.1 <u>Evolución de la agricultura hacia un “modelo empresarial”</u> .....	25
4.1.2 <u>Las empresas y su papel en el sistema agrícola del país</u> .....	26
4.1.3 <u>Caracterización de los tipos de empresas que actúan en el sector</u> .....	27
4.1.3.1 Clasificación según ubicación y función en la red de producción .....	28
4.1.3.2 Clasificación según alcance y mercado en el cual operan .....	30
4.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS AGRÍCOLAS .....	33
4.2.1 <u>Toma de decisiones estratégicas</u> .....	35
4.2.1.1 Génesis y estrategia.....	36
4.2.1.2 Gerenciamiento, management, ideología y capital humano .....	37
4.2.1.3 Riesgo, escala y tenencia de tierra .....	38
4.2.1.4 Costo de oportunidad .....	40
4.2.2 <u>Toma de decisiones productivas</u> .....	41
4.2.2.1 Clientes.....	42
4.2.2.2 Ubicación y dispersión geográfica .....	43

4.2.2.3	Clima y planes de uso y manejo de suelos.....	43
4.2.2.4	Servicios.....	45
4.2.3	<u>Toma de decisiones comerciales</u> .....	45
4.2.3.1	Ubicación dentro de la red de producción.....	46
4.2.3.2	Liquidez y solidez económica.....	47
4.2.4	<u>Toma de decisiones hacia el futuro</u> .....	47
4.2.4.1	Coyuntura actual; costos elevados y precios disminuidos .....	47
4.2.4.2	El camino a seguir.....	48
4.2.5	<u>Casos particulares</u> .....	49
5.	<u>CONCLUSIONES</u> .....	54
6.	<u>RESUMEN</u> .....	59
7.	<u>SUMMARY</u> .....	60
8.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	61
9.	<u>ANEXOS</u> .....	64

## LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro No.	Página
1. Principales firmas exportadoras de soja (en porcentaje del volumen total exportado, marzo-octubre de 2015) .....	3
2. PBI total, agroindustrial y agropecuario (millones de US\$ corrientes) .....	5
3. Producción agrícola, según subsector (millones de dólares corrientes).....	5
4. Evolución comparativa del área sembrada por cultivos de invierno y verano (miles de ha).....	7
5. No. de productores, superficie total y de chacra, según estrato de tamaño (2014/2015) .....	12
6. Superficie vendida y adquirida, según condición jurídica (2000-2013) .....	13
7. Superficie vendida y adquirida, según nacionalidad (período 2000-2013).....	13
8. Exportaciones uruguayas por empresas exportadoras (US\$) y (%).....	16
9. Exportaciones de las principales empresas exportadoras (US\$) y (%).....	17
10. Exportaciones uruguayas de soja por empresa (en millones de US\$) .....	18
11. Tipificación de las grandes empresas en el Uruguay según su ubicación y función en la red de producción .....	28
12. Factores y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas .....	35
13. Factores y su incidencia en la toma de decisiones productivas .....	42
14. Incidencia relativa de los factores incidentes en la toma de decisiones de las grandes empresas agrícolas.....	52
15. Criterios centrales para la toma de decisiones por tipo de empresa: según alcance y mercado en el que operan .....	57
16. Criterios centrales para la toma de decisiones por tipo de empresa: según funciones y objetivos en la red de producción .....	58
Figura No.	
1. Procesos que impulsaron la formación y consolidación de las grandes empresas .....	2
2. Área sembrada por cultivo, según año agrícola .....	6

3. Evolución del área de cultivos y la relación invierno/verano (1956-2008) .....	7
4. Evolución rendimiento (kg/ha) soja por año agrícola .....	8
5. Precio productos agrícolas (US\$/ton) por año (2005-2014) .....	9
6. Compraventa de tierras. Superficie y precio promedio anual .....	10
7. Evolución de la superficie de chacra según estratos de tamaño (miles de ha).....	11
8. Evolución de la superficie arrendada y precio promedio (2000-2014).....	14
9. Representación del sistema agrícola en el Uruguay en 2015 .....	22
10. Las grandes empresas según alcance y mercado en el que operan .....	30
11. Composición general de las grandes empresas nacionales (2015).....	32
12. Ideología como factor incidente en la toma de decisiones.....	38
13. Estrategias y funcionamiento de Copagran.....	51
14. Relación entre factores y decisiones .....	53
15. Factores incidentes en la toma de decisiones para una empresa modelo .....	55

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector agrícola ha tenido una gran expansión y dinámica en los últimos años, con una fuerte intensificación de la producción y una marcada competencia intersectorial por el uso de los factores de producción. Esto genera que el estudio del rubro tome gran importancia, no sólo para analizar el rubro agrícola como uno solo, sino para describirlo y compararlo dentro del sector agropecuario.

El PBI de producción agropecuario creció un 130% en el período 2006-2013. Los mayores incrementos ocurrieron en la producción agrícola (95%), seguidos por la silvicultura y la pecuaria con 44% y 5% respectivamente (MGAP.DIEA, 2014). La expansión del cultivo de soja en el Uruguay ha sido el motor principal de dicho cambio. Su área sembrada aumentó un 350% desde el 2005/2006 (309 mil ha) hasta el año record en el 2012/2013 (1.05 millones de ha), cosechándose alrededor de 3 millones de toneladas, con rendimientos promedios de 2500 kg/ha y con un volumen exportado de 3.5 millones de toneladas (Uruguay XXI, 2013). Lo que refleja la importancia que ha tomado la producción y comercialización de los productos agrícolas.

La cadena de producción desde que el grano es producido en la chacra, acondicionado en un acopio, transferido entre empresas, trasladado a la industria o exportado al mercado FOB y al destino final, le va agregando valor al producto.

Desde la base de dicha “cadena” o “red de producción” hasta el final de la misma, se encuentran interactuando diferentes actores o empresas que han tomado gran importancia dentro del sector y dentro del país.

El proceso de producción de los granos abarca muchas etapas diferenciadas en tiempo y espacio. Desde la decisión y planificación de la siembra, el cómo, cuando y donde realizarla y el posterior control durante el desarrollo del cultivo y la cosecha del mismo.

La obtención del grano (producto) es el comienzo de una larga cadena o red de procesos, en la cual como anteriormente se mencionó, van a interactuar un gran número de actores o empresas que serán las encargadas de ir agregándole valor al “commodity” hasta que este llegue a su destino final.

En el marco de una serie de procesos que tuvieron lugar en nuestro país, es que se consolidan actores denominados “grandes empresas”, predominando en la presente realidad del sector. Entre dichos procesos podemos enumerar: aumento de precio de la tierra, aumento de los costos de producción, gran competencia por los recursos, dinamismo de precios de “commodities”, concentración y extranjerización de la propiedad, veranización de la agricultura, entre otros. Estos procesos generan que los

actores que puedan mover grandes volúmenes y/o tengan una gran cantidad de clientes para la compra y venta de insumos o productos, sean los mejores posicionados y adaptados a la competencia actual.

Las grandes empresas son entonces: actores adaptados a la dinámica agrícola del sistema productivo del país. Y a partir del volumen de grano producido, originado y/o comercializado por estos, van a incidir sobre el funcionamiento de la red de producción agrícola.

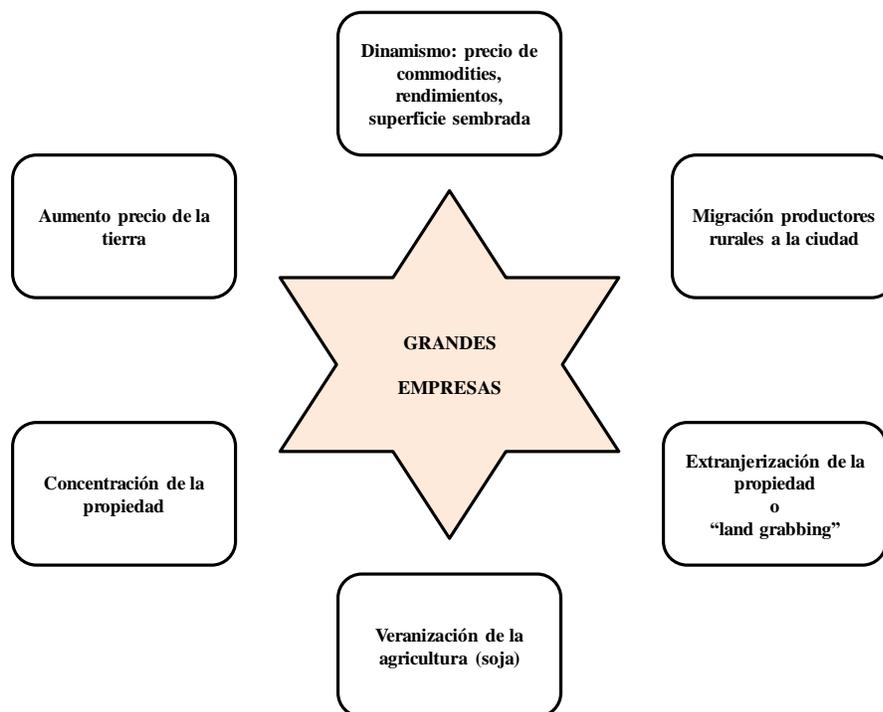


Figura 1. Procesos que impulsaron la formación y consolidación de las grandes empresas

Las grandes empresas son las que producen u originan más del 90% de la producción de grano del país (Uruguay XXI, 2013). Es por esto que su participación tiene gran importancia en todo el sector y las decisiones que estas empresas tomen van a influir en gran medida en el desarrollo y el dinamismo en toda la red de producción. Una red que comienza desde antes de la siembra de la semilla, hasta el destino final de la misma.

Un claro ejemplo de lo anteriormente mencionado y resaltando la importancia que dichas empresas han tomado en nuestro país, se presenta el cuadro 1, el cual da cuenta de que el 79% de la producción total de soja en el Uruguay es exportado por estas “grandes empresas”, como ser: Crop Uruguay (Cargill), LDC Uruguay, Barraca J. W. Erro, Cereoil Uruguay, Garmet S.A., Copagran, Rocalmar, Nidera, ADP S.A., Fadisol.

Cuadro 1. Principales firmas exportadoras de soja (en porcentaje del volumen total exportado, marzo-octubre de 2015)

<b>Empresa</b>	<b>Volumen exportado (ton)</b>	<b>Proporción (%) del total</b>
CROP URUGUAY	524.956	17
LDC URUGUAY	450.767	15
BARRACA J. W. ERRO	447.626	15
CEREOIL URUGUAY	218.287	7
GARMET S.A.	199.085	7
COPAGRAN	158.924	5
ROCALMAR	109.002	4
NIDERA URUGUAYA	81.678	3
ADP S.A.	78.756	3
FADISOL S.A.	79.307	3
Resto	658.481	21
<b>Total exportado</b>	<b>3.033.869</b>	<b>100</b>

Fuente: MGAP. OPYPA (2015).

Una característica importante y propia del mercado en el Uruguay, en comparación con países como Brasil y/o Argentina, es la gran cantidad de actores u empresas que existen en el país para la pequeña superficie y volumen que se maneja.

La existencia en un país pequeño como el Uruguay de un gran número de empresas, diferentes en cuanto a objetivos, funciones, tamaños, ubicación geográfica, se basa en las diferentes estrategias de las mismas. Es por esto que la toma de decisiones que cada actor realice, adquiere una gran importancia. Y los factores que inciden en la toma de dichas decisiones son los que en gran medida van a determinar el funcionamiento en la red de producción.

**Como objetivo general de este trabajo, se pretende lograr aproximarse a determinar “cuales son los factores que inciden en la toma de decisiones de las grandes empresas agrícolas”.**

Del objetivo general se desprenden objetivos específicos que sirven como apoyo para lograr cumplirlo; son los siguientes:

**i. Breve caracterización de la evolución de la agricultura del país y sus grandes tendencias en el reciente período de expansión (2000-2015).**

**ii. Realizar una caracterización de los tipos de empresas que actúan en el sector.**

**iii. Efectuar un análisis y/o revisión de la toma de decisiones de las empresas, tanto en la fase productiva, como en la comercial, y a lo largo de la cadena o red de producción.**

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA AGRICULTURA EN URUGUAY (HASTA AÑO AGRÍCOLA 2014/2015)

La producción agropecuaria ha adquirido una gran importancia relativa dentro de la agroindustria del país. Y en ésta última, los cultivos y principalmente la soja, han sido los de mayor incidencia, tanto en la producción (millones de US\$) como en el PBI.

Cuadro 2. PBI total, agroindustrial y agropecuario (millones de US\$ corrientes)

	2011	2012	2013	2014
<b>PBI total</b>	47998	51385	57557	57560
<b>PBI Agroindustrial</b>	<b>6438</b>	<b>6274</b>	<b>6790</b>	<b>s/d</b>
PBI agropecuario	4174	4110	4494	4029
PBI de industrias asociadas al agro	2264	2164	2297	s/d
Proporción del PBI agropecuario (*)	<b>64,8</b>	<b>65,5</b>	<b>66,2</b>	<b>s/d</b>
Proporción del total (%) (**)	<b>13,4</b>	<b>12,2</b>	<b>11,8</b>	<b>s/d</b>

(\*) Proporción del PBI agropecuario en relación al agroindustrial.

(\*\*) Proporción del PBI agroindustrial en relación al total.

Fuente: MGAP. DIEA (2015).

Cuadro 3. Producción agrícola, según subsector (millones de dólares corrientes)

	2012	Proporción (%)	2013	Proporción (%)	2014	Proporción (%)
Agricultura	3870	100	4163	100	3217	100
<b>Horticultura, frutales, viñedos y otros</b>	<b>652</b>	<b>16,8</b>	<b>631</b>	<b>15,1</b>	<b>584</b>	<b>18,1</b>
<b>Cultivos</b>	<b>3218</b>	<b>83,2</b>	<b>3532</b>	<b>84,9</b>	<b>2633</b>	<b>81,9</b>
Soja y girasol; y servicios (*)	1669	51,9(**)	1634	46,3(**)	1129	42,9(**)
Trigo; y servicios (*)	388	12,1(**)	692	19,6(**)	354	13,5(**)
Maíz y sorgo; y servicios (*)	312	9,7(**)	253	7,2(**)	203	7,8(**)
Arroz; y servicios (*)	376	11,7(**)	439	12,4(**)	458	17,4(**)
Cebada; y servicios (*)	66	2,1(**)	82	2,3(**)	65	2,5(**)
Praderas; y servicios (*)	408	12,7(**)	431	12,2(**)	423	16,1(**)

(\*) Servicios: agrícolas aplicados a esos cultivos.

(\*\*) En porcentaje del total de “cultivos”.

Fuente: MGAP. DIEA (2015).

El PBI agroindustrial representó un 12 % en relación del total del PBI nacional para el año 2013. Y dentro de la agroindustria, el PBI agropecuario representó un 66 % para el año en cuestión (MGAP. DIEA, 2015).

La agricultura de secano ha sido el rubro que ha demostrado una mayor dinámica, fundamentalmente en la década anterior (2000-2010), con cambios marcados en la importancia de los diferentes cultivos y un incremento del área cultivada, lo que se ha traducido en un aumento en la competencia por los recursos. En la figura 2 se presenta la evolución del área sembrada por distintos cultivos, en la que se observa un crecimiento cuantitativo marcadamente superior del cultivo de soja con respecto a los demás.

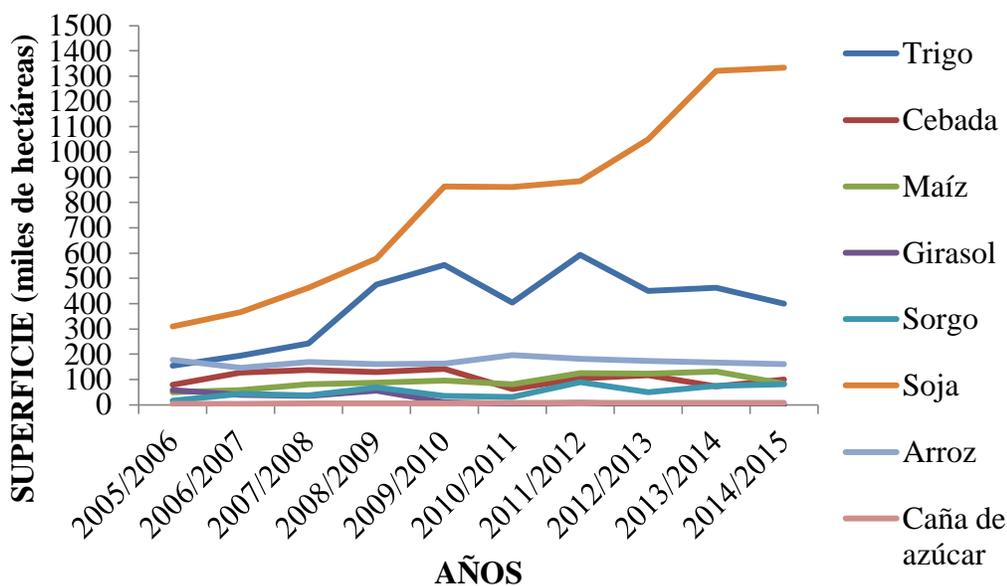


Figura 2. Área sembrada por cultivo, según año agrícola  
Fuente: MGAP. DIEA (2015).

El cambio no fue solamente un incremento cuantitativo, sino que también se presentaron importantes cambios cualitativos. Surgió un nuevo patrón de cultivos, donde las oleaginosas y principalmente la soja crecieron marcadamente. La agricultura dejó atrás sistemas predominantes mixtos, agrícolas-ganaderos y agrícolas-lecheros (praderas / agricultura), en los que dominaban cebada y trigo principalmente, y se direccionó a modelos de agricultura continua en la que la cabeza de rotación pasa a ser la soja (Arbeletche y Carballo, 2009).

Cuadro 4. Evolución comparativa del área sembrada por cultivos de invierno y verano (miles de ha)

	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015
<b>Invierno</b>	232	321	382	605	694	466	698	567	534	498
<b>Verano</b>	433	507	614	789	1005	978	1102	1224	1528	1499
<b>Inv/ver</b>	0,5	0,6	0,6	0,8	0,7	0,5	0,6	0,5	0,3	0,3
<b>Promedio</b>	<b>0,6</b>					<b>0,5</b>				

Fuente: elaboración propia a partir de MGAP. DIEA (2015).

En el cuadro 4 se observa la evolución de la relación cultivos invierno/verano, en la que cada vez adquieren más importancia los cultivos de verano, con una mayor proporción del área sembrada. En el cuadro se presentan datos comparando dos periodos; uno que va desde el 2005 al 2010 y otro del 2010 al 2015, en los que la relación de área sembrada promedio invierno/verano fue de 0,6 y 0,5 respectivamente.

Anteriormente, la relación era inversa (a favor de los cultivos de invierno), como se observa en la figura siguiente.

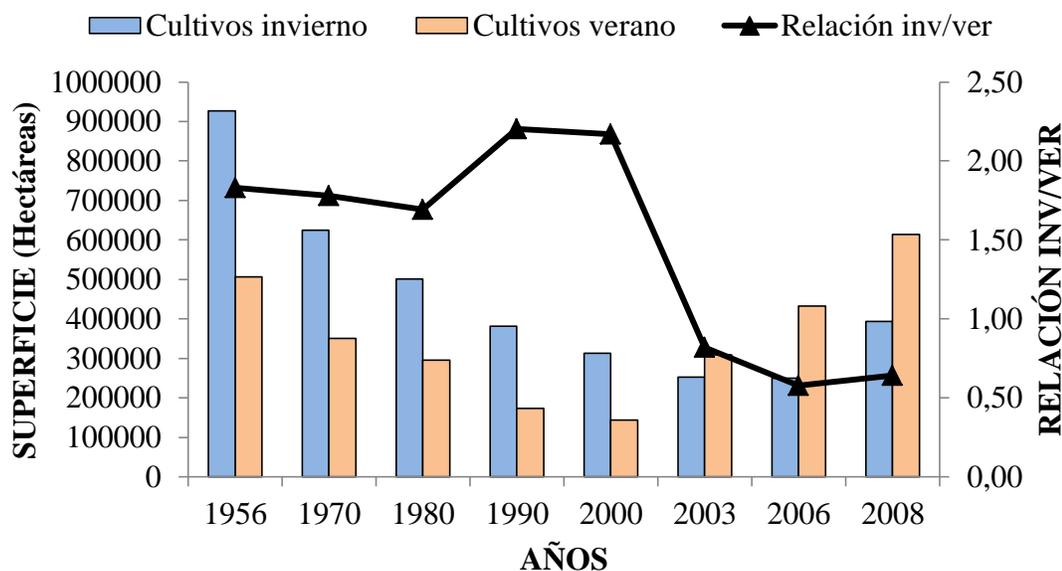


Figura 3. Evolución del área de cultivos y la relación invierno/verano (1956-2008)  
Fuente: elaboración propia a partir de MGAP. DIEA (2013).

A partir de la figura 3, se reafirma lo referido al cambio cualitativo en la organización de la producción agrícola del país, donde se observa como en las últimas décadas la tendencia histórica de una relación invierno/verano mayor a uno, pasó a revertirse y los cultivos de verano superaron en superficie sembrada a los de invierno; este proceso es lo que se denomina “veranización” de la producción.

Dicho cambio en la elección productiva, trajo consigo una continua intensificación en la producción de dicho cultivo (soja). Esto se observa en la figura 4, en la cual se presenta la evolución creciente de los rendimientos promedios para el país por año agrícola (condicionados por el mayor rinde promedio de la zafra 2012/2013).

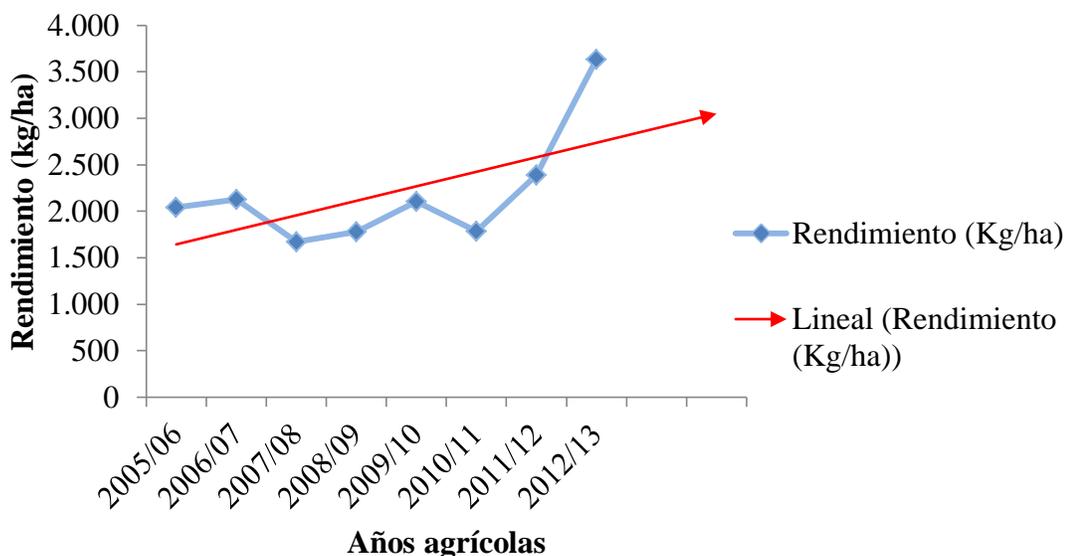


Figura 4. Evolución rendimiento (kg/ha) soja por año agrícola  
Fuente: elaboración propia en base a MGAP. DIEA (2015).

Los cambios y la búsqueda por intensificar la producción se fundamenta principalmente en los aumentos en los precios de los “commodities” (soja principalmente), explicado por un crecimiento en la demanda mundial del producto.

*“Este aumento de precios de los granos se explica en primer lugar por un fuerte y prolongado ciclo de crecimiento de la economía mundial, que se traduce en una mayor demanda de alimentos (particularmente en las economías asiáticas), así como de materia prima para fabricación de biocombustible. El aumento de la demanda, unido a una reducida elasticidad de la oferta, que no puede responder rápidamente a aquella, favoreció el aumento de los precios internacionales de las materias primas y alimentos”* (Rodríguez, 2011).

Otro motivo del aumento registrado en los precios de los “commodities” es fundamentado por el aumento del precio del petróleo registrado entre el 2006 y el 2008, ya que se trata de un insumo clave para la producción (combustible, fertilizante, fitosanitarios). Por lo tanto, un mayor precio del petróleo se traduce en mayores costos de producción de los “commodities” y con esto un aumento en el precio final de venta de estos.

Pero dicha tendencia alcista en los precios de los “commodities”, sufrió una reversión en el año 2013, en la que el precio promedio de la soja disminuyó un 9% y posteriormente continuó disminuyendo durante el año 2014, hasta que en octubre de dicho año alcanzó valores promedios que no se registraban desde 2010 (MGAP. OPYPA, 2014).

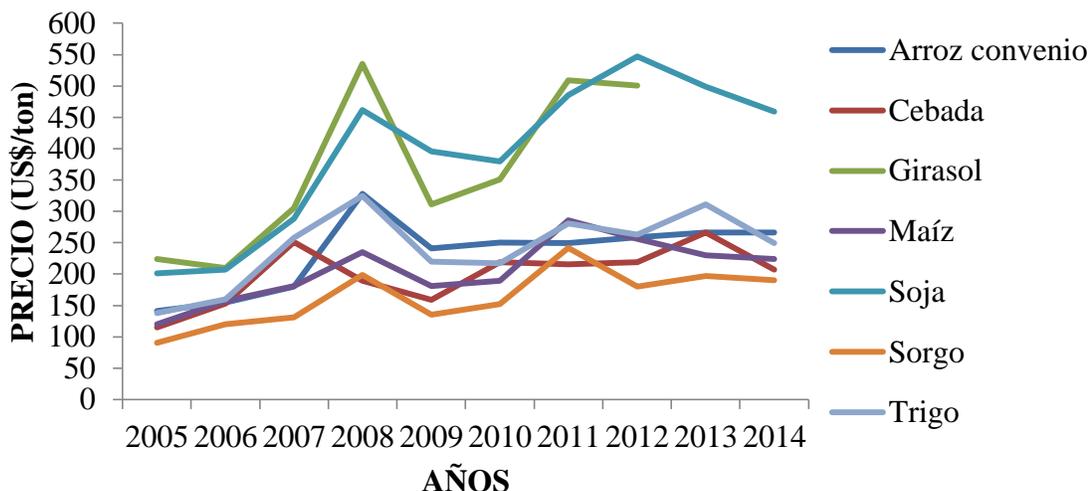


Figura 5. Precio productos agrícolas (US\$/ton) por año (2005-2014)  
Fuente: MGAP. DIEA (2015).

El incremento en la demanda mundial de alimentos generó una mayor demanda de “commodities” provocando un aumento en los precios de los mismos lo que se puede observar en la figura 5. Por este motivo la demanda por tierras para producirlos creció de manera significativa en nuestro país y con ello se produjo una suba muy importante en los precios promedios de la hectárea de tierra.

Lo manifestado puede observarse en la figura 6, donde se observa la tendencia al alza en los precios promedios de las transacciones de compra de las tierras.

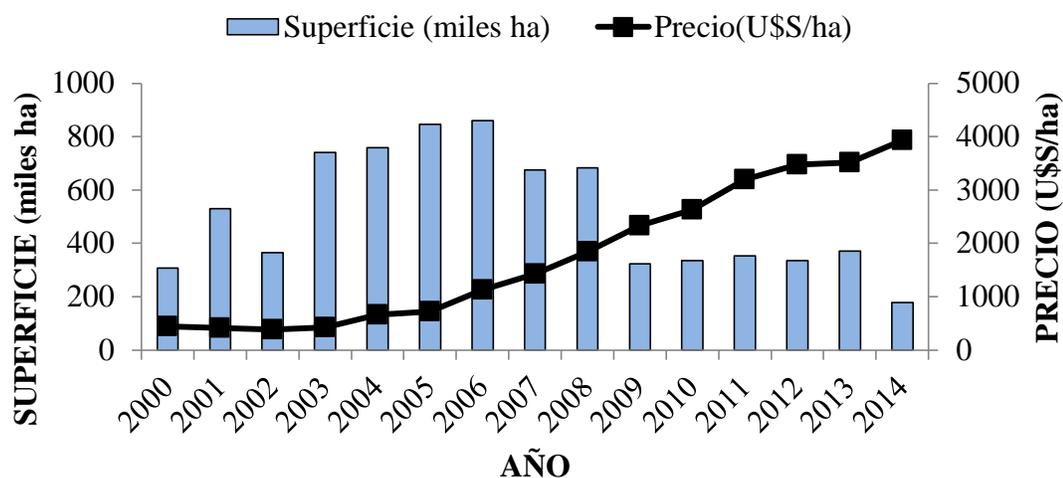


Figura 6. Compraventa de tierras. Superficie y precio promedio anual  
Fuente: MGAP. DIEA (2015).

Cuando en el año 2000 el precio promedio de las ventas era de 448 U\$/ha, en el año 2014 esa misma transacción tuvo un valor promedio de 3934 U\$/ha.

Este aumento de los precios de la tierra se asocia a un aumento en la expectativa de renta. Entendiéndose por renta, “*al excedente de la ganancia por encima de la ganancia media, que se obtiene como consecuencia de la diferente productividad de los capitales invertidos en tierras desiguales por su fertilidad natural o por su situación respecto al mercado. De la renta diferencial se apropia el dueño de la tierra, pues el arrendamiento se establece teniendo en cuenta la fertilidad natural y la situación de las tierras dadas en arriendo*” (Boríssov et al., 1966).

La captación de esa renta es uno de los factores que condujo a una competencia por la apropiación o control del uso de la tierra. El incremento del precio de la tierra estimula nuevos procesos tecnológicos que permiten captar las ganancias extraordinarias que se generan con la puesta en valor de aquella.

En Uruguay el incremento de dicho precio no es un proceso aislado, sino un fenómeno económico global. La visión interpretativa asume el "precio de la tierra" como una variable derivada, pero a su vez, ella misma se constituye en una variable impulsora de nuevos procesos económicos y tecnológicos (Vasallo et al., 2011).

Debido a la gran demanda de capital que trae consigo la evolución de la agricultura, se produjo una concentración de la propiedad y de la producción, generando un aumento del tamaño promedio de las chacras y una fuerte disminución del número de productores (de superficies entre 150 y 300 ha en su mayoría) que en algunos casos se

vieron condicionados a vender sus tierras por la gran presión que ejercía y ejerce el aumento del precio de los recursos e insumos. O en otros casos, vendiendo sus tierras para poder captar los altos precios de la hectárea de tierra agrícola.

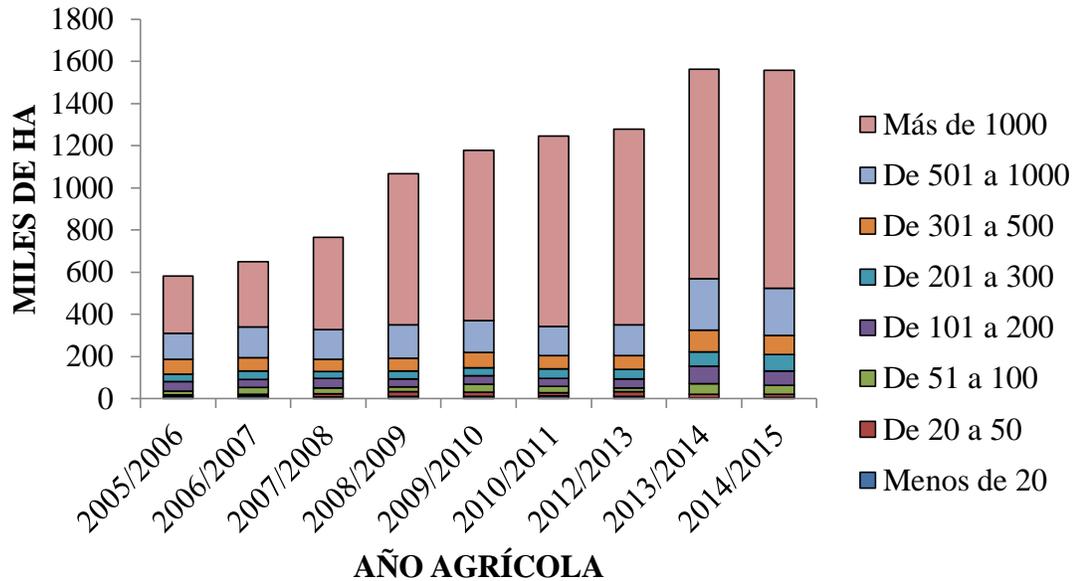


Figura 7. Evolución de la superficie de chacra según estratos de tamaño (miles de ha)  
Fuente: MGAP. DIEA (2015).

En la figura 7 se observa la evolución de la superficie de chacra según los estratos de tamaños a lo largo de los años presentados. A partir de ésta, se remarca lo mencionado en cuanto a la tendencia hacia la concentración de la producción en grandes superficies. Cuando en el año agrícola 2005/2006 habían 273.000 hectáreas en el estrato superior (chacras de más de 1000 hectáreas), en el año 2014/2015 ya se contaban con 1.033.000 hectáreas en dicho estrato.

Cuadro 5. No. de productores, superficie total y de chacra, según estrato de tamaño (2014/2015)

Tamaño de chacra <sup>(*)</sup> (ha)	Productores (No.)	Productores (%)	Superficie total explotada (miles ha)	Superficie de chacra		Chacra promedio (ha)
				(miles ha)	(%)	
<b>TOTAL</b>	<b>2924</b>	<b>100</b>	<b>3763</b>	<b>1557</b>	<b>100</b>	<b>532</b>
Menos de 20	378	45	108	5	0,3	13
De 20 a 50	406		130	15	1	37
De 51 a 100	535		169	42	2,7	79
De 101 a 200	457	44	213	70	4,5	153
De 201 a 300	309		318	78	5	252
De 301 a 500	217		198	90	5,8	415
De 501 a 1000	314		541	224	14,4	713
Más de 1000	308	11	2086	1033	66,3	3354

(\*)Incluye cultivos de trigo, cebada cervecera, maíz, sorgo, girasol y soja.

Fuente: elaboración propia en base a MGAP. DIEA (2015).

En el cuadro 5 se presentan datos que refuerzan el concepto de concentración mencionado, mostrando como la mayor cantidad de tierra está en manos de pocos productores. Los productores con chacras de entre 1 y 100 ha representan un 45% del total pero ocupan solamente un 4% de la superficie de chacra. Aquellos con chacras de entre 100 y 1000 ha representan un 44% del total de productores y ocupan un 30% de la superficie mencionada. Y si solo se considerasen los productores con chacras superiores a las 1000 hectáreas, estos representarían un 11% del total pero ocuparían el 66% del total de la superficie de chacra.

Dicho proceso de concentración está relacionado con un cambio en el “tipo de agricultor”.

Se presentan a continuación los cuadros 6 y 7 que contribuyen a mostrar estos cambios. Principalmente un pasaje de las tierras desde productores independientes a sociedades anónimas y de productores uruguayos a productores extranjeros.

Cuadro 6. Superficie vendida y adquirida, según condición jurídica (2000-2013)

Condición jurídica	Superficie transada (miles ha)		Vendida/adquirida
	Vendida	Adquirida	
<b>TOTAL</b>	<b>7485</b>	<b>7485</b>	1,0
Persona física	5462	3370	<b>1,6</b>
Sociedad Anónima	1678	3661	0,5
Otras sociedades	263	343	0,8
Estado	39	54	0,7
Otras situaciones <sup>(*)</sup>	43	56	0,8

(\*) Incluye entidades religiosas, previsionales (Ej.: Caja Notarial), agentes financieros, etc.

Fuente: MGAP. DIEA (2015), en base a la Dirección General de Registros.

Del cuadro 6 se desprende como la mayor cantidad de adquisiciones fueron realizadas por sociedades anónimas, las que presentan una relación mayor a 2/1 en cuanto a compra/venta. En contraste a esto, las personas físicas venden 1,6 veces más de lo que adquieren.

Lo mencionado muestra como dentro del período analizado la tendencia fue que la posesión de la tierra pase de personas físicas (productores independientes) a personas jurídicas (sociedades anónimas, sociedades agrarias, entre otras).

Cuadro 7. Superficie vendida y adquirida, según nacionalidad (período 2000-2013)

Nacionalidad	Superficie transada (miles ha)		Vendida/adquirida
	Vendida	Adquirida	
<b>TOTAL</b>	<b>7485</b>	<b>7485</b>	1,0
Uruguayo	4963	2876	<b>1,7</b>
Argentino	190	252	0,7
Brasileño	267	155	1,7
Otras	121	157	0,8
No aplicable <sup>(*)</sup>	1944	4044	0,5

(\*) El titular no es una persona física.

Fuente: MGAP. DIEA (2015), en base a la Dirección General de Registros.

En el cuadro 7 puede observarse cierta tendencia hacia la extranjerización de la propiedad, ya que la relación superficie vendida/adquirida por parte de uruguayos fue de 1,7. A lo que se le agrega que las transacciones por parte de personas “no físicas” tuvieron una fuerte tendencia hacia la adquisición de tierras, en la cual compran más del doble de lo que venden; por lo que además de la mencionada extranjerización, se

produce también un pasaje del control de tierras de personas físicas a personas jurídicas, de productores individuales a “instituciones”.

Los productores o actores argentinos no sólo son quienes en proporción más tierras compran, sino que también realizan gran parte de sus cultivos en tierras arrendadas. Esto explica el aumento de la participación de esta forma de tenencia en el área de cultivo y por ende un aumento en la competencia por la captación del recurso tierra, que trae consigo como fuera expresado el aumento en los precios por la adquisición de la misma.

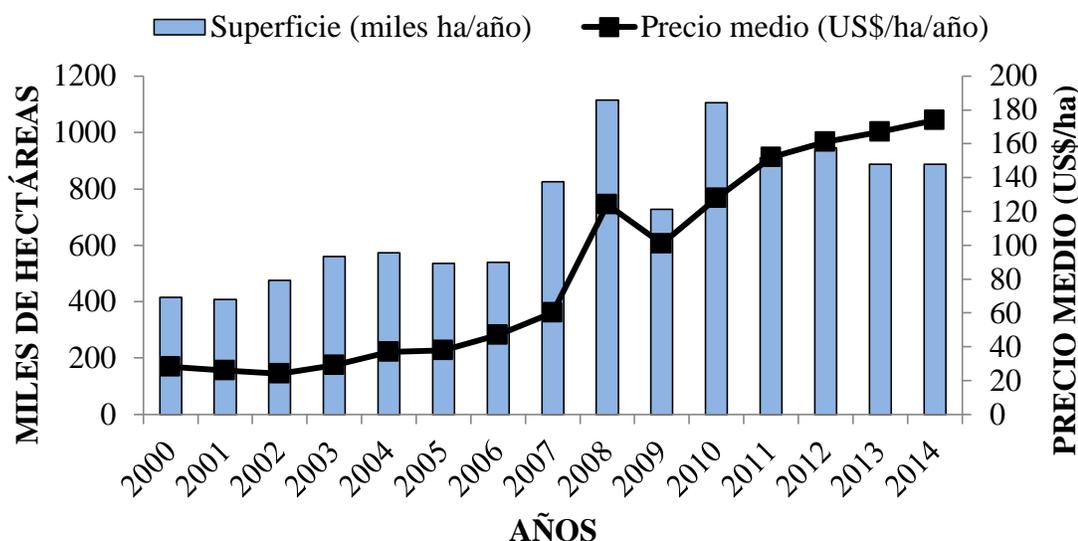


Figura 8. Evolución de la superficie arrendada y precio promedio (2000-2014)  
Fuente: MGAP. DIEA (2015), en base a la Dirección General de Registros.

Esta nueva forma de producir, en la cuál los contratos de arrendamiento son una de las principales formas de tenencia de la tierra, se asocia a “un nuevo tipo de agricultor”; los nuevos agricultores, “gerenciadores agrícolas” o empresas en red.

Son grandes agricultores, sin o con poco activo fijo, que canalizan fondos de inversión hacia el sector agrícola. Consiguen sus tierras en base a arrendamiento o medianería, contratan los servicios de maquinaria e insumos y llevan adelante los cultivos de acuerdo a un plan de producción previamente determinado.

## 2.2 DINÁMICA RECIENTE

*“Las estimaciones y proyecciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) dan cuenta de aumentos significativos en la producción y en las existencias mundiales de granos. La mayor producción estadounidense se explica tanto por un incremento del área agrícola, como por los mayores rendimientos que fueron posibles gracias al clima, a lo que se suman aumentos de la producción en los países de América del Sur” (MGAP. OPYPA, 2014).*

Para la soja, el producto estrella de las exportaciones uruguayas, el USDA anunció aumentos de 35% en las existencias mundiales a fines del ciclo 2014/2015. El aumento fue el segundo consecutivo, acumulando un crecimiento de 60% en el transcurso de los dos últimos ciclos (MGAP. OPYPA, 2014).

La agricultura uruguaya lejos de crecer apreciablemente en 2014 como se había previsto un año atrás, estuvo afectada por: a) la declinante evolución de los precios internacionales de los granos que incidió en la reducción de la superficie sembrada de casi todos los principales cultivos (excepto cebada y sorgo); y b) caída de los rendimientos medios por hectárea. En los cultivos de invierno, por un efecto negativo del clima (excesos hídricos) y en los cultivos de verano por las altas temperaturas y déficit de lluvias registrados a fines del 2013. Todo esto determinó que el volumen total de granos de la zafra 2014/2015 fuese 14% inferior al de la campaña anterior (MGAP. OPYPA, 2014).

## 2.3 LAS GRANDES EMPRESAS EN NUESTRO PAÍS

La competencia por la apropiación de la renta que genera el aumento de precios de los “commodities”, llevó al interés por la explotación de áreas cada vez mayores.

Por otra parte, ante la variación que pueden sufrir los precios de los “commodities”, como consecuencia de una mayor o menor oferta mundial, hay actores (productores) que no pueden soportar económicamente dichas fluctuaciones o que simplemente prefieren ahorrarse la situación, que deciden vender o arrendar sus tierras. Esto da lugar a actores más adaptados al dinamismo del mercado agrícola o con mayor afinidad al riesgo, “las grandes empresas”. Actores que pueden ajustar su margen (costo - ingreso) a lo largo de la red de producción, o empresas que puedan tener una buena gestión y diversificación de los riesgos.

En el cuadro 8 se observan catorce de las principales empresas agrícolas que actúan en nuestro país.

Cuadro 8. Exportaciones uruguayas por empresas exportadoras (U\$S) y (%)

<b>EMPRESAS</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>
CROP URUGUAY S.A.	354.201.959	3,89	226.420.053	2,94
LDC URUGUAY S.A.	227.193.939	2,50	191.850.132	2,49
BARRACA JORGE W ERRO S.A.	264.648.511	2,91	189.480.322	2,46
S.A.M.A.N. (*)	238.703.630	2,62	165.403.972	2,15
CEREOIL URUGUAY S.A	243.217.927	2,67	93.524.186	1,21
GARMET S.A.	145.437.213	1,60	84.936.056	1,10
KILAFEN S.A.	130.349.842	1,43	73.007.940	0,95
GLENCORE S.A.	76.734.056	0,84	64.440.778	0,84
NIDERA URUGUAYA S.A.	73.913.348	0,81	54.487.415	0,71
COOP. AGRARIA NACIONAL DE RESP	72.360.126	0,80	51.907.701	0,67
ROCALMAR S.A.	36.828.445	0,40	40.060.896	0,52
ADP S.A.	39.654.001	0,44	31.180.826	0,40
ADM URUGUAY SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	90.114.356	0,99	23.879.988	0,31
GRANICOR S.A. (**)	22.281.639	0,24	14.493.891	0,19
<b>TOTAL 14 EMPRESAS PRESENTADAS</b>	<b>2.015.641.007</b>	<b>22 (***)</b>	<b>1.305.076.172</b>	<b>17 (***)</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9.097.208.521</b>	<b>100</b>	<b>7.701.950.291</b>	<b>100</b>

(\*) Referencia de la principal empresa exportadora del sector arrocero, pero no se la analizará dentro del trabajo de tesis.

(\*\*) Será analizada por facilidad de acceder a información.

(\*\*\*) Del total general.

Fuente: elaboración propia en base a Uruguay XXI (2015).

Cifras obtenidas a partir de Uruguay XXI muestran que en el año 2014 Uruguay exportó por medio del total de las empresas exportadoras, 9.097 millones de dólares y en el 2015 un total de 7.701 millones de dólares. Estos valores representaron un 22 % y 17 % del total de lo exportado para todos los productos y para todo el país en dichos años

respectivamente, según datos registrados por Uruguay XXI en su apartado de Información comercial y económica.

Analizando las empresas mencionadas en el cuadro 8 es que se presenta a continuación el cuadro 9, que resume las exportaciones de las principales empresas del sector. A partir del mismo damos cuenta que hay cinco empresas; Crop Uruguay S.A., Barraca Jorge W Erro S.A., Cereoil Uruguay S.A., LDC Uruguay S.A. y Garmet S.A. a las que les corresponde el 60% del total de los valores monetarios de las exportaciones, entre las 14 empresas relacionadas. No se menciona a S.A.M.A.N. ya que la misma no será evaluada en el presente trabajo por no ser exportadora de cultivos de secano.

Cuadro 9. Exportaciones de las principales empresas exportadoras (U\$S) y (%)

<b>EMPRESAS</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>
CROP URUGUAY S.A.	226.420.053	17,35
LDC URUGUAY S.A.	191.850.132	14,70
BARRACA JORGE W ERRO S.A.	189.480.322	14,52
S.A.M.A.N. (*)	165.403.972	12,67
CEREOIL URUGUAY S.A	93.524.186	7,17
GARMET S.A.	84.936.056	6,51
KILAFEN S.A.	73.007.940	5,59
GLENCORE S.A.	64.440.778	4,94
NIDERA URUGUAYA S.A.	54.487.415	4,18
COOP. AGRARIA NACIONAL DE RESP	51.907.701	3,98
ROCALMAR SOCIEDAD ANONIMA	40.060.896	3,07
ADP S.A.	31.180.826	2,39
ADM URUGUAY SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	23.879.988	1,83
GRANICOR S.A. (**)	14.493.891	1,11
<b>TOTAL 14 EMPRESAS PRESENTADAS</b>	<b>1.305.076.172</b>	<b>100</b>

(\*) Referencia de la principal empresa exportadora del sector arrocero. No se la analizará dentro del trabajo de tesis.

(\*\*) Será analizada por facilidad de acceder a información.

Fuente: elaboración propia en base a Uruguay XXI (2013).

A partir del cuadro 3 se pudo observar que el producto que más influencia tiene en la producción agrícola del país, en millones de dólares, es la soja. Con la figura 7 se presentó una marcada concentración de la producción, dominada por las grandes

empresas con extensiones de superficies que superan las 1000 hectáreas. Y es en el cuadro 8 en el que se presenta claramente cuales son esas empresas que se mencionan como las más importantes en el sector.

A partir de esos dos cuadros presentados y la figura mencionada, es que el cuadro 10 que se presenta a continuación (actualizado al año 2013) toma gran importancia, ya que resume con números las exportaciones de las empresas más importantes presentes en el Uruguay y para el producto más importante en términos numéricos de la actual agricultura del país; soja.

Cuadro 10. Exportaciones uruguayas de soja por empresa (en millones de U\$S)

<b>EMPRESA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variación 2012/2011</b>	<b>Proporción %</b>	<b>Enero- Mayo 2013</b>
CROP URUGUAY S.A.	73	77	115	237	107%	17%	154
BARRACA JORGE W ERRO S.A.	90	132	158	209	32%	15%	109
CEREOIL URUGUAY S.A.	0	69	112	193	72%	14%	97
LDC URUGUAY S.A.	54	68	91	130	43%	9%	95
GARMET S.A.	58	73	88	114	30%	8%	49
TAFILAR S.A.	0	9	27	87	223%	6%	43
KILAFEN S.A.	27	39	46	72	55%	5%	58
ADM URUGUAY	10	46	41	66	61%	5%	49
COOP. AGRARIA NACIONAL	22	31	33	50	49%	4%	19
ADP S.A.	45	55	30	46	53%	3%	15
OTRAS	77	106	117	193	65%	14%	115
<b>TOTAL</b>	<b>456</b>	<b>705</b>	<b>858</b>	<b>1397</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>	<b>803</b>

Fuente: Uruguay XXI (2013).

De la información presentada en el cuadro 10, puede verse como el 86% de las ventas (en promedio de los años presentados) estuvieron concentradas en 10 empresas, siendo las principales: Crop Uruguay S.A. (17%), Barraca Jorge W Erro S.A. (15%) y Cereoil Uruguay S.A. (14%).

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 METODOLOGÍA

El diseño de investigación de este trabajo cae dentro del paradigma cualitativo, y se denomina “estudio de caso múltiple”. Se considera un estudio de caso exploratorio, en donde las hipótesis no son necesarias y las preguntas de investigación cumplen su papel de orientación del proceso (Batthýany et al., 2011).

Los “casos” a analizar son 12 empresas, dentro de las que se incluyó Copagran, como ejemplo de una cooperativa (ver anexo 1).

Se realiza un estudio de caso múltiple ya que se comparan varios casos a la vez (empresas) en función de diferentes criterios. En este trabajo cada empresa es un caso en estudio y se analizan en función de diferentes criterios (factores que inciden en la toma de decisiones de dichas empresas).

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para esta investigación son:

- i) análisis documental (documentos, páginas web, etc.).
- ii) entrevistas semi estructuradas a informantes calificados.

Entrevista semi estructurada, según Corbetta (2007): *“el investigador dispone de una serie de temas que debe trabajar a lo largo de la entrevista, pero puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular la pregunta”*.

Previamente a la realización de las entrevistas puntuales a cada empresa, se llevaron a cabo 5 entrevistas a informantes calificados, que permitieron adentrarnos en el tema “agricultura - economía - empresas” del Uruguay actual (ver anexo 2).

Una vez finalizadas estas entrevistas de contextualización, se procedió a la realización de las entrevistas a referentes de las empresas. Se eligieron casos diferentes que abarcan distintos tipos de empresas, recabando información actualizada y vinculada con el tema en cuestión, lo que genera la riqueza del trabajo.

Las entrevistas abarcan grandes empresas productoras, como ser: UAG, ADP, Erro, entre otras, así como también empresas que están en la originación de grano como pueden ser: Granosur, Kilafen, Cargill, Cereoil o el mismo Erro y empresas que se encargan de la exportación, ya sea al mercado FOB y/o al destino final en otro país como: Granicor, Granosur, Cargill, Garmet, Bunge, Dreyfus, Erro, etc.

Dentro de estas empresas, se entrevistó a personas que ocupan cargos con poder de decisión, las cuales realizan diferentes tareas; gerentes generales, directores generales, gerentes de investigación de mercado, gerentes comerciales y que a su vez son ingenieros agrónomos en su mayoría (ver anexo 1).

Las preguntas de investigación se derivan de los objetivos del trabajo y guían el proceso de investigación, en el sentido que en torno a ellas se articulan los resultados del trabajo.

Preguntas base de investigación:

-¿Cómo se caracterizaría hoy en día a la agricultura del país?

-¿Cuáles son las principales empresas del sector?

-¿Cuáles son los principales factores que inciden en la toma de decisiones de estas empresas?

**Es a partir de la realización de entrevistas semi-estructuradas que se buscó explicar el funcionamiento del sector, abarcando las empresas que actúan y analizando los factores que influyen en su toma de decisiones.**

### 3.2 DEFINICIONES OPERATIVAS

A continuación se presenta una síntesis de algunas definiciones y conceptos a ser utilizados en el análisis de la información recabada que contribuirán a una mejor comprensión de lo expuesto.

Como un “eje principal” del trabajo se representa el sistema de producción agrícola, mediante un esquema que muestra la organización en red de los distintos tipos de empresas que actúan en los procesos de: producción, acopio y comercialización del sector.

**Sistema de producción:** es aquel que proporciona una estructura que agiliza la descripción, ejecución y planteamiento de un proceso industrial. Estos sistemas son los responsables de la producción de bienes y servicios en las organizaciones.

**Sistema de producción agrícola:** es un ecosistema que modifica, maneja y administra el hombre con el fin de producir bienes que son útiles. Para modificarlos, el hombre utiliza los factores de producción. Estos son la fuerza de trabajo, la tierra y el capital. La forma en que el hombre va a organizar su producción depende de factores como el clima, suelo, tenencia de tierra, tecnología existente y disponible.

**Red de producción:** modelo o sistema de negocio dinámico que apunta a una agricultura de empresas en red y de servicios. Las funciones que anteriormente eran de una sola persona, ahora están dislocados en varios actores y lo que hay ahora es “alguien que organiza la red”. La red aporta la capacidad de coordinación empresarial y gestión de lo comercial.

**Grandes empresas:** en el trabajo al referirnos a las “grandes empresas” se hace alusión a aquellas que cumplen una o más de las siguientes condiciones o características:

- Producir en una superficie mínima de 10.000 hectáreas (empresa productora).
- Originar más de 50.000 toneladas de grano (empresa originadora).
- Exportar más del 5-6% del total del grano de soja del país (empresa exportadora).
- Exportar más de US\$ 20.000.000 (empresa exportadora).

**“Commoditie”:** producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercia sin una diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta. Es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos.

A los efecto del trabajo se construyó un esquema que tipifica o diferencia a las empresas según sus funciones y objetivos. Lo que permite al momento de analizarlas o evaluarlas, comprender a que tipo de empresa nos estamos refiriendo y en que lugar de la cadena o “red de empresas” se la podría situar.

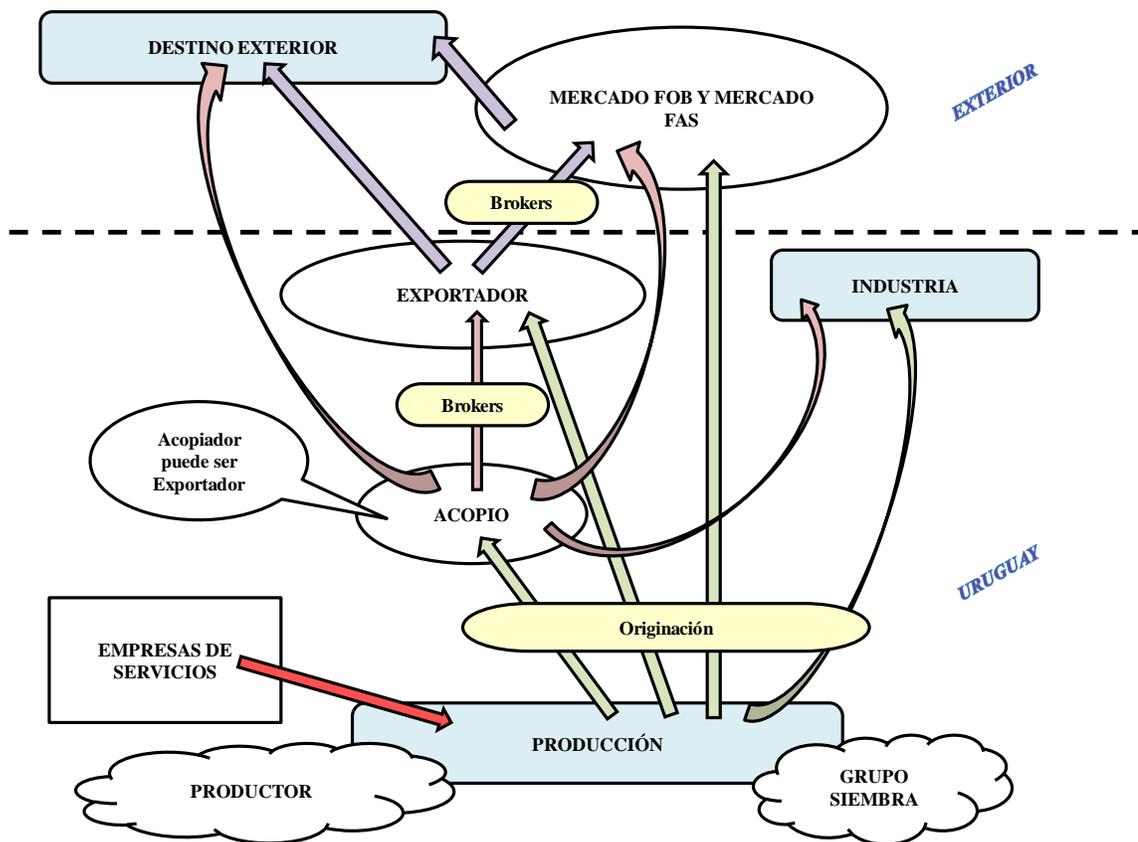


Figura 9. Representación del sistema agrícola en el Uruguay en 2015

**Originador:** un originador en esencia es aquel actor que compra directo al productor, la compra de primera mano. La originación del grano consiste en la transacción con el productor y el agregado de valor en materia de transporte, acondicionamiento, almacenaje y colocación para la exportación (FOB o CIF) o con destino a la industria nacional.

**Trader:** el “trading” es la acción de comprar y vender. Por lo tanto en concepto, todas las empresas que realizan alguna de estas acciones son traders.

**Exportadoras:** son aquellas empresas que envían un bien o un servicio fuera del territorio nacional, la mayoría de las empresas originadoras y traders pueden ser catalogados como exportadoras. Por lo que lo más elocuente es realizar una diferenciación dentro de las empresas exportadoras, entre quienes son los vendedores FOB (hasta arriba del barco), y los que venden CIF (hasta destino final).

Las empresas que venden FOB por lo general son las locales y las que van a un destino final son las multinacionales que están radicadas en nuestro país, por ejemplo:

Cargill, Dreyfus, Bungee, CHS, ADM, Nidera, Glencore, Noble, que a su vez también son compradoras del FOB.

**Venta FOB:** Free On Board (libre a bordo). El vendedor pone las mercancías a bordo de un transporte sin costo para el comprador hasta ese punto. A partir de ahí todos los costos del transporte (seguros y fletes) hasta su destino final corren por cuenta del comprador.

**Venta FAS:** Free Alongside Ship (libre al costado del buque). El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación.

**Venta CIF:** Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete). El vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro hasta el destino final que le señale el comprador.

**Empresas de servicios:** muchos medianeros con buena capacidad para la gestión de recursos humanos y maquinaria de labranza, se reconvirtieron a empresas de servicios de labranza o de logística que proporcionan servicios por contrato. Fundamentalmente luego de la crisis del año 2002, ya que hubo empresarios que no pudieron continuar en un 100% con el rubro agrícola por deudas y costos de producción, pero sí pudieron de alguna manera mantenerse vinculados al mismo con la formación de las empresas de servicios.

**Acopio:** es una herramienta especializada en la conservación de los granos, que permite mantener el producto en condiciones óptimas. Es un eslabón fundamental en la cadena agroindustrial, el cual está directamente relacionado con la producción, ya que se encarga de darle las condiciones necesarias para la industria a lo producido. Sus funciones son preparar y acondicionar la materia prima cosechada para ser industrializado y por otro lado tomar en cuenta la posibilidad de almacenaje del grano, constituyendo un punto estratégico para la comercialización.

Dentro de esta categoría existen acopiadores que arriendan sus plantas a empresas productoras y/o a comercializadoras, o también existe el caso de que la propia empresa productora sea dueña de una planta de acopio.

**Broker:** individuo o institución que organiza las transacciones entre un comprador y un vendedor, obteniendo una comisión o porcentaje cuando se ejecuta la operación. Agente que actúa como corredor o intermediario.

**Producción:** el total de la producción del país es consecuencia de la producción de productores particulares (pequeños, medianos o grandes empresarios) que venden su

cosecha a empresas que originan el producto y por otro lado empresas que se encargan de la producción a escala de los granos.

**Grupos de siembra:** empresa que sólo se dedica a sembrar. Dentro del país eran aquellos actores que arrendaban campos, contrataban servicios, traían técnicos y sembraban en grandes extensiones de superficie.

**Empresa multinacional:** son aquellas que no sólo se rigen en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países. Son también un poderoso agente de globalización. Tienen inversiones en otros países, y están enfocadas a adaptarse a cada mercado local.

Empresa que fue creada y registrada en un país, pero que cuenta con filiales distribuías en el mundo.

**Empresa exportadora local (nacionales):** tienen su sede o varias sedes dentro del ámbito de la propia nación. Operan dentro del país o nación de la que procede. Exportan sus productos o productos originados, mayoritariamente hasta el mercado FOB.

**Grandes productoras:** empresas mayormente nacionales que se abocan a la producción del grano. Ocupan grandes extensiones de superficie y venden sus productos a empresas originadoras, nacionales o multinacionales.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información presentada en este apartado recoge la información relevada en la realización de 17 entrevistas a actores relevantes del sector que representan a diversos colectivos. De éstos, 12 están vinculados a empresas que representan más del 80% de las exportaciones de soja en el Uruguay (Uruguay XXI, 2015) y los restantes 5 quienes no pertenecen directamente a una empresa, sino que se encuentran vinculados con el desarrollo, la investigación y la evolución económica de la agricultura.

### 4.1 LA AGRICULTURA Y LAS EMPRESAS EN EL PAÍS

#### 4.1.1 Evolución de la agricultura hacia un “modelo empresarial”

Al mirar la trayectoria histórica de la agricultura, se observa un pico máximo de siembra de superficie agrícola de secano en el año 1957. Y desde ese año hasta el 1980 el área no para de caer hasta llegar a las 500.000 ha. Posteriormente la superficie agrícola tuvo pocas variaciones durante 20 años. Esto quiere decir que durante dicho período y hasta el 2002, la agricultura no lograba disputarle una sola hectárea a las otras actividades. ¿Había una agricultura estancada? En cuanto al uso del suelo sí, pero la transformación fue muy grande.

Desaparecieron una cantidad de empresas y aparecieron otras, y el cambio técnico fue muy importante. Se pasó de producir en el año 1980 unos 1000 kg de trigo por ha, a 2500 kg/ha en el año 2002 y así fue con la mayoría de los cultivos. Existía una agricultura subordinada a la ganadería. Predominaba el modelo rotación cultivo-pastura, porque era más negocio la ganadería que la agricultura. Esta segunda era una pieza necesaria para la instalación de la pradera. De hecho, en muchos casos se sembraba un trigo asociado para dejar una pradera y/o un trigo para pastoreo, donde se resignaba rendimiento agrícola porque interesaban más los kilos de carne.

Posteriormente esto cambia y empieza a predominar y ganar más espacio la agricultura, pasa a ser más negocio que la ganadería. La mayoría de los agricultores adoptan cambios técnicos como la siembra directa y los materiales transgénicos que habilitaron de una manera distinta la posibilidad de multiplicar el negocio. No es que antes no hubiera cambio técnico ni transformaciones, todo eso ocurría, pero apenas alcanzaba para mantenerse. Lo que generó el cambio fue la combinación de precio y tecnología, y no solo tecnología dentro del predio, sino la tecnología de procesos y organización.

El cambio en la forma de organizar las empresas fue y es fundamental. Este modelo de organización de alguna manera “industrializó el proceso”. Permitió dar zancadas enormes, el horizonte de expansión era y es mucho más amplio que con el modelo anterior de agricultores independientes. Cambios en la forma de organizar el

proceso tecnológico, el proceso comercial, el desarrollo de las grandes empresas y la red de producción.

Durante la época de crisis (1999-2002) una gran proporción de los productores agrícolas uruguayos se vieron obligados a achicarse o directamente se fundieron ya que no pudieron saldar sus deudas y financiamientos. En cambio, a los productores argentinos les licuaron parte de sus deudas por lo que tuvieron la capacidad de retomar la producción de manera mucho más fuerte e intensa. Estos, al ver la coyuntura que se presentaba en nuestro país, decidieron venirse hacia el Uruguay. Entre otras cosas porque vieron oportunidades y porque en nuestro país no había detracciones. Con ellos vino un modelo de negocio más “dinámico” en el sentido de apuntar a una agricultura con un modelo más de empresas en red y de servicios, que a una agricultura de “productor” que era el esquema que predominaba en Uruguay hasta ese momento.

Tuvo mucha incidencia el hecho de que la soja comenzó a valer mucho y la demanda empezó a afirmarse. El financiamiento dentro del Uruguay como consecuencia de la crisis del 2002 se vio muy restringido entre el año 2003 y 2008, por lo que el mismo debía ser propio, de las propias empresas que llegaban al sector, de los productores, o de las empresas proveedoras. Toda esta situación facilitó ir por el lado de las llamadas “redes empresariales”, o empresas que trabajan en red, porque el capital lo tienen que poner distintos actores.

#### 4.1.2 Las empresas y su papel en el sistema agrícola del país

En la última década ha habido una transformación muy importante del tipo de empresa y del tipo de organización en que se han dado las mismas. Esto ha llevado a que además de los grandes cambios visibles en los indicadores numéricos, como son área sembrada, volúmenes producidos y exportados, que se han multiplicado en este período, también se haya producido un cambio importante en el “tipo de empresa” que produce.

Se ha producido un cambio importante en la escala de producción y por ende en la manera de organizar el negocio. Un cambio en la forma de organizar la agricultura, sobre la base de la empresa unipersonal (organización vertical) en donde el empresario tradicional “farmer” se encargaba de todo, apareció un modelo distinto relativamente dislocado. Esas funciones que anteriormente eran de una sola persona, ahora están dislocadas en varios actores, y lo que ahora existe es “alguien que organiza la red”. Ese “organizador” es el que toma la decisión de cuantas hectáreas sembrar, pero también es el que se vincula con un fondo de inversión que pone el dinero, con un proveedor de insumos o con alguien que se encarga de la comercialización, y hasta de pronto se articula con el dueño de la tierra.

No es que ahora los empresarios son los que condicionan el rumbo, sino que ya lo hacían. Ahora son otros empresarios, porque hubieron cambios en la forma de las

empresas y la forma en que estas se organizan. Claro está que al ser menos y más grandes, hay menos agentes tomando decisiones (entiéndase concentración). Hay una gran parte del área y de la producción, reunida en un número reducido de actores en comparación con décadas anteriores, lo que genera que tengan un gran impacto en el total de los indicadores a nivel nacional.

Este nuevo sistema o “modelo empresarial” puede ser puesto en ejemplo con el caso de la empresa “Terranova”, una firma bastante cercana a Cereoil. En la misma se armó un modelo de red de escala muy pequeña, donde a un grupo de viejos clientes y empresas de 200, 300 hectáreas que estaban en la actividad agrícola en Paysandú, desde Terranova se les brindan todos los servicios; comercialización, asistencia técnica, insumos, coberturas, contratos con opciones, etc.

Hoy existe un mecanismo de coordinación entre los actores. Aunque no hay un único modelo ya que cada empresa tiene una estrategia muy clara y una génesis distinta.

La suma de estas cosas es lo que explica el “salto”. Y para que ocurriese tal magnitud de salto todos los actores eran necesarios, pero al final lo que explicó la magnitud, fue el cambio, la transformación de las empresas.

Las empresas no hicieron el desarrollo tecnológico, ya estaba disponible, pero encontraron una forma empresarial adecuada para aprovecharlo. Lo que las empresas generan entonces se podría denominar como “una manera de hacer las cosas” que los demás observan y además permiten que haya un Uruguay establemente exportador con una operativa de mercados a futuros bastante generalizada a partir del volumen de grano que producen y comercializan.

#### 4.1.3 Caracterización de los tipos de empresas que actúan en el sector

Al categorizar, tipificar y/o caracterizar a una empresa, se debe de tener en claro que esto se podría realizar de diversas formas. El asignar una empresa a determinada “categoría” dependerá en base a que factores o propiedades de las mismas se las esté categorizando.

Al hablar de empresas, se deberían distinguir tomando en cuenta principalmente su función y desempeño dentro del país. En la parte comercial hay siete u ocho que son las que dominan el mercado, por ejemplo Cargill, Cereoil, Dreyfus, ADM, que permiten una estructura de operativa a futuros y de almacenamiento. Por otro lado se podrían encontrar empresas que son agrícolas específicamente, que se dedican principalmente a la producción de granos. Y tal vez en un tercer grupo, empresas que son más diversas, como podría ser Nidera, la cual está en la comercialización así como en la genética o una empresa como Erro la cual está en prácticamente en todos los eslabones de la red de producción.

La clasificación descrita en el párrafo anterior puede ser una de las tantas que se podrían realizar. En el caso de nuestro país, no es común que una empresa se encuentre acotada a un solo eslabón en la red de producción; que sólo produzca, sólo comercialice, sólo acopie, etc. Porque como se ha mencionado, el sistema agrícola del Uruguay actual, no se debería de ver como una cadena agroindustrial, sino como una red en la cual los actores están continuamente interactuando (véase figura 9).

#### 4.1.3.1 Clasificación según ubicación y función en la red de producción

En cuanto a sus funciones las empresas se dividen según su posicionamiento en la red de producción. El cuadro 11, elaborado en base a información primaria obtenida de las entrevistas, muestra lo referido a la participación de los actores en varios eslabones de la cadena, generando una continua interacción entre los mismos pero también una lógica competencia por captar productos y clientes.

Cuadro 11. Tipificación de las grandes empresas en el Uruguay según su ubicación y función en la red de producción

<b>EMPRESAS</b>	<b>Producción</b>	<b>Originación</b>	<b>Acopio</b>	<b>Venta FAS y FOB</b>	<b>Venta a industria</b>	<b>Venta a destino final</b>
Granicor <sup>(*)</sup>	X	X	X	X	X	
UAG <sup>(**)</sup>	X	X	X	X		X
Cereoil	X	X	X		X	X
Kilafen <sup>(***)</sup>	X	X	X	X		X
Cargill		X	X			X
Garmet		X	X	X	X	
ADP	X	X	X	X		
Dreyfus		X	X			X
Erro	X	X	X	X		
Bunge						X
Copagran	X	X	X	X		

(\*) Considerando la empresa comercial “Granicor” y la empresa productora Pradoten.

(\*\*) Considerando la empresa productora “UAG” y la empresa comercial Granosur.

(\*\*\*) Considerando la empresa comercial “Kilafen” y la empresa productora Pradenor.

Siguiendo la línea del modelo empresarial y la estructura del sistema agrícola del país, es que la clasificación presentada permite entender porque se habla de una red de producción agroindustrial, en la cual, como se ha mencionado, los actores compiten por los factores de producción, pero también están en continua coordinación entre ellos,

ya que de cierto modo y en cierto punto, unos dependen de otros para que la red funcione dinámicamente. Ninguna empresa está en todos los eslabones.

El comercio del grano desde la chacra (producción) hasta el mercado FOB, es un negocio preponderantemente local, en el cual compiten empresas multinacionales con empresas nacionales. El negocio consiste principalmente en atender de la manera más eficiente la logística. Esto es, levantar muy rápidamente el grano de la chacra, transportarlo a plantas de silos, hacerle el acondicionamiento que corresponda y en el momento oportuno, ponerlo en el puerto para su embarque o llevarlo a la industria dentro del país. A este negocio se le asocia el de ventas anticipadas y muy frecuentemente se cierra el circuito con el aprovisionamiento de insumos.

Con respecto a la originación se puede recurrir nuevamente al ejemplo “Terranova”. Esta empresa comenzó a desarrollar el negocio de acopio de grano (originar, en la jerga) en asociación con una empresa de insumos, “Hiperinsumos”. Esta última firma, luego fue parcialmente adquirida por Cargill y se denominó Crop. Años más tarde Cargill adquirió la totalidad de Crop. Posteriormente, socios locales de Paysandú crearon Cereoil y desarrollaron un negocio similar. Terranova se encuentra asociada a Cereoil, firma que origina alrededor del 10% del grano producido en el Uruguay. Cereoil arrienda plantas de silos y tiene una red de camiones contratados que representa un activo muy importante para llevar adelante el negocio de captación y originación de grano (Errea et al., 2011).

Una característica importante y propia del mercado uruguayo es la gran cantidad de empresas exportadoras. En otros países como Argentina y Brasil, hay muchos originadores que son exclusivamente originadores, o se les llama acopiadores, que le compran grano al productor y lo venden a empresas que posteriormente se encargan de exportarlo. En cambio, en Uruguay la gran mayoría de los originadores son también exportadores, impulsados por dos factores: a) la apropiación de un margen, y b) un beneficio fiscal, ya que el que exporta puede reducir algunos impuestos (por ejemplo el IVA).

En cuanto a la modalidad de exportar FOB, se le puede atribuir un gran beneficio debido a que una empresa no tiene la obligación de completar un barco y se traspasan los riesgos de pérdida o daño de la mercancía del vendedor al comprador. Por tal motivo es que se podría decir en forma general, que las empresas exportadoras que venden FOB son nacionales.

Pero dichas ventajas pueden no ser tales, ya que se pierde eficiencia y control sobre las ventas, y por tanto sobre el beneficio y la capacidad de venta futura.

En Uruguay, podría afirmarse que todas las empresas están en el “trading” (compra / venta) y que la gran mayoría son originadoras, puesto que en alguna

proporción compran al productor y exportan. Pero no todas las empresas que exportan son originadoras necesariamente, ya que algunas se encuentran posicionadas comprando directamente el FOB (ejemplo Bunge) y por ende no realizan la compra de primera mano al productor o a la empresa productora.

#### 4.1.3.2 Clasificación según alcance y mercado en el cual operan

Otro esquema de clasificación presentado en el trabajo, es la distinción de las grandes empresas según el alcance que tienen dentro o fuera del sistema y el mercado en el que operan. En éste sentido puede diferenciarse a las empresas en: multinacionales y nacionales (exportadoras locales y grandes productoras).

A continuación se presenta la figura 10 en la que se esquematiza esta clasificación.

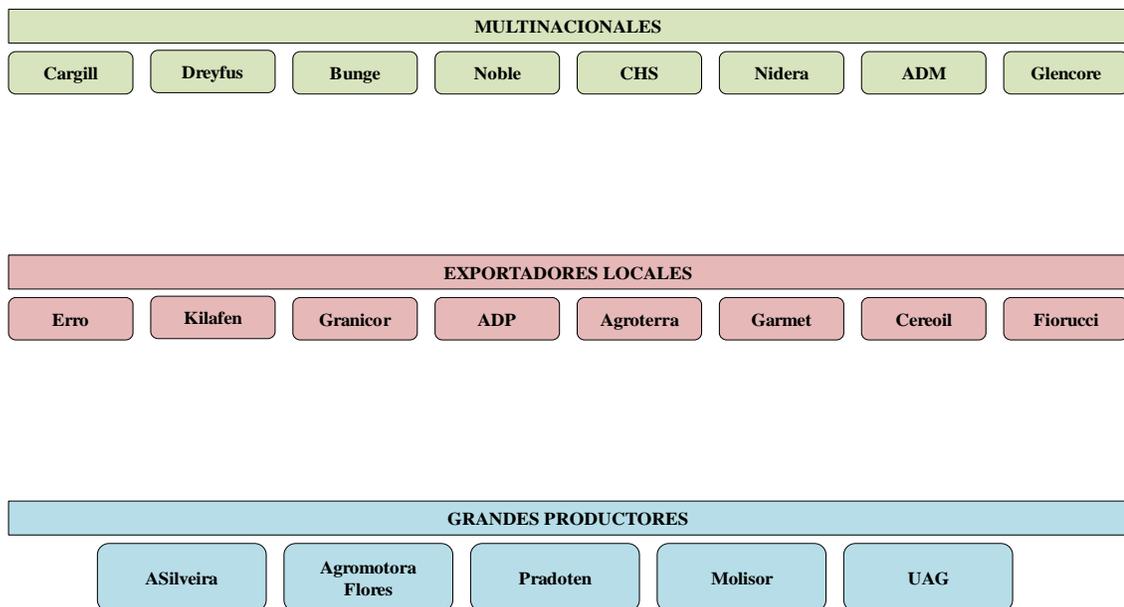


Figura 10. Las grandes empresas según alcance y mercado en el que operan

Se considera fundamental la presentación de este esquema, ya que a partir de esta categorización así como la anteriormente presentada en el cuadro 11, se analizan y presentan fundamentos y/o causas de la toma de decisiones de dichas empresas.

Empresas multinacionales, en las cuales hay decisiones que son del día a día y por lo tanto requieren una rápida capacidad de respuesta y ejecución, que son tomadas en la interna en nuestro país. Pero hay grandes decisiones estratégicas o de inversión, que no pasan por su gerencia local y llevan más tiempo en cuanto a su análisis y ejecución. Se responde a una casa matriz, con una estrategia en la toma de decisiones que viene determinada desde el exterior, por lo que en Uruguay no se toman el 100% de las decisiones. En cambio, en las empresas nacionales las decisiones son internas, con una velocidad y capacidad de respuesta y ejecución mucho mayor en su toma de decisiones.

La acción de las empresas multinacionales, es en muchos casos distinta a la que pueden tener en países vecinos como Brasil o Argentina en cuanto a funciones y objetivos. Por ejemplo: hay empresas que en nuestro país solamente compran el FOB, pero en otros países tienen puertos propios y llegan a comprar el grano a productores, acopiadores y/o exportadores. Algunas con un objetivo de mayor inversión y de figurar en todo el sistema y otras que únicamente funcionan como nexo entre el país en que se encuentran y otras filiales del mundo. Estas empresas pueden trabajar con márgenes más estrechos que una empresa nacional, ya que forman una parte del total de la empresa multinacional que opera en el exterior. Pueden ir a márgenes más chicos, apostando a ganar en el siguiente paso o en volumen.

Es en esa estructura global mencionada y su mayor tamaño relativo al resto, que lleva a que una empresa multinacional en nuestro país gane un poco menos o pierda algo y pueda mantenerse en el negocio pese a tener años con malos márgenes.

Una empresa nacional no está en condiciones de hacer esto. No puede pagar más precio que el del mercado, ya que el momento de obtener el margen es durante estas transacciones. Una empresa nacional que origina y vende al FOB tiene que generar su rentabilidad en la originación y en la logística, compitiendo frente a otras empresas por un precio. Estas empresas deben estar siempre presentes en el mercado sin importar la coyuntura, en cambio, las empresas multinacionales tienen un respaldo a nivel mundial que les permite estar más o menos presentes en el mercado en función de la mencionada coyuntura.

*“El que una empresa sea multinacional o nacional va a generar una postura diferente frente al mercado y un perfil de empresa distinto” (entrevista realizada 30 de enero 2015, ciudad de Dolores – departamento de Soriano).*

En su mayoría, las empresas nacionales parten desde la producción propia y originan grano a sus clientes (productores) de modo de generar volumen que les permita competir en el exterior. Las grandes productoras nacionales, llámese Erro, Cereoil, ADP, comenzaron siendo grandes productores que quisieron abarcar más eslabones en la red de producción llegando a exportar; el deseo de un productor por crecer.

Hoy en día se han formado grandes empresas, las cuales además de producir brindan servicios y solución de problemas dentro de la red de producción como parte de su estrategia de captación de clientes, como ser: insumos, maquinaria, logística y asesoramiento.

La estructura se basa en la formación de un grupo de empresas específicas y no una gran empresa, en la que cada una tiene sus objetivos y debe generar su rentabilidad por separado, de modo de diversificar los riesgos y trabajar de la forma más eficiente cada área. Empresas con una misma visión y misión, pero con objetivos puntuales diferentes.

Se presenta en la figura 11 la constitución general de una gran empresa nacional. Se aclara que no todas las empresas nacionales tienen necesariamente todas las áreas presentadas en dicho esquema.

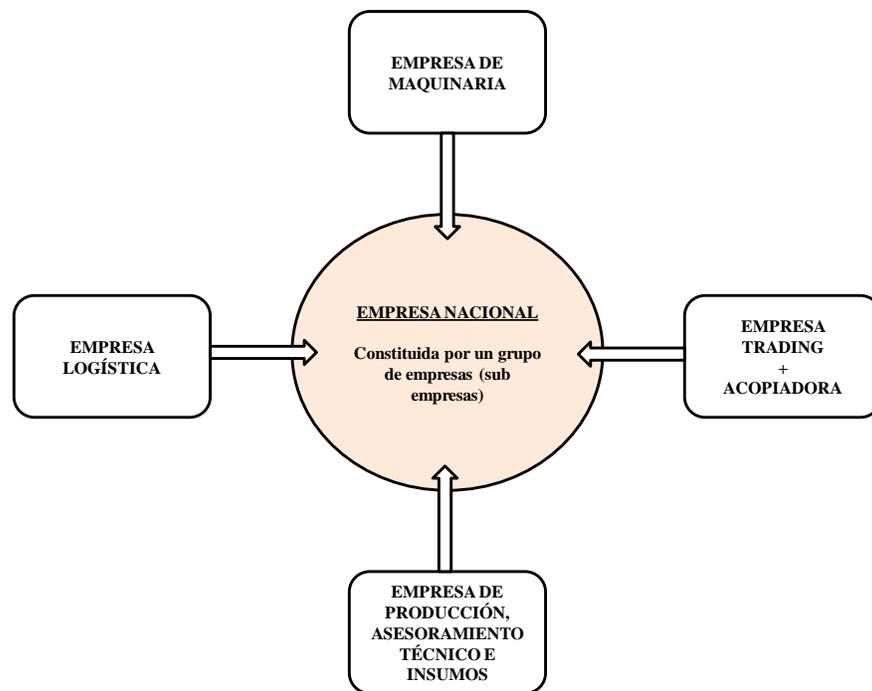


Figura 11. Composición general de las grandes empresas nacionales (2015)

La tendencia en nuestro país es separar empresas, teniendo mayor adaptación a los cambios y ajustando cada “sub empresa” según la realidad de cada sector. Se generan ventajas por ser un productor puro y existir una empresa comercial pura, con sinergias, pero separadas. Se genera un fuerte apoyo de la empresa comercial en las decisiones de

venta de la empresa productora. El objetivo general es que las empresas por separado tomen sus decisiones y tengan su rentabilidad propia, lo que va a generar que el grupo en su conjunto también la tenga.

Por ejemplo: Barraca Erro (empresa madre, exportación de granos, venta de insumos y alimentos), Corporación maquinaria (compra y venta de maquinaria agrícola), Villa Trigo (producción), Jorge Walter Erro (transporte y logística), Nutrapet (alimentos para pequeños animales). UAG (empresa productora), Granosur (empresa comercial), Saudir (transporte y logística).

#### 4.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS AGRÍCOLAS

En este ítem se presenta y analiza la información recabada sobre los factores que inciden en la toma de decisiones de las grandes empresas agrícolas en la red de producción. Entendiéndose por factor, a la circunstancia, elemento o condición que contribuye a producir un resultado (tomar una decisión).

Para este análisis es fundamental entender a que tipo de empresa nos referimos, teniendo en claro cuales son sus características generales, objetivos, funciones, alcance y el mercado en el que operan.

En el trabajo se reconoce y plantea como factor determinante al momento de tomar las decisiones el “tipo de empresa”, motivo por el cual se realizó una primera categorización según sus funciones y objetivos en la red de producción (véase figura 9 y cuadro 11). Unas enfocadas en la producción, en la originación o el acopio y otras haciendo foco y con fortalezas en la comercialización o trading de grano.

De la mano con lo mencionado, se presentó una segunda clasificación de las empresas (véase figura 10). La cual es en función del alcance y el mercado en el que operan; empresas nacionales y multinacionales. Las primeras, salvo casos puntuales, parten desde la producción y crecen dentro de la red según sus objetivos, y las segundas compran el grano producido en el país continuando sus negocios fuera del mismo y por lo tanto obteniendo márgenes económicos dentro y fuera del Uruguay.

Las decisiones en las empresas van a ser diferentes según el foco u objetivo en el cual se centra cada empresa. Unas con foco muy fuerte en la producción, en la solución al cliente y un trato directo con el productor. Y otras con su foco y atención en otros eslabones de la red, como podría ser en las transacciones una vez que el grano ya fue originado.

Que una empresa se encuentre en uno, dos o varios eslabones de la red de producción va a determinar y va a ser un factor primordial al momento en que tomen sus

decisiones. No se puede pretender que una empresa enfocada en la producción, tome sus decisiones de igual manera que una empresa que se encarga de la exportación del grano al destino final en otro continente.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, es que se realiza una distinción en cuanto a la toma de decisiones, en la que se divide a las mismas en: estratégicas, productivas y comerciales, con el propósito de presentar y analizar de forma clara y concisa las opiniones y los conocimientos de los entrevistados sobre la toma de decisiones y los factores que en ellas inciden.

Con estos mismos factores se analiza el caso particular de dos empresas puntuales: UAG y Copagran. En el caso de la primera, por tratarse de una empresa que trabaja con capitales extranjeros de accionistas, y Copagran por tratarse de una empresa cooperativa.

#### 4.2.1 Toma de decisiones estratégicas

A continuación se resumen en el cuadro 12 los factores que inciden sobre las decisiones de funcionamiento y direccionamiento de las empresas.

Cuadro 12. Factores y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas

<b>Factor</b>	<b>Definición del factor</b>	<b>Incidencia</b>
Génesis	Origen de la empresa en nuestro país, con sus características, funciones y objetivos dentro del Uruguay.	Determina un posicionamiento dentro de la red de producción, funciones y objetivos de la empresa dentro de nuestro país.
Ideología	Conjunto de ideas que caracterizan a la empresa y se transmiten dentro de ella.	Genera una forma de hacer las cosas dentro de la empresa.
Management	Técnica de gestión y dirección de la empresa.	Marca un direccionamiento y lineamiento de la empresa.
Estrategia	Acciones de una empresa en interacción con su entorno, encaminadas hacia el cumplimiento de sus fines y objetivos.	Determina decisiones de: estructura, inversión, planificación y ejecución.
Capital humano	Conjunto de recursos humanos de una empresa o institución económica. Cantidad y calidad del mismo.	Genera un diferencial entre las empresas, que existe desde la capacitación del personal para analizar y tomar decisiones en base a información.
Riesgo	Elemento de inestabilidad en las inversiones. Posibilidad de que un evento o circunstancia no deseados se produzcan.	Genera una postura diferente de las empresas frente a: negocios y oportunidades. Incide en las decisiones de: inversión, negociación y funcionamiento dentro de la red de producción.
Escala	Tamaño relativo de la empresa, en función de: volumen producido, comercializado o superficie producida.	Incide en las decisiones de inversión (justificándolas o no). Determina la rapidez o capacidad de respuesta y ejecución de las decisiones.
Tenencia de tierra	Forma de tenencia de la tierra: propia o arrendada.	Incide en las decisiones de: “que hacer”, “como hacer” y “cuanto hacer” en la producción.

Los factores presentados son determinados fundamentalmente por sus dueños y/o por quienes dirigen y gerencian la misma, transmitiendo la mencionada ideología y generando que cada empresa sea única y que por lo tanto tenga una forma particular de ver el negocio agrícola, tomar sus decisiones y llevar a cabo sus objetivos.

#### 4.2.1.1 Génesis y estrategia

No hay dos empresas que sean iguales, ni dentro de un mismo tipo o categoría, y menos entre empresas de diferentes tipos. Las empresas son y van a ser distintas desde su génesis y planificación estratégica, lo que va a determinar su posición y su accionar en la red de producción. Una génesis que refiere al principio u origen de la empresa en nuestro país, con sus características, funciones y objetivos propios dentro del Uruguay.

Se puede agrupar a las empresas según patrones comunes de objetivos, funciones generales y tipo de empresa al que pertenecen, pero es incorrecto creer que por ello las empresas dentro de una categoría van a ser iguales o van a tomar de igual forma sus decisiones. Existen variantes que hacen que dentro del grupo de empresas que se encargan de la producción, el trading u otra categoría, cada una tenga su particular accionar y por supuesto su forma de tomar las decisiones. Cómo una empresa se enfrenta a los negocios y a las oportunidades depende de la génesis y la estrategia de la misma.

*“Algunas se posicionan en varios eslabones de la red buscando obtener márgenes en cada uno de ellos, muchas veces pequeños, pero que en su conjunto generan el buen resultado. Otras buscan el negocio en un pequeño eslabón, acotando los riesgos y buscando la excelencia, en lugar de querer abarcar toda la red y buscar márgenes en distintos eslabones. En cada sector o eslabón de la cadena o red actual de producción debe de haber especialistas de la materia”* (entrevista realizada 2 de febrero 2015, ciudad de Mercedes – departamento de Soriano). Por ejemplo: empresas que se encargan de la producción (UAG, Pradoten). Otras que originan grano y se encuentran asociadas con empresas productoras (Granicor, Granosur, Erro, Cereoil, entre otras). Y algunas que son netamente comerciales sin tener relacionamiento con la producción como podría ser Garnet S.A.

Cuanto más se descende dentro de la red de producción, más influye la decisión de una o dos personas. Y a la vez los costos, la estructura y la cantidad de capital con el que se debe trabajar es cada vez mayor; entonces no es lo mismo un actor que está solamente en el mercado FOB generando su margen en la compra y venta, en comparación con otro que produce o que tiene un acopio y que constantemente debe tenerlo en movimiento para contrarrestar sus costos. Las decisiones van a ser distintas, tomadas por diversas personas con posturas diferentes, enfocadas a temas y situaciones puntuales, y por supuesto con riesgos diferentes.

#### 4.2.1.2 Gerenciamiento, management, ideología y capital humano

*“Hoy todas las empresas saben cómo producir y lo hacen de buena manera ya que la tecnología existe y está disponible para todas. La diferencia se genera en cómo se toman las decisiones desde su interna, en su management, directorio o gerencia. Un diferencial que existe entre las empresas en la capacitación de su personal, para analizar el mercado, analizar los riesgos y tomar decisiones en base a información”* (entrevista realizada 2 de febrero 2015, ciudad de Mercedes – departamento de Soriano).

*“La información es un parámetro fundamental. El negocio responde al diferencial de información entre los competidores. La información está disponible para todos los actores. Las diferencias se producen en la forma en como ésta se lea, como se analice y como cada empresa se enfrente ante ella”* (entrevista realizada 27 de febrero 2015, ciudad de Paysandú – departamento de Paysandú).

Cada empresa tiene su gerenciamiento, su management, su capital humano y por lo tanto su forma personal de interpretar la información y tomar sus decisiones. A partir de esto se genera una ideología diferente y las políticas de cada empresa. Una ideología que se transmite jerárquicamente dentro de la empresa y que genera una “forma de hacer las cosas” y una estrategia que determina hasta dónde quiere llegar una empresa dentro de la red de producción en cuanto a objetivos.

Se presenta a modo de ejemplo en la figura 12 un caso en que el dueño de una empresa tiene una fuerte vinculación con la agronomía, y el resultado de la transmisión de su ideología.

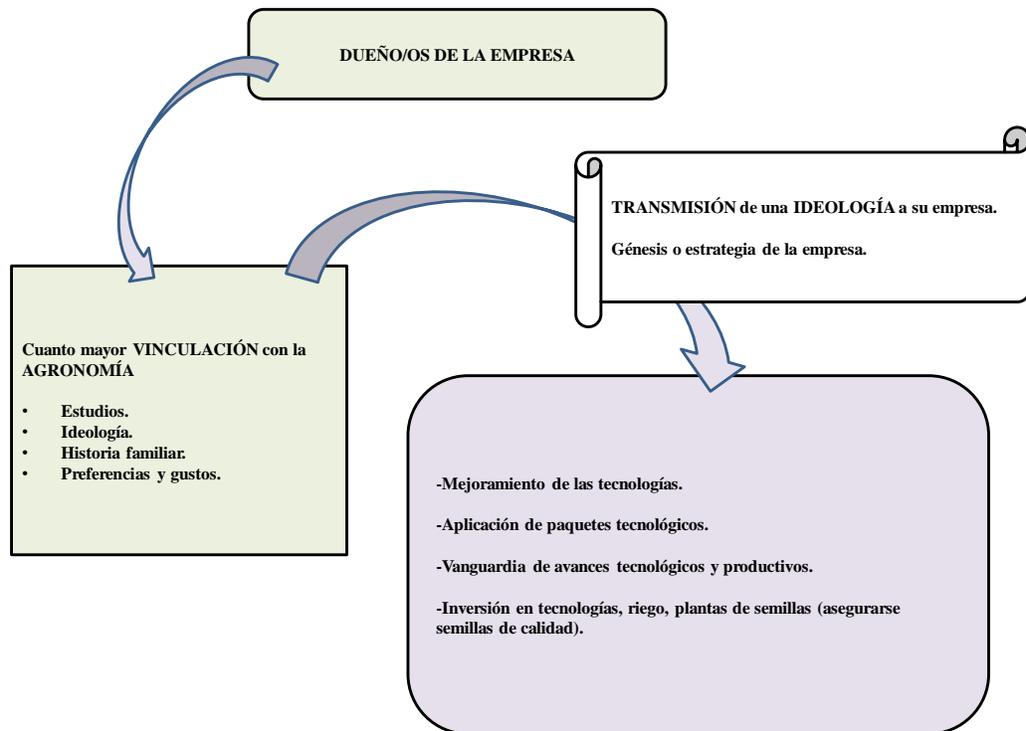


Figura 12. Ideología como factor incidente en la toma de decisiones

#### 4.2.1.3 Riesgo, escala y tenencia de tierra

Hay empresas que toman la decisión de acotarse en pocos eslabones de la red de producción, de modo de acotar riesgos y apuntar su estrategia a la excelencia en pocos eslabones, en comparación con otras que deciden ocupar varios eslabones de modo de diversificar sus riesgos. Un factor riesgo que genera un comportamiento diferente de cada empresa frente a él y por lo tanto en las decisiones de las mismas, como ser: inversiones, negocios y el foco de cada empresa dentro de la red de producción.

Dependiendo la posición de la empresa en la red de producción, es el riesgo al que se verá enfrentada. Empresas que están en la producción, enfrentan riesgos desde la decisión de sembrar hasta que se les liquida la venta del producto. Riesgos que van desde la renta de la tierra, los costos de producción, riesgos durante el desarrollo del cultivo, riesgo climático y la calidad final del producto, la cual influye en la venta final del mismo.

Aquellas empresas que se encuentran realizando el trading, pueden asumir mayores o menores riesgos en sus negocios, y esa aversión o no al riesgo va de la mano

con la posibilidad de tener mayores ganancias o grandes pérdidas. Cuando un exportador compra el grano a un productor, puede hacerlo ya teniendo un negocio puntual de venta con un margen “x” estipulado, pero en otros casos puede comprar a un precio especulativo, con el cual se arriesga a que el mismo pueda subir para obtener un margen mayor. Se puede ganar mucho dinero y ganar competitividad, o perder dinero y aun así ganar poder de competencia buscando la generación de nuevos negocios y captación de clientes.

Otro factor mencionado, es la escala de la empresa (superficie productiva, volumen producido o comercializado por la empresa). Un factor que influye y justifica determinada composición y/o estructura. Una estructura determinada en gran parte por las inversiones que las empresas realizan o dejan de realizar. Las decisiones de inversión en: maquinaria, logística, plantas de almacenaje u otras, tienen sentido cuando la escala de producción es lo suficientemente grande como para justificarlas. Empresas que presentan estructura y escala pequeña, tienen la ventaja de ser flexibles y con mayor facilidad de adaptación a los diferentes casos particulares de cada cliente (productores), en cuanto a necesidades económicas y financieras, logística, servicios de planta, etcétera. Una flexibilidad dada porque la decisión se toma entre cuatro o cinco personas con una rápida capacidad de respuesta y ejecución, ya que por ejemplo no hay una “casa matriz” en otro país a la que se le tenga que consultar y por ello esperar una respuesta, que en empresas de escalas mayores o multinacionales si sucede.

La escala entonces es un factor que va a incidir en gran medida en las decisiones de inversión de las empresas, y en la rapidez o capacidad de respuesta y ejecución de las mismas.

El otro factor mencionado, es la forma de tenencia de la tierra. La tendencia es que las empresas productoras nacionales opten por arrendar la tierra y enfoquen su estrategia en controlar su flujo de fondos año a año, manejando y reinvertiendo su propio capital. Existen casos particulares, como el de la empresa UAG, la cual maneja capitales e inversiones extranjeras, que priorizan el control del patrimonio con sus activos y por ende con la propiedad de la tierra.

Se ve entonces como empresas de un mismo tipo (nacionales), son distintas desde su génesis y su management, generando una estrategia completamente diferente y tomando decisiones distintas; arrendar o tener propiedad sobre el factor productivo tierra.

El factor tenencia de tierra siempre jugó un papel importante en la toma de decisiones de las empresas, y hoy en día con una coyuntura de altos costos de producción y precios de los productos que han disminuido, cobra mayor importancia todavía.

La forma preponderante de tenencia de tierra de las grandes empresas, es el arrendamiento. Esta forma de tenencia siempre condicionó las decisiones del “qué hacer” y “como hacer” las cosas en las chacras con el objetivo final de obtener un margen positivo, pero hoy más que nunca es donde éstas empresas están enfocando su atención, con la intención de disminuir dicho costo. Hoy la agricultura se encuentra en una etapa de sinceramiento de los costos, y especialmente el arrendamiento.

Se provoca un cambio en la mentalidad del que produce, comienza a prevalecer el pensamiento de que es conveniente pagar una renta mayor en un campo bueno, que una renta que parece barata en un campo regular o malo. Se terminan dejando campos con malos potenciales o destinándolos a un rubro alternativo y adquiriendo campos con buenas capacidades de uso, generando contratos de arrendamiento año a año, con el objetivo de mantenerse en el campo, pero analizando año a año los costos de los mismos.

#### 4.2.1.4 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad es un factor muy importante e influyente al momento de tomar decisiones. Refiere al valor que se deja de ganar por realizar determinada inversión y no la mejor inversión alternativa posible, o el valor de la mejor opción no realizada.

Dicho factor está presente en todas las decisiones que toma una empresa. Incide en el “porqué” de tomar una u otra decisión. Un costo que puede ser mayor o menor dependiendo las oportunidades de inversión y/o negocios que tenga una empresa.

El realizar o no una inversión o un determinado negocio, con determinadas condiciones, le puede ser rentable a una empresa y a otra no. O puede presentarse el caso de que a ambas les sea rentable, pero que una de ellas tenga un mejor negocio alternativo en otro lugar del país o tal vez fuera de este.

Ejemplo, empresa multinacional.

¿Por qué empresas multinacionales que comenzaron con la compra del FOB ahora buscan bajar en la red de producción y comprar el grano directamente a los productores?

El agregar activos, les agrega estabilidad y diversificación, ya que de la mano con la originación del grano se abren puertas para nuevos negocios y por lo tanto hacia nuevos márgenes; brindar servicios al productor, venta de semillas, fertilizantes, etc.

¿Por qué empresas multinacionales que compran FOB han decidido no bajar en la red de producción?

Para no competir con sus clientes. Porque se agregan costos al bajar en la red de producción, por tanto aumentan los riesgos y prefieren correrlos en otros negocios dentro del país o fuera de éste.

Empresas multinacionales están continuamente analizando el mercado, analizando oportunidades; el costo de oportunidad.

#### 4.2.2 Toma de decisiones productivas

*“La lógica en la toma de decisiones es variable. Hay veces que una empresa toma la decisión de expandirse aunque productivamente ese año no le sirva. Tal vez esa empresa tenga un objetivo a largo plazo de crecimiento, o por la información que maneja considera que el precio de la tierra va a subir, o pretende mostrar a sus accionistas su crecimiento u otros motivos”* (entrevista realizada 24 de septiembre 2014, ciudad de Montevideo – departamento de Montevideo).

Se debe tener en cuenta: lo que productivamente se puede hacer, la perspectiva climática, la perspectiva de mercados y la estrategia de la empresa. Y en base a eso decidir el “que sembrar”, el “como sembrar” y el manejo del cultivo. Pero lo que siempre fue y va seguir siendo, es que la decisión final es de cada empresa.

Cuadro 13. Factores y su incidencia en la toma de decisiones productivas

<b>Factor</b>	<b>Definición del factor</b>	<b>Incidencia</b>
Clima	Conjunto de condiciones atmosféricas, constituido por la cantidad y frecuencia de lluvias, vientos, humedad, temperatura, etc.	Incide en las decisiones durante el manejo productivo; control y desarrollo de los cultivos (pre y post siembra).
Planes de uso y manejo de suelo	Herramienta para la conservación de suelos. Delimita que cosas no se pueden hacer en la agricultura (limita la pérdida de suelos por erosión).	Ponen límites a la producción. Determinando variaciones en la planificación de rotaciones según zonas y chacras. Incide en las decisiones de rotaciones de cultivos.
Servicios	Actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Maquinaria, logística, etc.	Contratar (tercerizar) servicios se traduce en perder eficiencia de los trabajos y control sobre el momento de los mismos.
Clientes	Perfil de clientes con el que trabaja la empresa (escala de productor o empresa “cliente”).	El perfil de clientes determina una forma de trabajar en las empresas, más o menos personalizada en los negocios con sus clientes.
Ubicación y dispersión geográfica	Ubicación y dispersión de las chacras a trabajar y distribución geográfica de la empresa.	Incide en las decisiones productivas y estratégicas. Productivas, ya que se establecen rotaciones diferentes según suelos, chacras y potenciales. Estratégicas, ya que en función de la dispersión se requiere una determinada planificación de estructura y logística.

#### 4.2.2.1 Clientes

El perfil de clientes con el que cada empresa trabaja es diferente. Los grandes productores, en los cuales su decisión de venta recae en si se les paga un dólar más o un dólar menos, tienden a tener afinidad con las grandes empresas multinacionales, las cuales pueden resignar esa diferencia económica. En cambio, las empresas nacionales generalmente apuntan a productores chicos y medianos, los cuales buscan la comodidad de servicios que este tipo de empresas les puede brindar como parte de su estrategia de captación de granos; maquinaria, logística, asesoramiento e insumos.

Hoy las empresas buscan que los clientes tengan ventajas comparativas por elegirlos y van por el camino de reducir los costos propios para reducirlos a los clientes. Crecer en originación, genera que los costos de los clientes disminuyan por aumentar el volumen con el que la empresa trabaja.

#### 4.2.2.2 Ubicación y dispersión geográfica

Las empresas productoras tratan de diversificar sus áreas geográficas productivas con el fin de diversificar sus riesgos; por factores ambientales y potencialidades de los campos. Una diversificación espacial y geográfica que lleva a diversificar los cultivos.

La ubicación y dispersión geográfica es entonces un factor que incide en las decisiones productivas y estratégicas de las empresas.

Productivas, ya que diversificar geográficamente la producción, se traduce en diferentes ambientes climáticos y campos con diferentes potenciales y capacidades de uso, lo que lleva a necesariamente tener que diversificar los cultivos. Esto por un lado es positivo para estas empresas ya que les permite diversificar los riesgos de producción, pero por otro lado las condiciona a realizar cultivos no tan rentables y probablemente tener otros costos de estructura y logística.

Estratégicas, debido a que condiciona cierta planificación de la logística que contemple dicha dispersión geográfica y en algunos casos contar necesariamente con grandes estructuras como pueden ser plantas de acopios distribuidas según los objetivos de la empresa.

#### 4.2.2.3 Clima y planes de uso y manejo de suelos

La aprobación del plan de uso y manejo de los suelos ha sido un cambio para bien, ya que logró ordenar en gran medida el manejo de los suelos y el propósito del mismo fue entendido por empresas y productores. Un plan que es necesario, pero no suficiente, pero con el cual se está por el buen camino. El mismo determina que cosas no se pueden hacer en la agricultura y ha ayudado al sector productivo apuntando a la sustentabilidad del recurso suelo al controlar parcialmente la erosión, así como también ha sido de ayuda al momento de las negociaciones de los precios de la renta de la tierra, entre el dueño del campo y quienes producen, ya que no siempre se puede realizar el cultivo que se desea.

Hay patrones de decisiones en común por parte de las empresas productoras, ya que el mercado y la coyuntura de negocios y precios llevan a preferir realizar un cultivo más que otro. Por lo que, mezclando las potencialidades de los campos, preferencias

productivas, los planes de uso y manejo de suelos y la coyuntura de precios, es que se determinan las rotaciones de cultivos.

En todas las empresas hay conceptos de la producción que están definidos en cuanto a decisiones productivas, manejo y el control de procesos. Producir maíz en campos marginales es impensado salvo que se tuviera la tecnología del riego, así como los cultivos de invierno son inviables en suelos marginales. La soja es el cultivo más estable en cuanto a rendimientos (salvo desastres) y tiene un mercado que permite al productor cubrir sus costos mediante su comercialización con mercados de futuros, por lo que es la primera opción en las empresas productoras.

El control de procesos pasa a ser fundamental para dicho tipo de empresas. Las mismas corren riesgos durante toda la producción; en la siembra, durante el manejo del cultivo, en su cosecha y en la calidad final. El caso del cultivo de trigo ha sido el más resonante durante los últimos años agrícolas, ya que se pueden tener buenos rindes pero con mala calidad (enfermedades generadas por el régimen hídrico, falta de proteína, etc.), lo que determina grandes descuentos sobre el precio final y cambios en el destino del mismo.

Las empresas que hacen foco en la producción tienden a dirigirse y evolucionar hacia un mismo lugar, incorporando tecnologías que hoy en día son imprescindibles para la producción, ya sea comprándolas o imitándolas. No hay “secretos” al momento de la producción.

Otro factor es el clima. Un factor ambiental no controlable por el hombre que incide en las decisiones productivas de las empresas y productores independientes. Dicho factor, así como también podrían ser el mercado y los precios, son factores externos a las empresas, ya que no se tiene control sobre ellos.

El clima en nuestro país es muy variable. Si bien se pueden tomar precauciones cuando se pronostican fenómenos climáticos como ser años niña o niño, al momento de realizar un plan de rotaciones se tienen en cuenta las características de los suelos, del mercado y sus precios, proyecciones de costos e ingresos, etc., pero no se está pensando que en tal mes va a llover o en tal otro no y condicionando la estrategia de una empresa por dicho factor. En lo que si influye el clima, es en las decisiones productivas durante el proceso del cultivo; pre siembra, siembra, desarrollo y cosecha.

El clima determina momentos, situaciones y cambios en el desarrollo de los cultivos. En función del régimen hídrico se determina cuan húmedo va a estar el suelo, incidiendo en el mayor o menor desarrollo de los cultivos, condicionando más o menos el desarrollo de determinados patógenos o enfermedades y posibilitando o no el ingreso de maquinaria a las chacras entre otras cosas. Situaciones frente a las cuales las empresas tienen que enfrentarse y tomar decisiones.

#### 4.2.2.4 Servicios

La decisión de controlar o contratar los servicios en la producción es influenciada en gran parte por la escala de la empresa. Ya que, empresas de pequeña escala tienden a contratar servicios porque no les es conveniente la inversión para el área que abarcan, y priorizan tener control sobre el flujo de fondos y no capitalizarse tanto con activos. En cambio, empresas de mayor escala tienen tendencia hacia la filosofía de que tercerizar los servicios deja mucho en mano de terceros y pone en riesgo la calidad de éstos, al perder el control sobre el momento de los mismos (pudiendo quedar sus campos rezagados).

La decisión de tener o no maquinaria propia se mira por varios lados; la conveniencia económica o no según la escala, el control de los procesos, la calidad de los servicios y la eficiencia que se gana por hacer bien las cosas.

Hoy no es factible tercerizar todo sin mirar los costos, los posibles rendimientos, la logística y el control de los procesos.

Contar con servicios propios permite a éstas empresas asociarse con dueños de campos, formando pequeñas sociedades con los productores, a los que les aportan los insumos y los servicios y se arma un negocio con porcentajes según el aporte cada uno.

#### 4.2.3 Toma de decisiones comerciales

Anteriormente predominaba una estrategia comercial bastante generalizada en la que las empresas nacionales dentro de la cadena de producción, le vendían a las multinacionales que se encontraban instaladas en el Uruguay comprando el FOB. En los últimos años han surgido más actores y por lo tanto el mercado es cada vez más competitivo a nivel FAS (Free Alongside Ship, “libre al costado del buque”) y FOB (Free On Board, “libre a bordo”), como en todos los eslabones. A nivel FOB se han instalado todas las multinacionales, pero que ahora no solamente compran en ese mercado, sino que se han ampliado en la red y compran también directo al productor, lo que genera mayor competencia por la originación del grano. Y por otra parte, las empresas nacionales han crecido en la red de producción llegando muchas veces al destino final y no vendiendo el grano a las multinacionales en el FOB. Estos han sido factores claves para que el sistema agrícola pase de ser una cadena de producción a ser una red, por la existencia de competencia pero también sinergia entre las distintas empresas

#### 4.2.3.1 Ubicación dentro de la red de producción

En la mencionada red se ubican diversos actores que van a comercializar el grano en distintos momentos y con diferentes estrategias. Los productores o empresas productoras venden sus productos con el objetivo de obtener un margen que se obtiene de la diferencia de los costos productivos y el monto recibido por la venta de sus productos ( $\text{USD ganancia/tonelada} = \text{USD precio venta/tonelada} - \text{USD costos/tonelada}$ ). Este tipo de empresas enfrenta diversos riesgos durante todo el proceso de producción, por lo que generalmente al momento de la comercialización, busca hacerse de un margen lo antes posible y no especular, como si tal vez lo puedan hacer empresas que se encuentran más arriba en la red de producción y que prefieren correr los riesgos con el trading de grano.

La empresa productora realiza una presupuestación de la superficie a sembrar y los rendimientos esperados, con lo que estiman las toneladas de grano que tendrán para vender. Partiendo de esta estimación plantean su estrategia de venta, la cual para la mayoría de estas empresas se divide en tres etapas: pre siembra, post siembra y post cosecha para correcciones de último momento. El factor o el porqué de esta decisión es ir cubriendo los costos de producción con la propia venta del producto de forma fraccionada y anticipada, dejando para vender aproximadamente 1/3 de la producción post cosecha para ajustes de último momento y lograr apoderarse de un margen una vez cubiertos los costos.

Más arriba dentro de la red de producción se encuentran los actores que originan el grano producido por los primeros, en otras palabras, quienes compran la producción de quienes producen. Estos van a buscar obtener su ganancia por el trading de los granos ( $\text{USD ganancia/tonelada} = \text{USD venta final/tonelada} - \text{USD compra/tonelada}$ ), sin perder de vista los costos que existan entre medio de estas transacciones, como ser logística, acopio, entre otros, y además competir con otras empresas que buscan originar el mismo grano que ellas. En estas transacciones es que las empresas comerciales buscan obtener sus márgenes. Muchas veces lo realizan con negocios puntuales, comprando “x” toneladas fijas y vendiendo esas mismas toneladas a un precio superior, pero otras y allí es donde la estrategia y decisión de cada empresa es diferente, generan negocios especulativos para captar sobre precios en los cuales venden más cantidad de grano del que tienen.

A continuación se plantea un ejemplo que muestra lo mencionado.

Si un productor tiene 10 toneladas de grano producidas, va a vender esas 10. En cambio, un originador o un trader tal vez estén dispuestos a correr un riesgo en ese eslabón de la red y puedan comprar esas 10 toneladas pero revender 14 con el objetivo de captar algún precio superior o algún negocio puntual, ya que sabe que luego va a captar esas 4 restantes.

Con lo presentado se establece que según la posición o ubicación de una empresa dentro de la red de producción, la estrategia o decisión comercial es diferente y los riesgos a los que se enfrentan también van a ser diferentes y en distintos momentos.

#### 4.2.3.2 Liquidez y solidez económica

Un factor que se está volviendo cada vez más determinante en la actualidad del sector y siendo más influyente en las decisiones de venta de los productores, es la fluidez de liquidez de las empresas y su solidez económica.

Hoy cuando un productor tiene su producto para vender, hay muchos actores esperando para comprar su grano. Algunos con mejor logística y/o acopio, otros con mayor renombre nacional o internacional y otros con una mayor o menor liquidez y solidez económica. En una coyuntura en la cual muchas empresas han ido desapareciendo y otras se encuentran fuertemente endeudadas, es que se le están generando mayores oportunidades a empresas comerciales de mediana escala, fundamentalmente por los factores mencionados. Ejemplo: Granicor.

#### 4.2.4 Toma de decisiones hacia el futuro

##### 4.2.4.1 Coyuntura actual; costos elevados y precios disminuidos

Frente a los desafíos actuales, con la caída de los precios de los “commodities” y los altos costos de producción, las empresas deben observar, estudiar y analizar como se harán las cosas a futuro, seguramente ajustando el modelo que tienen hoy. Dentro de cada estrategia, poder ir moviéndose y ajustándose a las realidades, ser flexible, pragmático y no atarse a esquemas.

La agricultura comienza a “sincerar” sus costos a partir de la baja de los precios mencionada. Puntualmente al momento de arrendar un campo se busca ajustar el costo de la renta a la realidad actual. El crecer a cualquier costo por los buenos precios anteriores de los granos, hoy deja de ser una realidad.

No se ha crecido tanto en área de producción, pero se ha progresado en cuanto a calidad, en el sentido que se han dejado de utilizar campos en la zona centro o norte del país con baja capacidad y las empresas han ido tomando campos más productivos en zonas con mayores potenciales. Los campos menos aptos se han destinado a otros rubros como la ganadería y se arriendan nuevos campos de calidad a productores, generando la mencionada concentración de tierra en grandes empresas.

En resumen se está frente a una coyuntura en la cual surge la necesidad de aumentar en eficiencia y productividad, y trabajar chacra a chacra según las distintas

realidades productivas. “Llegó el momento de volver a la agronomía”. Estas empresas tienen la habilidad de establecer un determinado esquema de cultivos en un área muy grande, con una determinada receta general de manejo, la cual sufre modificaciones pero que prácticamente siempre es la misma, cuando en contraste con la realidad las condiciones siempre son diferentes.

*“Comenzó a incorporarse el concepto de la ambientación”, que es la posibilidad de definir áreas de cultivo según la propia capacidad de uso del suelo, algo que para nuestro país fue y es removedor, ya que años atrás las empresas trabajaban chacra a chacra según los alambrados de los viejos potreros ganaderos. La ambientación propone definir nuevas áreas de producción (en los bajos, en las lomadas, etc.). Con la realidad de la agricultura uruguaya al día de hoy, este concepto pasa a ser un bien necesario ya que permite aplicar y utilizar los recursos de una manera eficiente”* (entrevista realizada 6 de octubre 2014, ciudad de Montevideo – departamento de Montevideo).

#### 4.2.4.2 El camino a seguir

*“En la actualidad la estrategia adoptada por las empresas productoras, es apuntar a continuar por el camino de la eficiencia y apostar a la productividad. Hacer foco sobre los costos, tecnificar lo más posible para reducir la mano de obra en la producción y no comprometer la productividad, siendo eficientes; ser campeón mundial de costos bajos por tonelada”* (entrevista realizada 30 de enero 2015, ciudad de Dolores – departamento de Soriano).

*“Hoy es fundamental para continuar en el negocio estar preparado y generar negocios alternativos para los momentos en que uno no logra ser competitivo. Y cada vez más, se debe tener la capacidad de lograr la integración entre rubros, para captar los buenos momentos de cada uno, pero también adaptarse a los malos”* (entrevista realizada 23 de abril 2015, ciudad de Montevideo – departamento de Montevideo).

A modo de ejemplo: si el grano tiene un bajo precio en el mercado, tal vez se obtenga una mayor ganancia o margen económico por utilizarlo como un insumo de un rubro complementario, como podría ser, alimento para la ganadería.

El dinamismo de la red de producción ha generado que las empresas y principalmente las nacionales, deban buscar nuevos nichos de negocio, mercados más pequeños que puedan pagar un sobreprecio y/o procurar ir directamente hacia los mercados extranjeros con el fin de captar mayores márgenes, ya que competir hoy en día en la originación con algunas empresas multinacionales, con mayor respaldo, seguridad financiera internacional y la capacidad de pagar un sobreprecio a los productores, genera que por momentos los números no cierren positivamente para las empresas nacionales.

Los cambios no se pueden realizar de un día para el otro. Es fundamental analizar las inversiones con vistas hacia el futuro y no sólo por el momento actual de precios, sea bueno o malo. Se debe ser flexible y estar atento a los cambios, de modo de estar preparado para dar cualquier giro dentro de las posibilidades y de los factores que puedan ser modificados, ya que en la producción existen ciclos biológicos de por medio y factores sobre los que no se tiene control. Aprovechar los años buenos y en estos, prepararse para los malos.

#### 4.2.5 Casos particulares

Como fuera expresado, se presentan dos casos particulares de empresas; estos son: UAG y Copagran. Ambas son empresas nacionales que parten desde la producción y comercializan su grano.

El por qué distinguir en un apartado dichas empresas se basa en que ambas tienen particularidades que las diferencian del resto de las empresas analizadas. Cuentan con una génesis e ideología bastante alejada a la de los otros casos en estudio. UAG por tratarse de una empresa que se maneja con capitales de inversores extranjeros, con una cierta visión del negocio (fondos de inversión). Y Copagran por ser una cooperativa con sus principios y su reglamento interno de funcionamiento como tal.

Se presenta a UAG (UNION AGRICULTURE GROUP) como ejemplo de una empresa que trabaja con fondos de inversión de capitales extranjeros.

Inversionistas. ¿Por qué? ¿Quiénes son? En el Uruguay no hay suficiente capital, por lo que se lo debe salir a buscar al resto del mundo y traerlo.

El perfil de inversionistas con el cual trabaja una empresa agropecuaria como UAG, es el de personas que tienen una visión de largo plazo, que saben del negocio agropecuario, con modestos retornos, pero con una gran seguridad. En años buenos, de precios y clima, obtienen un margen positivo y siguen teniendo el patrimonio como una fortaleza. Y en años malos, pueden haber márgenes menores o incluso parcialmente negativos, pero se sigue teniendo control del patrimonio, creciendo como empresa en organización, estructura y relacionamiento con clientes.

Dentro de los inversores, algunos son más arriesgados que otros. Que no solo invirtieron en campos, sino que decidieron también invertir en: transporte, plantas de acopio y en tener un fondo de dinero para el trading de grano entre otras cosas.

Esta empresa tiene una estrategia particular para nuestro país, ya que trabaja con un modelo de producción sobre campo propio, priorizando tener los activos (patrimonio) como pilar fundamental de su génesis y estrategia.

Hay empresas que prefieren tener patrimonio y otras que prefieren arrendar. Lo que es seguro, es que para estar en todos los eslabones se debe tener mucho capital para invertir. Como se mencionó, la decisión de las empresas que trabajan con fondos de inversión es tener control del patrimonio con sus activos, ya que éstos entran para quedarse por un largo plazo; el modelo entra para quedarse. Este tipo de estrategia da la ventaja y la seguridad de que el campo es de uno. No hay costos de renta con los cuales se tenga que lidiar y ajustar. Permite una gran versatilidad y diversificación de rubros, así como adaptar el modelo de la empresa según la realidad de precios y costos.

Al trabajar con capitales extranjeros, con los cuales se tienen campos distribuidos geográficamente dentro de todo el país, se genera que en muchos no se pueda realizar agricultura por el potencial de los mismos, por lo que se produce necesariamente una diversificación de rubros. Como un gran productor agrícola, UAG busca tener sinergias que permitan que el sistema en conjunto sea eficiente, participando en todos los eslabones de la red de producción.

Cada establecimiento es manejado de acuerdo a sus potencialidades y posibilidades de uso, como ser: ciclos completos, establecimientos ganaderos y otros netamente agrícolas. La decisión es 100 % agronómica en el sentido que se realiza el rubro que sea más eficiente en cada campo.

En cuanto a la cooperativa mencionada, el ejemplo que se analiza es Copagran (Cooperativa Agraria Nacional).

El objetivo principal de la cooperativa es mejorar la competitividad de sus socios, siendo una empresa con determinados pilares: confiabilidad, profesionalismo y solidaridad. Brindándoles y trasladándoles mejores servicios, competitivos desde el punto de vista de la logística, almacenaje, información y servicio técnico.

La toma de decisiones se realiza con un método particular y analizando todo el entorno. Fundamentada en la génesis y la ideología de la cooperativa, con un determinado reglamento interno que acota las decisiones dentro de esta.

Copagran es una gran red de acopios con la necesidad de generar volumen de grano. Tiene dentro de su estrategia, el direccionar a sus socios a participar en negocios conjuntos, para lo cual realizan periódicamente promociones de cultivos por medio de charlas técnicas e informativas. Busca acompañar al productor en el asesoramiento técnico durante la producción y le plantea negocios puntuales para los cuales éstos deben cumplir requisitos o exigencias que garanticen dicha operativa (contratos, seguros agrícolas, entre otros). El productor (socio) tiene la opción de financiar completamente un cultivo y utilizar todos o algunos de los servicios que le brinda la cooperativa.

El alcance de la cooperativa abarca la producción, originación, acopio y comercialización de los granos hasta el mercado FAS. Este negocio de venta FAS es realizado con anterioridad a la originación del grano al productor, ya que dicha cooperativa tiene gran adversidad al riesgo y cada vez más busca la seguridad en sus negocios.

Se presenta la figura 13, en la cual se resumen las distintas estrategias y el funcionamiento e interacción de Copagran con sus socios o clientes.

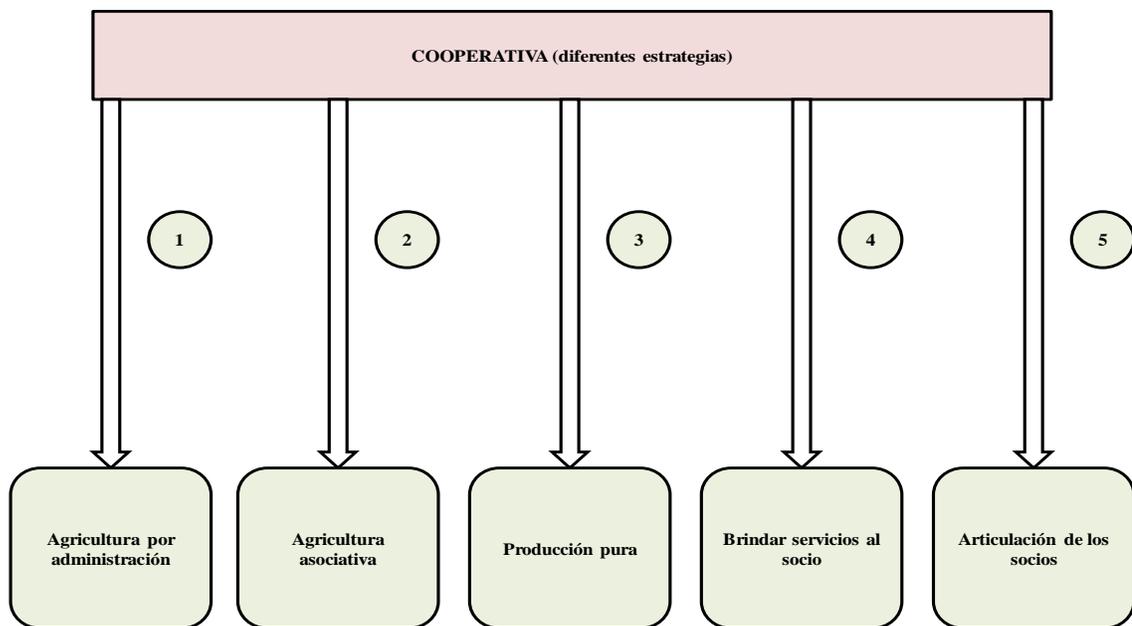


Figura 13. Estrategias y funcionamiento de Copagran

- 1- Hay un inversor al cual Copagran le realiza la agricultura.
- 2- Se asocia con un socio para realizar emprendimientos. El socio pone su tierra y puede utilizar uno o todos los servicios de la cooperativa; se comparten los riesgos.
- 3- Producción 100% de la cooperativa (se está tendiendo a eliminar).
- 4- El socio trabaja por su cuenta y Copagran como una empresa de servicios.
- 5- Articula negocios de los socios. Por ejemplo: articula a un socio productor con un contratista.

### 4.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES

Se presentan dos análisis de los factores que inciden en la toma de decisiones tratados. El primero analiza la incidencia que tienen los factores sobre los casos en estudio (empresas). Y el segundo plantea posibles interacciones entre los factores incidentes en la toma de decisiones.

Se asignan valores cualitativos de incidencia relativa a cada factor en la toma de decisiones.

A= mayor  
M= intermedia  
B= menor

Dicha terminología permite diferenciar para un mismo factor, la mayor (“A”), intermedia (“M”) o menor (“B”) incidencia en cada caso.

Cuadro 14. Incidencia relativa de los factores incidentes en la toma de decisiones de las grandes empresas agrícolas

CASOS	FACTORES DE MAYOR INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES						
	Tipo de empresa	Génesis e ideología	Mgmt. (*)	Estrategia	RH(**)	Mcd. (***)	Costo de oportunidad
Cargill	A	B	M	M	A	A	A
Dreyfus	A	B	M	M	A	A	A
Bunge	A	B	M	M	A	A	A
ADP	M	M	A	A	A	M	M
Erro	M	M	A	A	A	M	M
UAG	B	A	M	M	A	M	M
Granicor	M	M	A	A	A	M	B
Cereoil	M	M	A	A	A	M	M
Kilafen	M	M	A	A	A	M	B
Copagran	B	A	M	A	A	M	B
Garmet	M	M	A	A	A	M	B

(\*) Management.

(\*\*) Capital Humano.

(\*\*\*) Mercado.

Con la presentación del cuadro 14 se muestra como un mismo factor tiene diferente incidencia según el caso que se esté analizando. Y como para un mismo caso, cada factor tiene su incidencia al momento de tomar sus decisiones.

Por otra parte, también existen interacciones entre los factores que generan y determinan una incidencia diferente sobre las decisiones de las empresas.

Se presenta a continuación la figura 14 de modo de ejemplificar lo mencionado.

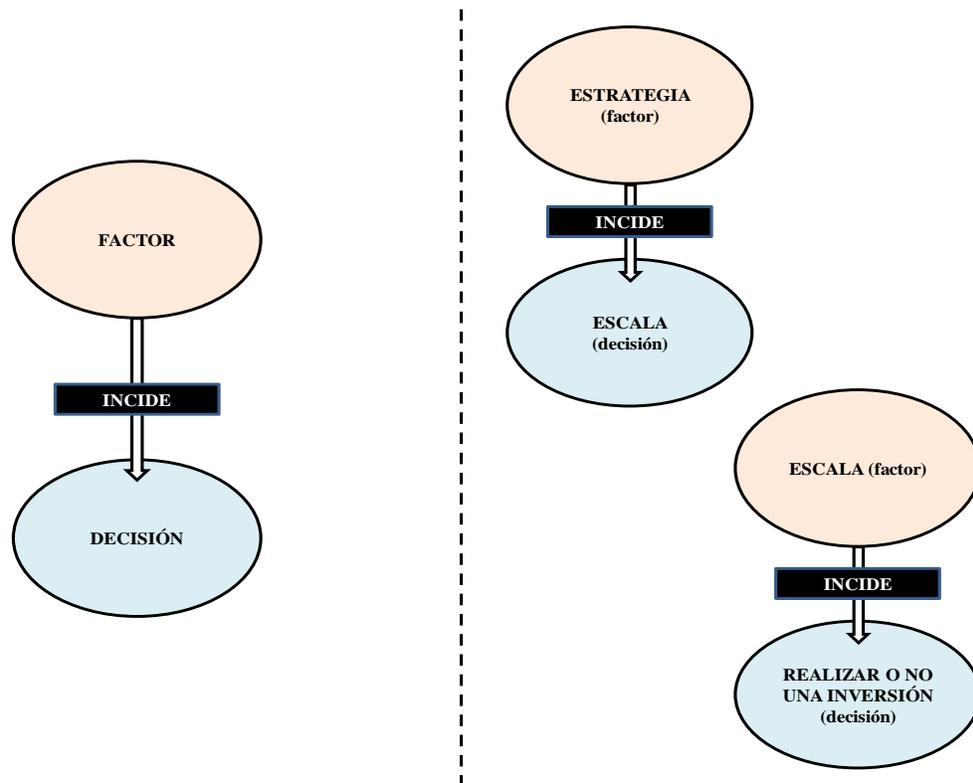


Figura 14. Relación entre factores y decisiones

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

En la figura presentada se observa como el factor “estrategia de una empresa”, incide sobre una decisión, “tener una determinada escala”. Y como a su vez, la escala pasa a ser un factor que incide sobre otras decisiones, por ejemplo: realizar o no una determinada inversión.

## 5. CONCLUSIONES

El sistema agrícola del Uruguay se encuentra dominado por un conjunto de actores denominados “grandes empresas”. Éstos interaccionan y compiten entre sí formando una red de producción. Esta red parte desde la producción del “commodity” (grano) hasta el destino final del mismo, el cual puede ser la industria nacional, alimento para el ganado o la exportación.

Anteriormente predominaba un modelo de cadena comercial, en el cual las empresas nacionales le vendían a las multinacionales que se encontraban instaladas en el Uruguay comprando el FOB. Pero en los últimos años, han surgido nuevos actores y el mercado se ha vuelto cada vez más competitivo, ya que esas empresas multinacionales han crecido en la red de producción compitiendo en la originación con las empresas nacionales. Y como contraparte, las empresas nacionales se han expandido dentro de la red llegando a los destinos finales. Estos han sido factores claves para que el sistema agrícola pase de ser una cadena de producción, a ser una red, en la cual hay competencia pero también sinergia entre las distintas empresas.

Estas empresas condicionan la dinámica del sector agrícola del país por el gran volumen que producen y comercializan. Por lo que el rumbo y principalmente las decisiones que estas empresas tomen, en la producción, comercialización o desde su estrategia, van a influir directamente en la dinámica mencionada.

Si bien la toma de decisiones va a ser propia de cada empresa, existen una serie de factores que inciden y condicionan las decisiones y por lo tanto el rumbo que estas toman.

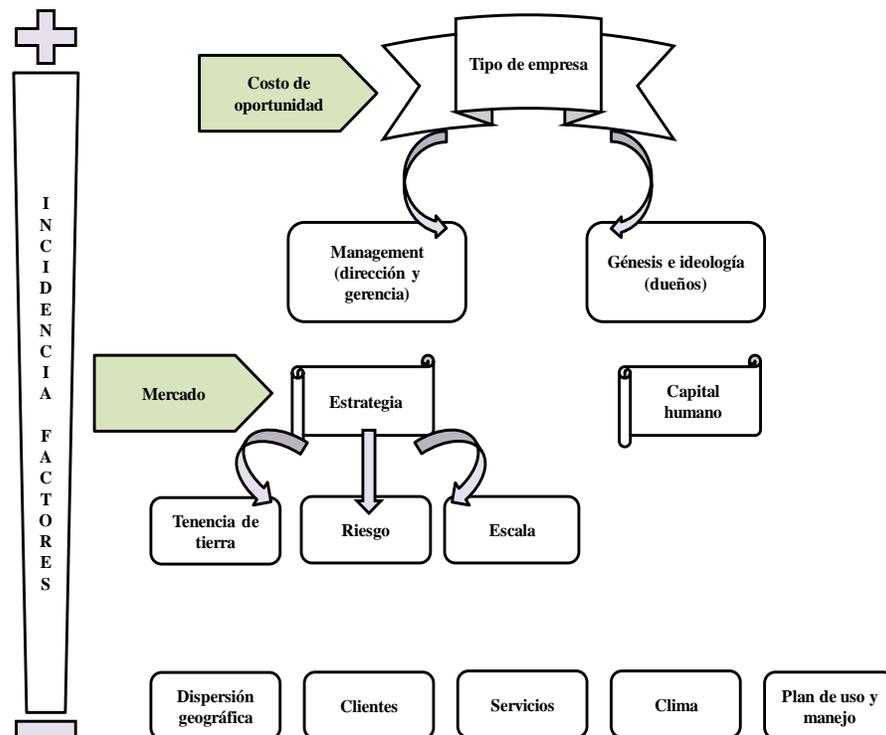


Figura 15. Factores incidentes en la toma de decisiones para una empresa modelo

Se concluye que el factor con mayor incidencia en la toma de decisiones de las grandes empresas agrícolas es el “tipo de empresa”; entendiéndose como tal a la clasificación y agrupación de las empresas en grupos según características y particularidades en común. A lo largo del trabajo, se pudieron plantear relaciones entre el alcance y el mercado en que las empresas operan y el posicionamiento de dichos actores dentro de la red de producción.

Las empresas multinacionales apuntan sus decisiones a la concreción de objetivos y estrategias globales, en comparación con una empresa nacional la cual tiene objetivos más acotados dentro del país.

A partir del análisis realizado en el trabajo se puede afirmar que en nuestro país hay una cierta tendencia a que las empresas multinacionales (Cargill, Dreyfus, Bunge, entre otras) se posicionen en la parte superior de la red de producción (tomando como referencia la clasificación expuesta en la figura 9). Se desligan de los riesgos de la producción y dirigen sus objetivos a la comercialización y trading de grano.

Son actores que continúan sus negocios fuera de los límites del Uruguay. Traen a nuestro país los barcos que transportaran los granos (soja) al exterior y por lo tanto son

los encargados de captar el volumen de dicho “commoditie”, principalmente de las empresas nacionales que le venden el grano, pero cada vez más originando directamente a los productores (hay excepciones, ejemplo: Bunge).

Las empresas nacionales (ADP, Erro, UAG, Granicor, Cereoil, Kilafen, Copagran, Garmet, entre otras), como contraste a las multinacionales, tienden a partir desde la producción, generando un volumen tal que les permite salir a originar grano a productores y crecer dentro de la red de producción.

Se presenta así una coyuntura actual en la que se produce sinergia y negociación entre empresas multinacionales y nacionales, pero también una gran competencia, principalmente por la originación y captación del grano que obliga a las empresas a ser dinámicas en cuanto a objetivos y estrategias.

El tipo de empresa en conclusión, determina una postura diferente frente al mercado y al sistema agrícola. Basándonos en la tendencia presentada de las empresas nacionales y multinacionales, se infiere que los objetivos y el funcionamiento de las empresas son en parte determinados por el posicionamiento de dichos actores dentro de la red de producción. Se establece que según la posición y/o ubicación de una empresa dentro de la red de producción, las estrategias y las decisiones (productivas o comerciales) van a ser diferentes y que por ello los riesgos a los que las empresas se van a enfrentar dentro de la mencionada red, también van a ser diferentes.

En cuanto a la incidencia relativa de los factores presentados y analizados en el cuadro 14 en la página 55 se concluye:

El factor “tipo de empresa” tiene su mayor incidencia sobre las empresas multinacionales (Bunge, Cargill, Dreyfus). Estas no tienen un 100% de libertad de acción en nuestro país, sino que su funcionamiento es acotado por una estrategia y una planificación global.

La mayor incidencia del factor, génesis e ideología, es sobre las empresas Copagran y UAG. La primera por tratarse de una cooperativa con una reglamentación interna acotada a los parámetros del cooperativismo, y la segunda por ser una empresa que trabaja con inversiones de capitales extranjeros.

Tanto el “management” como la “estrategia” tienen su mayor incidencia en las empresas nacionales, ya que el 100% de las decisiones se toman desde su interna. A partir del primero se genera un diferencial en la agilidad y eficiencia en la dirección de las empresas y a partir del segundo se determinan los objetivos y el funcionamiento de las empresas.

ADP podría ser el caso que ejemplifique lo mencionado en cuanto al management, debido a que hay una cabeza principal detrás de la empresa que imprime

una forma de hacer las cosas (Marcos Guigou, director y dueño). Y Cereoil, podría ser el caso en que la estrategia tenga la mayor incidencia ya que tiene sus objetivos y su funcionamiento determinado en base a dicho factor; comienza desde la producción, se asocia con una empresa de insumos y posteriormente con una multinacional, para finalmente vender sus acciones y comenzar de nuevo desde la producción.

El capital humano tiene alta incidencia para todos los casos en estudio ya que es el encargado de llevar a cabo la estrategia y funcionamiento de la empresa, generando un diferencial entre ellas por la distinta interpretación, análisis, procesamiento y aplicación de la información. Pero cuanto menor escala y menos gente haya en la empresa tomando decisiones, más van a incidir las decisiones de pocos. Ejemplo: Granicor.

El mercado es un factor que va a afectar en mayor medida las decisiones de las empresas multinacionales, ya que en función de este, van a estar mas o menos activas en nuestro país. Una empresa multinacional tiene la posibilidad de retirarse o reaparecer en nuestro país según las condiciones y la coyuntura que se presente en el mismo. En cambio, las empresas nacionales siempre deben estar activas sin importar la coyuntura mencionada, ya que su funcionamiento depende de su actividad año a año.

El factor costo de oportunidad incide más en aquellos actores que por su mayor escala, diversificación y espalda financiera puedan tener más oportunidades de inversión y/o negocios; empresas multinacionales o nacionales de gran escala.

Es en función de los factores analizados que se presentan los cuadros 15 y 16 de modo de agrupar y concluir cual o cuales son los criterios centrales para la toma de decisiones en función del tipo de empresa.

Cuadro 15. Criterios centrales para la toma de decisiones por tipo de empresa: según alcance y mercado en el que operan

<b>Factor "tipo de empresa"</b>	<b>Factor principal en toma de decisiones estratégicas</b>	<b>Factor principal en toma de decisiones productivas</b>	<b>Factor principal en toma de decisiones comerciales</b>
Nacionales	Génesis e ideología	Mercado	Management y estrategia
Multinacionales	Costo de oportunidad	-	Mercado

Cuadro 16. Criterios centrales para la toma de decisiones por tipo de empresa: según funciones y objetivos en la red de producción

<b>Factor "tipo de empresa"</b>	<b>Factor principal en toma de decisiones estratégicas</b>	<b>Factor principal en toma de decisiones productivas</b>	<b>Factor principal en toma de decisiones comerciales</b>
Productoras y venta FAS	Mercado	Estrategia	Management y estrategia
Originadoras	Mercado	-	Management
Exportadoras FOB	Génesis e ideología	-	Management
Exportadoras destino final	Costo de oportunidad	-	Management

Entendemos que se pueden considerar razonablemente cumplidos los objetivos planteados al comienzo del presente trabajo, tanto en forma general como específica. Se realizó una caracterización de los antecedentes y de la evolución de la agricultura del país y sus grandes tendencias, haciendo énfasis en el último período de expansión (2000-2014). En cuanto a los actores que actúan en el sector, se logró identificarlos, caracterizarlos, clasificarlos y describir y plantear la red de interacciones que conforman. Dentro de la red de producción, se pudo definir el posicionamiento de cada uno, determinado por la génesis de los mismos dentro del Uruguay, lo que facilitó y permitió efectuar un análisis de la toma de decisiones de las empresas, tanto en su fase productiva, como en la comercial y a lo largo de la red de producción. A partir de este análisis, se intentó realizar una interpretación de las diferentes formas en que las empresas basan su toma de decisiones, las cuales están influenciadas por los factores presentados a lo largo del trabajo.

Se considera que si bien pueden haber diferentes visiones sobre “cuáles son los factores que inciden en la toma de decisiones de las empresas” las cuales pueden tener validez, en el caso del presente trabajo, entendemos que su valor está dado por la fundamentación y argumentación de entrevistas realizadas a personas muy calificadas, con amplio conocimiento en el tema tratado y con un grado de inserción importante en el sector, lo que contribuye a tener una visión ajustada sobre el mismo.

## 6. RESUMEN

El presente trabajo busca aportar al conocimiento existente sobre el sector agrícola, las principales empresas que conforman el mismo y los factores que inciden en la toma de decisiones de las grandes empresas agrícolas en nuestro país. Dentro del sistema de producción agrícola y en la última década, la soja pasó a ser el principal cultivo en cuanto a producción y comercialización. Con su expansión, el modelo de cadena existente dentro del sistema agrícola pasó a ser una red en la cual los actores se encuentran compitiendo e interactuando entre sí. Una red dominada por las “grandes empresas”; empresas productoras, empresas de insumos, empresas exportadoras locales y empresas exportadoras multinacionales, que generan una concentración de la producción y la comercialización debido al gran volumen con el que operan. Se realiza una distinción del tipo de empresa según dos clasificaciones. Una primera en función de su ubicación y función dentro de la red de producción, en la que se separan: empresas productoras, originadoras, acopiadoras, exportadoras al FAS o FOB y exportadoras al destino final. Y una segunda clasificación según su alcance y el mercado en el que operan: empresas nacionales y multinacionales. El tipo de empresa es el primer y mayor factor incidente en la toma de decisiones de las mismas. De éste se desprende una génesis e ideología de la empresa (dueños), así como un management determinado por su dirección y gerencia. Es partir de estos dos factores que cada empresa genera su estrategia y con ésta muchas decisiones de su funcionamiento y su accionar, como ser: tenencia de tierra, comportamiento frente al riesgo, escala, ubicación y dispersión geográfica, perfil de clientes y el control o contratación de los servicios. A la par de la estrategia se encuentra el factor capital humano, a partir del cual se genera un diferencial entre las empresas, debido fundamentalmente a que éste determina distintas interpretaciones y manejo de la información. Paralelamente a los factores mencionados, se encuentran otros no controlables por las empresas, los cuales inciden directamente en la planificación y en las decisiones de dichos actores: el costo de oportunidad y el mercado. Y con menor incidencia e influyendo en la producción, el clima y los planes de uso y manejo de suelos. Con todos los factores identificados en el trabajo, se realiza una primera jerarquización y cualificación de la incidencia que tienen dichos factores en la toma de decisiones de las grandes empresas, con el fundamento de opiniones de personas capacitadas y con grandes conocimientos en el sector.

Palabras clave: Producción agrícola; Red de producción; Grandes empresas; Decisiones; Factores.

## 7. SUMMARY

This work seeks to contribute to the existing knowledge in the agricultural field, the main companies that integrate it, and the factors that influence the decisions of the large agribusiness companies in our country. In terms of agricultural production and trading, soya has been the main crop in the last decade. With its expansion, the existent chain model in the agricultural system has turned into a network in which actors find themselves competing and interacting. A network that is dominated by "large companies" (producers, suppliers, local and multinational export companies), that generate concentration in production and trading activities due to the high volume they handle. In this document, companies are classified according to two different criteria. In the first classification, which is made according to their location and functions in the production network, companies can be: producers, originators, storage companies, export companies using FAS or FOB clauses, or export companies to final destination. In the second classification, made according to their scope and the market in which they operate, companies can be: national or multinational. The type of company is the first and main factor that influences its decision making process. It also impacts in the ideology (owners) and management style defined by Directors and Senior management. Based on these two factors, each company defines its strategy and therefore its main decisions such as: land tenure, risk behaviour, scale, location and geographical dispersion, client profiles and services outsourcing. Together with the strategy, human resources generate differences between companies, mainly due to information handling and interpretation. With this factors already described, there are others which cannot be controlled by the companies and have a direct impact in their planning and decision making processes, such as: opportunity cost and market conditions. As well as (with less impact) weather conditions and strategies about land management. The present work presents a hierarchization and a qualification of the impact of the different factors in the decision making processes of large companies, with the proper analysis and opinions of qualified people and specialists in the matter.

Key words are: Aricultural production; Production network; Large companies; Decisions; Factors.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Arbeletche, P.; Carballo, C. 2009. La expansión agrícola en Uruguay; algunas de sus principales consecuencias. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*. 12: 7-20.
2. \_\_\_\_\_.; Ernst, O.; Hoffman, E. 2010a. La agricultura en Uruguay y su evolución. *In*: Arbeletche, P.; Ernst, O.; Ferenczi, A.; García, F.; Pérez, M.; Pritsch, C.; Rivas, M. eds. *Intensificación agrícola; oportunidades y amenazas para un país productivo y natural*. Montevideo, Facultad de Agronomía. pp. 13-27.
3. \_\_\_\_\_.; Gutiérrez, G. 2010b. Crecimiento de la agricultura en Uruguay; exclusión social o integración económica en redes. *Pampa (Argentina)*. 3 (6): 113-138.
4. \_\_\_\_\_.; Coppola, M.; Paladino, C. 2012. Análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur; el caso uruguayo. *Agrociencia (Montevideo)*. 16 (2): 110-119.
5. Batthyány, K.; Cabrera, M. coords.; Alesina, L.; Bertoni, M.; Mascheroni, P.; Moreira, N.; Picasso, F.; Ramírez, J.; Rojo, V. 2011. *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales; apuntes para un curso inicial*. Montevideo, UdelaR. Departamento de Publicaciones. 96 p.
6. Boríssov, E. F.; Zhamin, V. A.; Makarova, M. F. 1966. *Diccionario de economía política*. (en línea). s.n.t. s.p. Consultado 11 may. 2015. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/r/rentad1.htm>
7. Errea, E.; Peyrou, J.; Secco, J.; Souto, G. 2011. *Transformaciones en el agro uruguayo; nuevas instituciones y modelos de organización empresarial*. Montevideo, Universidad Católica del Uruguay. 207 p.
8. Gutiérrez, G. 2009a. Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas TCP URU 3103. Montevideo, FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 52 p.
9. \_\_\_\_\_. 2009b. Crecimiento y nuevas formas de gestión en la agricultura. *Anuario OPYPA 2009*: 441-448.
10. HBS (Harvard Business School, US). 2010. *Los Grobo; ¿el futuro de la agricultura?* Boston. 23 p.

11. Hoffman, E.; Castro, A.; Arbeletche, P. 2013. Área agrícola y superficie cultivada anualmente en Uruguay; implicancias de las diferencias en los números oficiales. Cangüé. no. 34: 12-18.
12. MGAP. DIEA (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Dirección de Investigaciones Estadísticas Agropecuarias, UY). 2013. Anuario estadístico agropecuario. (en línea). Montevideo. 270 p. Consultado 30 ago. 2014. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,diea,diea-principal,S,es,0>,
13. \_\_\_\_\_.2014. Anuario estadístico agropecuario. (en línea). Montevideo. 243 p. Consultado 20 dic. 2014. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,diea,diea-principal,S,es,0>,
14. \_\_\_\_\_.2015. Anuario estadístico agropecuario. (en línea). Montevideo. 215 p. Consultado 1 feb. 2016. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,diea,diea-anuario-2015,O,es,0>,
15. \_\_\_\_\_. OPYPA (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Oficina de Programación y Política Agropecuaria, UY). 2014. Anuario 2014 OPYPA. (en línea). Montevideo. 650 p. Consultado 7 abr. 2015. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,opypa,opypa-anuario-2014-858,O,es,0>,
16. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2015. Anuario 2015 OPYPA. (en línea). Montevideo. 513 p. Consultado 10 abr. 2016. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,opypa,opypa-anuario-2015,O,es,0>,
17. Rodríguez, N. 2011. Agricultura de secano. *In*: Vasallo, M. ed. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro Uruguay 2000-2010. Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Agronomía. pp. 73-88.
18. \_\_\_\_\_.2013. Agricultura de secano; la visión de los actores. *In*: Vasallo, M. ed. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro Uruguay 2000-2012; la visión de los actores. Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Agronomía. pp. 37-50.
19. Uruguay XXI. 2013. Informe oleaginosos junio 2013. (en línea). Montevideo. 22 p. Consultado 14 feb. 2015. Disponible en <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/05/Informe-Oleaginosos-UruguayXXI.pdf>

20. \_\_\_\_\_. 2015. Exportaciones por empresas. (en línea). Montevideo. s.p. Consultado 14 jun. 2016. Disponible en <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/knowledge-base/empresas/>
21. Vasallo, M.; Bruno, Y.; Carriquiry, M.; Courdin, V.; Durán, V., García, F.; Hernández, A.; Rodríguez, N.; Tamosiunas, M. 2011. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro Uruguay 2000-2010. Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Agronomía. 170 p.

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1

Empresas a ser estudiadas y referentes calificados a los cuales se entrevistó.

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ocupación</b>
Agustín Giudice	Copagran	Ing. Agrónomo (Gerente Filial Rodó)
Gonzalo Durán	Granicor	Ing. Agrónomo (Pradoten-Producción)
Roberto Ferber		Ing. Agrónomo (Granicor-Comercial)
Sebastián Lavista	Bunge	Ing. Agrónomo. Director en Bunge.
Romualdo Varela	UAG	Ex CEO & Director General (hasta 06-2015)
Gabriel di Giovannantonio	Cargill	Ing. Agrónomo (Senior Merchant)
Ignacio Sienna	Dreyfus	Ing. Agrónomo (Información- Investigación)
Francisco González		Ing. Agrónomo (Estudio mercado- Comercial)
Marcos Guigou	ADP	Ing. Agrónomo (Director de ADP)
Daniel Torres	Cereoil	Ing. Agrónomo (Director de Cereoil)
Carola Piriz	Garmet	Contadora (Gerente General)
Damián Martinelli	Kilafen	Ex Commercial Manager
Agustín Lisorio	Granosur (UAG)	Gerente Comercial Granosur
Juan Manuel Erro	ERRO	Ing. Agrónomo (Gerente General Villa Trigo)

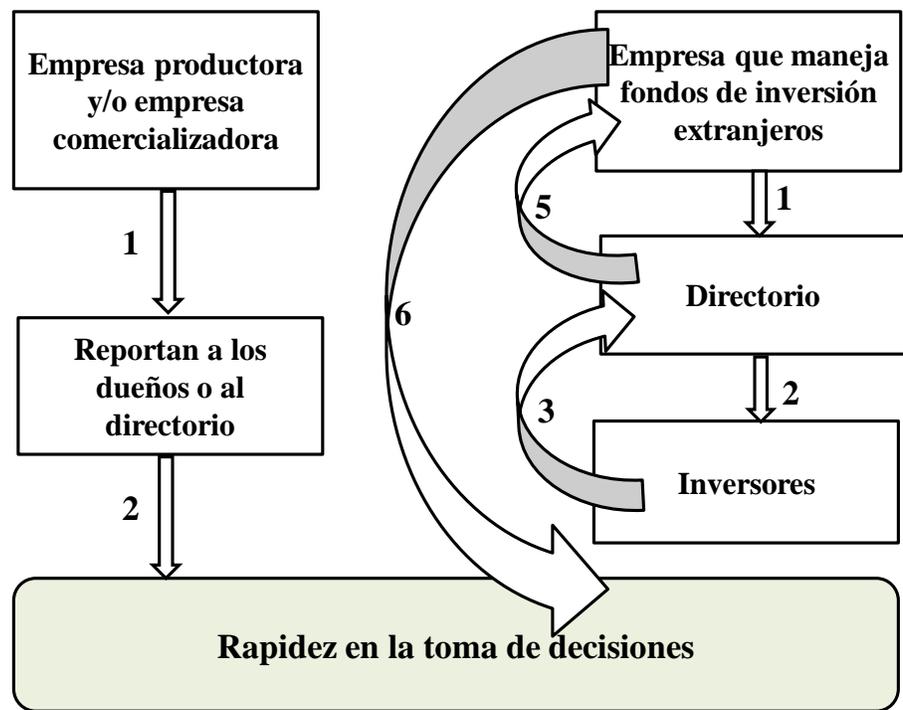
### ANEXO 2

Las primeras cinco entrevistas fueron realizadas a los siguientes informantes:

- Ingeniero Agrónomo. Souto, Gonzalo (Oficina de Programación y Política Agropecuaria OPYPA - MGAP Uruguay).
- Ingeniero Agrónomo. Blasina, Eduardo (Blasina y Asociados).
- Ingeniero Agrónomo. Lussich, Nicolás (Periodista especializado en información económica y empresarial).

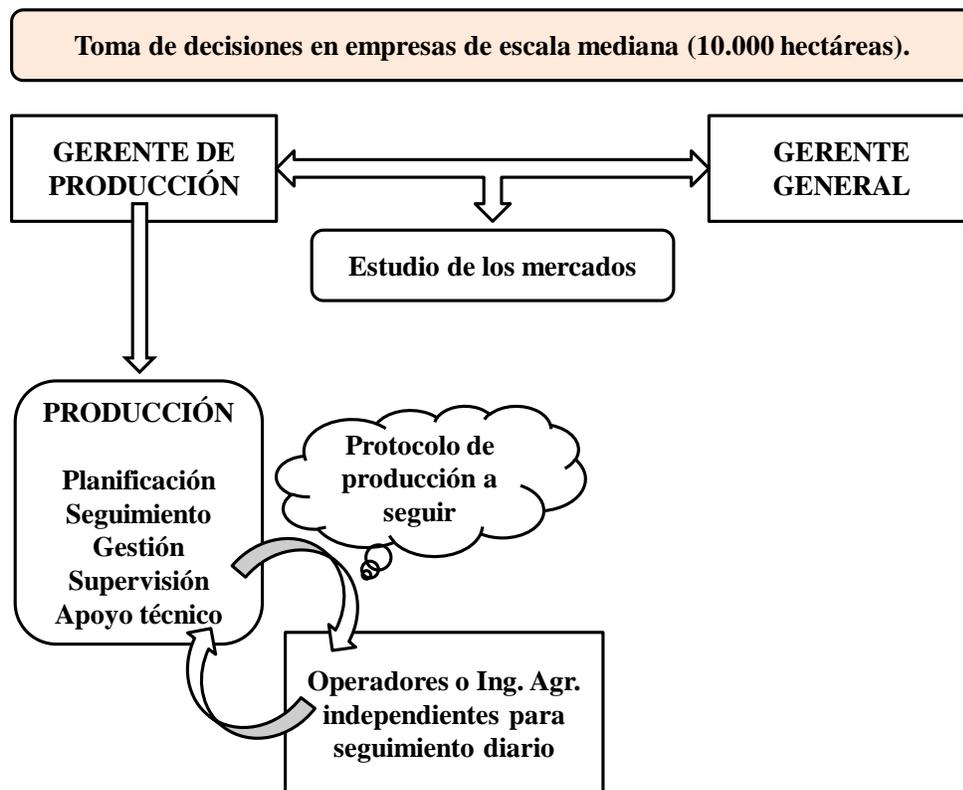
- Villamil, Fernando (Director de Hajnal & Cia. S.A. - Agrosud International Brokers).
- Ingeniero Agrónomo. Bogliaccini, Ariel (Director Plan Nacional de Silos – MGAP).

ANEXO 3



## ANEXO 4

Diagrama de la toma de decisiones en empresas de escala media.



Ejemplo del funcionamiento de una empresa productora de pequeña escala. La cual es constituida en su toma de decisiones por un gerente de producción en interacción con un gerente general para el estudio de los mercados, y las decisiones de planificación de la producción.