



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Transformaciones en el empresariado agrícola de la zona de Young (Río Negro, Uruguay) en las dos primeras décadas del siglo XXI

Ana Laura Rosa Morán

Magíster en Ciencias Agrarias
Opción Ciencias Sociales

Diciembre 2022

Transformaciones en el empresariado agrícola
de la zona de Young (Río Negro, Uruguay) en
las dos primeras décadas del siglo XXI

Ana Laura Rosa Morán

Magíster en Ciencias Agrarias
Opción Ciencias Sociales

Diciembre 2022

Tesis aprobada por el tribunal integrado por el Dr. Valdemar Wesz (presidente), la Dra. Andrea Sosa Varotti (vocal) y el Ing. Agr. (PhD) Gabriel Oyhantcabal (vocal) el 13 de diciembre de 2022. Autora: Ing. Agr. Ana Laura Rosa Morán. Director: Ing. Agr. (PhD) Pedro Arbeletche. Codirectora: Lic. Soc. (PhD) Mariela Bianco.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijas, Olivia y Federica, que fueron el último impulso que me hacía falta para finalizar la investigación, y a mi sobrina, María Paz, para poder dejarles a ellas el ejemplo de que el saber es un tesoro que conservarán toda la vida y les dará libertad siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Pedro Arbeletche y Mariela Bianco, directores de tesis. Por el aporte en la teoría, los aportes en la búsqueda de las respuestas de investigación y la ayuda a cuestionarme para poder avanzar en los resultados. Por ser comprensivos, amables y exigentes.

A mis compañeros del departamento de CCSS, en especial a Soledad Figueredo por sus aportes y sugerencias en esta tesis y por el gran aporte en las salidas a campo, que me ayudaron a entender un poquito más la sociología rural, a veces tan distante para una agrónoma.

A los compañeros de la EEMAC, en especial a Daiana Peloché, Anaclara Fabre, Milton Pintos, Cecilia López, Agustina Armand Pilón y Lucía Ferreira, con quienes compartimos largas charlas existenciales de los estudios de maestrías.

A Irene Viera y Micaela Gómez, compañeras de cursos de la maestría y del proyecto I+D, que hizo que pasáramos largas jornadas entendiendo y discutiendo las distintas zonas a investigar.

Al tribunal de tesis, Valdemar Wesz, Gabriel Oyhantcabal y Andrea Sosa, por los diferentes y tan ricos aportes a la investigación.

A los empresarios entrevistados en la zona de Young, que se abrieron a compartir su historia y sus lógicas de trabajo, entre otros datos. De muy buena manera, sin su colaboración y buena predisposición esta tesis no hubiera podido llevarse a cabo.

A Emilio Belbussi y Beatriz Morán, mis informantes calificados de la zona, los que me ayudaron en la búsqueda de los empresarios, ya que muchas veces esa búsqueda y aceptación de la entrevista suelen ser muy complicadas y engorrosas. El tenerlos a ellos me abrió puertas y facilitó el trabajo de campo que a veces se puede hacer tan cuesta arriba.

Por último y no menos importante, a mi familia y amigos, los que están siempre, esos que apoyan sin entender mucho qué es lo que estoy investigando, pero con la certeza de que es lo mejor que para mí, dando el apoyo que precise en el momento justo.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN	VIII
SUMMARY	IX
1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
1.1 AGRONEGOCIOS	3
1.2 AGROCIUDAD	5
1.3 LA REGIÓN COMO ANTECEDENTE DE LAS TRANSFORMACIONES EN URUGUAY	7
1.4 TIPOLOGÍAS DE EMPRESARIOS AGROPECUARIOS EN URUGUAY A PRINCIPIOS DE SIGLO XXI	10
1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	17
2. <u>MATERIALES Y MÉTODOS</u>	18
2.1 DELIMITACIÓN DE LA ZONA.....	22
2.1.1 <u>Fundamentación de la delimitación</u>	24
3. <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u>	26
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA DE YOUNG	26
3.1.1 <u>Historia de la ciudad de Young y sus alrededores</u>	26
3.1.2 <u>Caracterización demográfica</u>	34
3.1.2.1 Población rural y urbana	34
3.1.2.2 Población económicamente activa e inactiva.....	37
3.1.2.3 Infraestructura vial y de almacenaje	38
3.1.2.4 Servicios públicos.....	40
3.1.3 <u>Estructura agraria y formas de tenencia de la tierra</u>	41
3.1.3.1 Estructura agraria.....	41
3.1.3.2 Uso de suelo	43
3.1.3.3 Tenencia de la tierra.....	46
3.2 PERCEPCIÓN DE LOS CAMBIOS OCURRIDOS EN LA ZONA ENTRE 2002 Y 2019	47
3.2.1 <u>Fase de expansión inicial y profundización (2002 al 2013)</u>	47
3.2.2 <u>Fase de retracción (2014 al 2019)</u>	53

3.3	TIPOS DE EMPRESARIOS ENCONTRADOS EN LAS ENTREVISTAS	58
3.3.1	<u>Características de las empresas grandes de la zona de Young</u>	59
3.3.1.1	Estructura empresarial	59
3.3.1.2	Estrategias de la toma de decisiones.....	61
3.3.1.3	Estrategias productivas	62
3.3.1.4	Estrategias financieras, económicas y comerciales	63
3.3.1.5	Objetivos y perspectivas a futuro	64
3.3.2	<u>Características de los empresarios medios a chicos de la zona de Young</u>	65
3.3.2.1	Estructura empresarial	65
3.3.2.2	Estrategias de la toma de decisiones.....	67
3.3.2.3	Estrategias productivas	67
3.3.2.4	Estrategias financieras, económicas y comerciales	68
3.3.2.5	Objetivos y perspectiva a futuro	70
3.3.3	<u>Características de los empresarios medianeros en la zona de Young</u>	71
3.3.3.1	Estructura de la empresa	72
3.3.3.2	Contratos de arrendamiento.....	75
3.3.3.3	Estrategias de la toma de decisión.....	76
3.3.3.4	Estrategias productivas	77
3.3.3.5	Estrategias financieras, económicas y comerciales	78
3.3.3.6	Objetivos y perspectivas a futuro	79
3.3.4	<u>Características de las empresas multilocalizadas de la zona</u>	80
3.3.4.1	Estructura de la empresa	80
3.3.4.2	Contratos de arrendamiento.....	83
3.3.4.3	Estrategias en la toma de decisiones.....	83
3.3.4.4	Estrategias productivas	83
3.3.4.5	Estrategias financieras, económicas y comerciales	84
3.3.4.6	Objetivos y perspectivas a futuro	85
4.	<u>REFLEXIONES FINALES</u>	91
5.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	95
6.	<u>ANEXOS</u>	103

RESUMEN

En Uruguay a principios del siglo XXI se suscitaron acontecimientos que afectaron la agricultura de secano; se dio la llegada de nuevos agricultores con lógicas y formas de trabajo diferentes a las locales, enmarcado en una coyuntura de crisis socio-económica que afectaba al sector agropecuario. Desde 2006 se da la consolidación del *boom* sojero de Uruguay, un aumento del precio de las rentas. De 2013 en adelante se genera la salida de las grandes empresas extranjeras del territorio nacional o una reducción del área, asociado a una caída de los precios de los *commodities* internacionalmente. El objetivo principal de esta investigación es comprender el proceso de cambios referido a los empresarios del agro, vinculado a la expansión de la agricultura de secano en Young-Uruguay entre 2002 y 2019. Para esto se utilizó el modelo de estudios de caso para los empresarios de secano en la zona de Young. El estudio tiene un abordaje cualitativo y cuantitativo como forma de comprender y profundizar las estrategias de los empresarios agrícolas de la zona y contextualizar el área en estudio. Para esto se utilizaron entrevistas semiestructuradas, revisión bibliográfica, análisis de datos de censos agropecuarios, población y vivienda y datos de DICOSE¹. Los resultados obtenidos denotan que la ciudad de Young es una agrociudad, funcionado al ritmo del agro. Donde las características de estas empresas extranjeras que llegaron en el siglo XXI, permearon en los empresarios que quedaron produciendo al momento de la investigación, estas características eran más cercanas con el modelo del agronegocio. Aunque este modelo no fue adoptado con la misma intensidad en los diferentes tipos de empresarios analizados en la investigación.

Palabras clave: agronegocio, soja, agrociudad

¹ DICOSE: es la declaración anual de existencias de ganado, tenencia y uso de suelo de todos aquellos productores, organismos oficiales, consignatarios y actividades comerciales que posean número de DICOSE inscripto ante el Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG). (MGAP-DGS, s. f.)

SUMMARY

In Uruguay, at the beginning of the 21st century, events occurred that affected dryland agriculture. The arrival of new farmers with different logics and ways of working from the local ones occurred, framed in a situation of socio-economic crisis that affected the agricultural sector. Since 2006 there has been the consolidation of the soybean boom in Uruguay, an increase in the price of rents. From 2013 onwards, the departure of large foreign companies from the national territory or a reduction in area is generated, associated with a drop in commodity prices internationally. The main objective of this research is to understand the change process referred to agricultural entrepreneurs, linked to the expansion of rainfed agriculture in Young-Uruguay between 2002 and 2019. For this, the case study model for entrepreneurs was used. dryland in Young's zone. The study has a qualitative and quantitative approach as a way to understand and deepen the strategies of agricultural entrepreneurs in the area and contextualize the area under study. For this, semi-structured interviews, bibliographic review, data analysis of agricultural censuses, population and housing, and DICOSE² data were used. The results obtained denote that the city of Young is an agrocit, functioning at the rhythm of agriculture. Where the characteristics of these foreign companies that arrived in the 21st century permeated the entrepreneurs that were producing at the time of the investigation, these characteristics were closer to the agribusiness model. Although this model was not adopted with the same intensity in the different types of entrepreneurs analyzed in the research.

Keywords: agribusiness, soy, agrocit

² DICOSE: It is the annual declaration of livestock stocks, ownership and land use of all those producers, official bodies, consignees and commercial activities that have a DICOSE number registered with the national livestock information system (SNIG). (MGAP-DGS, n.d.)

1. INTRODUCCIÓN

Históricamente, Uruguay ha sufrido transformaciones en la estructura social agraria. Primero, se consolidó la figura del estanciero ganadero³ que surge en la etapa de la modernización de fines del siglo XIX, a raíz de la consolidación de la estancia como forma social de organización de la producción. A mediados del siglo XX, en la etapa de sustitución de importaciones, durante el período del modelo batllista se fortalece el sector de la producción familiar con el fin de contribuir a la diversificación de la producción y abastecer al mercado interno; pero, en esta etapa, los «estancieros» seguían teniendo una participación fuerte en el agro uruguayo (Fernández, 2008). El comienzo de siglo XXI, cuando el Uruguay se encontraba en una fase de expansión y aceleramiento de la producción y la productividad del sector agropecuario, el rubro forestal y sojero toman importancia, lo que genera una expansión y diversificación del «empresario agrícola» (Piñeiro y Moraes, 2008). En el final del siglo pasado y comienzos del siglo XXI, en la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay), se vivió un proceso de expansión de la agricultura de grano que se explica, en gran medida, por los grandes cambios tecnológicos, la demanda de *commodities* y la aparición de formas de producción con lógicas y estrategias diferentes a las de los productores tradicionales de la región (Arbeletche et al., 2012).

Así, a inicios de siglo XXI, se comienza a ver un nuevo modelo de agricultura empresarial que desplaza a la agricultura tradicional del Uruguay (Arbeletche et al., 2012). Este modelo de producción proveniente de Argentina implementó sistemas de agricultura continua en grandes extensiones, lo que desplazó a la ganadería a zonas menos aptas. En Uruguay, se da un aumento

³ D. Piñeiro, citado por Silveira en 2009, define a los estancieros como: «... empresarios capitalistas, que realizan un empleo generalizado de trabajo asalariado, que son fundamentalmente ganaderos y basan su ganancia en la extensividad del uso del suelo. Esto redunda, en términos productivos, en muy bajos niveles de reinversión».

del área dedicada a la agricultura, por intensificación del área tradicionalmente agrícola y por expansión a áreas del país que no eran agrícolas principalmente. Este modelo trajo consigo innovaciones que provocaron cambios en los sistemas de gestión, mayor formalización de contratos con terceros e intensificaron las articulaciones y funcionamiento en red de las empresas. Sosa (2017) encuentra que las empresas en red se dan cuando múltiples agentes se contactan y generan acuerdos mediante contratos, estos agentes pueden ser contratistas, productores, proveedores, transportistas, procesadores, exportadores y agentes financieros, y tienen como fortaleza que son altamente especializadas y profesionalizadas, donde se maneja un alto nivel de coordinación y de conocimiento financiero, jurídico, productivo y tecnológico.

Este proceso se asienta en un cambio tecnológico que involucra la siembra directa y la utilización de variedades genéticamente modificadas, así como un incremento de la demanda mundial de los *commodities* y un gran crecimiento en escala de las empresas agrícolas que ganan en eficiencia y productividad (Arbeletche et al., 2012). En este nuevo escenario, adquiere importancia la figura del contratista de mano de obra y maquinaria, especialmente relacionado a la agricultura de secano (Figueredo, 2012).

Frente a estos cambios en el Uruguay se encuentran nuevos tipos de actores y se transforman los actores ya existentes. Entre ellos, aparecen las empresas en red y los *pooles* de siembra. Según Sosa (2017), los *pooles* de siembra son «asociaciones formales o informales entre actores que consiguen reunir los factores productivos (tierra, maquinaria, capital) a partir del vínculo con quienes los poseen y cuyo propósito es maximizar la inversión». Estas organizaciones trabajan en mayor proporción con tierra arrendada, contratando todos los servicios para la realización de la producción (Guibert et al., 2011). Otros actores que se transforman son los productores tradicionales, entre estos, existen productores que antes realizaban medianería que se reconvierten a vendedores de servicios agrícolas (Guibert

et al., 2011). Comienzan a destacarse los rentistas, terratenientes que antiguamente eran productores, familiares o empresas medianas, que salen de la producción para arrendar sus mejores tierras a empresas de agricultura de secano y vivir de la renta que obtienen (Guibert et al., 2011).

En los apartados siguientes se analizará a partir de bibliografía, los conceptos de agronegocio, agrociudad, la evolución en la región en relación al cultivo de soja y los tipos de productores agrícolas en Uruguay. Ya que son conceptos que nos servirán para un mejor análisis y comprensión de los datos recabados en la investigación.

1.1 AGRONEGOCIOS

El agronegocio fue definido en 1957 por David y Goldberg, citados por Desmond y Siebert (2009), como la suma total de todas las operaciones involucradas en la fabricación y distribución de suministros agrícolas, operaciones de producción, almacenamiento, procesamiento y distribución de productos agrícolas. Achkar et al. (2008) entienden como agronegocio «la construcción de un complejo espacio económico en el que convergen inversiones de capital transnacional en el conjunto de actividades y sectores vinculados a la producción, distribución y comercialización de productos agrarios a escala global». El agronegocio tiene distintas fases que se conectan y son interdependientes; estas se clasifican como: fase pre-agrícola, fase agrícola, fase de distribución, fase industrial, fase comercial y fase de servicios (Achkar et al. 2008). Oyhantçabal y Narbondo (2011) encuentran qué, en Uruguay, al igual que en muchos países de la región, las trasnacionales como Monsanto, Bayer, Basf y Syngenta controlan la fase de producción de insumos; la fase de comercialización y el procesamiento de granos es controlado por Cargill, ADM, Bunge y Luis Dreyfus.

Gras y Hernández (2013) hablan del modelo del agronegocio que se instaló en Argentina a mitad de los 90 en la región pampeana y después se expandió y cruzó fronteras, fundamentalmente a Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Para estas autoras, el modelo del agronegocio implica cambios

tecnológicos, productivos, sociales e identitarios. Gras y Hernández (2013) entienden que las lógicas productivas del agronegocio tienen pilares fundamentales que hacen que se diferencie de otros modelos. Estos son el pilar tecnológico, vinculado a la biotecnología y sistemas de innovación. El pilar financiero, «que es la valorización de los *commodities* agrícolas», donde la financiación puede darse a través de formas tradicionales como son líneas crediticias o instrumentos financieros que ofrecen bancos u otras instituciones financieras, pero también existen instrumentos de cobertura de riesgo ambiental como pueden ser los seguros, o de riesgo comercial generados por las variaciones de los precios, y a estos instrumentos se los conoce como «mercados de futuros». A grandes rasgos en estos mercados se transfiere el riesgo a un tercero que está dispuesto a asumirlo. Este pilar financiero influye en la producción porque impone lógicas especulativas desde los agentes de la bolsa hacia los de la producción y también influye en la producción cuando los agentes de la producción optan por un instrumento de estos, para asegurarse un precio mínimo en los productos o cuando recurren a financiaciones externas para poder aumentar en escala (Gras y Hernández, 2013). El pilar productivo, se explica por dos factores tierra y trabajo, que ven modificada su importancia y rol dentro del sistema por la llegada del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013). En relación a la tierra, aparte de los actores tradicionales que demandan tierra como son los productores, los procesadores o comercializadores de productos agropecuarios, aparecen grupos de inversión privados, fondos de inversión y pensión que comienzan a adquirir tierra, y que no estaban tan presentes antes de la llegada del modelo del agronegocio y que agudizan el acaparamiento de la tierra conocido como *land grabbing*; en la región, este fenómeno también se asocia con la ocupación de tierra por arrendamiento. Esto lleva a que la tierra tenga un valor productivo y además sea una forma de ganancias financieras (Gras y Hernández, 2013). En relación con el factor trabajo, el modelo del agronegocio también tiene diferencias con los modelos anteriores, por la tercerización del trabajo y la especialización tecnológica que se expandió en la producción

agrícola. Por último, este modelo tiene un pilar organizacional vinculado a la gestión empresarial y a las nuevas identidades profesionales. Cuando este modelo llega a los diferentes territorios, los actores comienzan a incorporar los diferentes pilares, por lo tanto, a generar identidad local del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013). El modelo del agronegocio llega al territorio en estudio impulsado, fundamentalmente, por dos rubros, la agricultura —con la soja como el principal cultivo que promueve este modelo— y la forestación. Cetoni (2018) resalta en su investigación, que se da un aumento sostenido del capital trasnacional en la totalidad de los sectores del agro que aplican el modelo del agronegocio, marcando la importancia de las inversiones extranjeras directas en el sector agrícola uruguayo.

Mançano (2008) define que las disputas por territorio se pueden dar entre modelos capitalistas por control de las formas de uso y de acceso a los territorios. Gras y Hernández (2013) entendieron que el modelo del agronegocio impulsó nuevas relaciones de poder, donde se reconvirtieron o hicieron que cedan en las posiciones de liderazgo quienes que antiguamente controlaban el sector (terratenientes, productores tradicionales grandes). Estas disputas por el territorio, según Mançano (2008), generan la desaparición de determinados grupos o clases sociales.

1.2 AGROCIUDAD

Méndez (2022), define a las agrociudades como: «ciudades en las que la agricultura y la agroindustria se convirtieron en el motor de la economía. Proveen de insumos y servicios a los empresarios agrícolas de la región, ya que se concentran en ellas instituciones públicas de gobierno y organismos privados vinculados con estas actividades (bancos, despachos de abogados sociedades de créditos, asociaciones de productores, cámara comercial y empresariales). En las agrociudades convergen vías y medios de comunicación que favorecen la actividad comercial y la migración, siendo el lugar de resistencia de los pobladores que migran de manera definitiva o

estacional ante la demanda de fuerza de trabajo, particularmente en el sector terciario. Las funciones y los servicios que provee estas localidades cambian a través del tiempo, según el cultivo predominante en la zona, los eslabonamientos (hacia atrás y hacia delante) que genera y la demanda internacional.»

Albaladejo (2013), encuentra que el movimiento de la población rural que se da hacia las ciudades, en principio de las mujeres de los productores con sus niños para la escolarización y lleva a desarrollar un nuevo modelo de vida, donde luego también el propio productor se traslada con ellos. Dejando delimitado que el campo va a ser el lugar de trabajo y las ciudades se convertirían en el lugar de sociabilidad principal de las familias, con sede de las cooperativas agrícolas, oficinas de banco, servicios públicos y privados vinculados a las actividades del agro, sociedades deportivas locales, sociedades rurales y centros de educación locales. Esto impulsa a las Agrociudades, las que comienzan a tomar notoriedad en el medio rural. Este concepto de agrociudad se da en una modernización correspondiente a cambios en el territorio donde los parajes y pueblos pierden importancia y las pequeñas ciudades aumentan sus vínculos con las actividades agropecuarias (Albaladejo, 2013).

Cerutti citado por Méndez (2022), entiende a las agrociudades como parte del sistema local de producción, y son la articulación entre lo rural y lo urbano, donde conviven e interactúan la actividad agropecuaria, la agroindustria y los servicios. Méndez (2022), entiende que estas agrociudades son impulsadas por un aumento de empresas agrícolas, que se sitúan en lugares geográficos óptimos, donde poseen vías de comunicación a mercados cercanos.

1.3 LA REGIÓN COMO ANTECEDENTE DE LAS TRANSFORMACIONES EN URUGUAY

El Cono Sur (Brasil, Argentina, Paraguay, Bolivia y Uruguay) se consolida a comienzos del siglo XXI como la principal región del mundo productora de granos, y donde se concentró más de la mitad de la producción mundial en el 2011, siendo liderada por Brasil con una producción del 50 %, Argentina con el 40 % y un avance en superficie en Paraguay, Bolivia y Uruguay (Wesz, 2014). El modelo del agronegocio en la región, avanzó sobre tierra y recursos que se destinaban a otros usos, siendo una región orientada al rol de proveedor de alimentos para el mundo (Gras, 2013).

En Argentina, el cultivo de soja se encuentra, desde los años 70, impulsado por la demanda de Europa; en 1991, el área sembrada de soja superaba a la sembrada de trigo en este país. (ver en anexo 1; Datos Argentinos, s/f). En el período del 1991 al 2011, el área de soja creció 273 % y se marca una tendencia en aumento de los rendimientos del cultivo, (ver anexo 1; Datos Argentina, s/f). Se pueden distinguir dos etapas: una durante la década de los 80 e inicios de los 90, donde aumentó el cultivo de soja, pero siguen predominando otros cultivos y la ganadería vacuna en la región pampeana (Gras, 2013), y una segunda etapa a partir de la década de los 90, cuando se produce una expansión del área sembrada con un aumento en rendimiento, liderado por el cultivo de soja (Reboratti citado por Gras, 2013).

En la década de los 90, el agronegocio trae consigo una nueva reorganización de los sistemas productivos, transformación del capital fijo en variable, incorporación de la informática y tecnologías de comunicación, lo que genera que la tercerización de las labores se intensifique y aumente el arrendamiento de la tierra, y también la incorporación de formas de financiamiento utilizando capitales de terceros como fondos de inversión o fideicomisos (Gras, 2013).

La expansión de la soja provocó reconfiguración en el agro y la ruralidad argentina. En la década de los 80, en la región pampeana, estaban los

tradicionales chacareros, productores familiares capitalizados y pequeños empresarios familiares, que tuvieron que enfrentar la presión del aumento de la escala productiva y el alza de los precios de la tierra; muchos se vieron endeudados y tuvieron que liquidar sus unidades productivas, otros quedaron vinculados a la producción agropecuaria a través de la prestación de servicios, y algunos se transformaron en rentistas (Gras y Bidaseca citados por Gras 2013). Los productores empresariales aumentaron en escala productiva, algunos utilizaron capitales propios y otros, capitales de terceros, mediante herramientas financieras como los fondos de inversión y los fidecomisos (Gras, 2013).

Aparecen los «gestores» con el concepto de que la agricultura debe entenderse como una actividad que reditúa ganancias similares o superiores a las de cualquier otra inversión. Este nuevo concepto de entender a la agricultura, hace que aparezcan nuevas formas de organización de la producción, como las empresas en red (Gras, 2013).

En los 90, en Argentina, aparecieron las empresas en red que tenían tres rasgos fundamentales: la separación entre quienes tienen la propiedad de la tierra y del capital y quienes los controlan y ponen en producción, la tercerización de todas las labores agrarias y la multiplicación de las conexiones con otros eslabones de la cadena (Gras, 2013).

En Brasil, en la década del 70, se da una expansión del área cultivada de soja que pasa de 1,3 a 8,8 millones de hectáreas sembradas y un aumento de la producción que pasa de 1,5 millones a 15 millones de toneladas (Wesz, 2014). Desde la zafra de 1995-1996 hasta 2004-2005, Brasil tuvo un crecimiento ininterrumpido de área de soja y llegó a sembrar 23 millones de hectáreas, por lo que esta época se conoció como el *boom* de soja en Brasil (Wesz, 2014); en tanto, desde 1957 a 2006, el número de productores de soja se redujo a menos de la mitad, en paralelo con un aumento en el área dedicada al cultivo del 216 % y un incremento en la producción de 430 %, lo que evidencia un fuerte proceso de concentración del cultivo de soja (Wesz,

2014). En el caso de Brasil, la zona sojera creció hacia zonas que tenían buena aptitud del suelo, a diferencia de lo que pasó en Argentina y Uruguay (Gras, 2013).

En Brasil, los agricultores eran mayoritariamente de origen estadounidense y había empresas estatales de otros países como China, en la zona de Bahía. Asimismo, se instalaron grandes empresas argentinas como El Tejar y Los Grobo, que basaban el modelo de desarrollo del cultivo sobre la base del arrendamiento o de sociedades con los dueños de la tierra, concentrándose en el gerenciamiento del modelo productivo (Wilkinson et al., citado por Gras, 2013). El modelo empresarial en red, donde se desarrolla vínculo con la tierra mediante contratos de arrendamiento o de sociedades con los dueños de la tierra, en el que el gerenciamiento del modelo productivo tiene una fuerte presencia, que tuvo un fuerte impacto en Argentina, en Brasil no es tan importante, por la gran heterogeneidad empresarial de las organizaciones agrícolas. Esto lleva, a que la competitividad en Brasil está asociada a una integración vertical de la cadena productiva y la concentración de capital (Gras, 2013). En Brasil, hay una creciente integración entre agricultura e industria generando un proceso de «verticalización hacia abajo» (Gras, 2013).

En Paraguay, el cultivo de soja en los años 70 ya estaba presente con un área cultivada de 15.000 hectáreas y una producción inferior a las 4.000 toneladas. Desde 1991 a 2012, el cultivo de soja creció ininterrumpidamente en área cultivada pasando de medio millón de hectáreas a 3 millones y pasó de ocupar el 25 % de las tierras arables al 70 %. La producción, por su parte, aumentó de 1,4 millones en 1991 a 8,3 millones en 2011 (Wesz, 2014).

En Bolivia, la soja tiene registros desde 1967, con 313 hectáreas en la región de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. En 1970, pasó a 28 mil hectáreas sembradas de soja, que principalmente abastecían el mercado interno. El *boom* de la soja en Bolivia se da entre 1993 a 1999, cuando el área cultivada pasó de 213 a 628 mil hectáreas. En este período, se dio un fuerte

crecimiento en superficie (194 %) y, en menor medida, en producción, que fue menos del 100 %. En los años siguientes, hubo períodos donde el área tenía cierta estabilidad y, por momentos, crecimiento, hasta el 2012, cuando se da un aumento histórico de área sembrada, llegando a 1,1 millón de hectáreas cultivadas y una producción de 2,3 millones de toneladas (Wesz, 2014).

Como se aprecia en este apartado, el cultivo de soja tuvo gran importancia en la región desde fines del siglo XX y lo que va del siglo XXI, creció en área y productividad, introdujo nuevos modelos de negocio en los diferentes países y transformo la estructura social agraria de las regiones productoras.

1.4 TIPOLOGÍAS DE EMPRESARIOS AGROPECUARIOS EN URUGUAY A PRINCIPIOS DE SIGLO XXI

A comienzos de siglo XXI, en el Uruguay, comienzan a visualizarse cambios importantes en la agricultura y en los actores que la realizan, impulsados por el precio al alza de los *commodities*, la incorporación de nuevas tecnologías (variedades genéticamente modificados y la adopción en el país de la siembra directa) y el aumento de la demanda asiática de granos (soja, principalmente para la alimentación animal), entre otros factores. En este contexto, Uruguay se hizo atractivo para que empresarios de países vecinos llegaran a invertir en el negocio agropecuario.

Arbeletche y Gutiérrez (2010) describen a los inversores y nuevos actores agrícolas que llegan a comienzo del siglo XXI como «nuevos agricultores» diferenciados en tres grupos. El primero son las «empresas en red», las cuales explotaban grandes áreas, sin activo fijo o con muy poco, trabajaban, fundamentalmente, con tierra arrendada, contratando servicios de maquinaria e insumos, poseían empresas similares en toda la región, y comercializaban los productos con sistemas de venta anticipada y/o coberturas, entre otras de sus características. Estas empresas eran de muy alta flexibilidad: ya que, al no tener activos fijos, se iban rápidamente del negocio cuando este no les resulta rentable. Un segundo tipo eran los

«agricultores grandes y muy grandes con ganadería», que tenían inversiones en activo fijo y trabajaban sobre superficie propia o tienen un porcentaje de área propia y otro arrendado. Estos realizaban la agricultura en los suelos de mejor aptitud agrícola y dejaban los de menor potencial para la ganadería. El tercer tipo son los «medianeros⁴ de agricultura continua» que llegan a partir del *boom* de la soja desde Argentina. Los trae a invertir en Uruguay el menor costo de la tierra en comparación con su país y la menor carga impositiva de Uruguay. Traían consigo el lema de «sembrar como sea y donde sea» y se retiraban una vez que se agotaba el recurso suelo (Arbeletche y Gutiérrez, 2010). Estos agricultores llegaron en 2002-2003, pero se tuvieron que redefinir su sistema productivo o comprar campos y combinar con ganadería o retirarse del negocio, al constatar que las características de los suelos de Uruguay no soportaban una agricultura tan extractiva (Arbeletche y Gutiérrez, 2010).

En esta etapa se da la reconversión de los productores agrícolas tradicionales de Uruguay (los que hacían agricultura previa al «*boom* de la soja»). Aquellos productores sin campo propio se transformaron en empresas prestadoras de servicios (maquinarias e insumos) porque perdieron los campos frente a los nuevos agricultores y no pudieron competir con ellos. Los productores agrícolas con campo propio y con medianería perdieron la medianera por no poder competir con los nuevos agricultores, sus campos propios los vendieron o los arrendaron a los nuevos agricultores. Muchos arrendaron la parte de buena aptitud agrícola y se quedaron en las zonas de menor aptitud realizando ganadería. La mayoría de los productores propietarios arrendaron sus campos a los nuevos agricultores y se quedaron con producción ganadera en los bajos. Las sociedades familiares con campo propio se disolvieron y quedaron algunos de los socios haciendo servicios,

⁴ Según DIEA (2011), *aparcería* (medianería) es la superficie por cuyo uso el productor debe entregar una parte del producto obtenido o su equivalente en dinero. Usualmente, ese pago es proporcional al volumen de producción.

otros explotando el campo con ganadería y otra porción siguió con agricultura (Arbeletche y Gutiérrez, 2010).

Figueredo et al. (2019) describen la fase que va desde el 2000 al 2006, cuando se da la llegada de estos nuevos agricultores a Uruguay, como una fase de instalación del ciclo de agriculturización bajo el predominio de la soja. Esta fase está enmarcada en una crisis socio-económica del país, con problemas sanitarios en el agro (aftosa, fusariosis, etc.) que complejizan la situación y generan un gran endeudamiento del sector agropecuario. Con la llegada de los nuevos agricultores, los dueños de campos encuentran en el arrendamiento⁵ o en la venta de sus campos una forma de afrontar las deudas que poseían. Figueredo et al. (2019) nombra al período desde 2006 al 2013, aproximadamente, como fase de consolidación del modelo, donde se da un afianzamiento del *boom* sojero, las empresas argentinas controlan grandes áreas en lo local y también están presentes en la región, desarrollando economías que priorizaban la escala y reducían costos operativos. En este período se da un aumento de los precios de la tierra y de la renta agropecuaria; donde la modificación de la ley de arrendamientos rurales de 1991 facilitó que se generaran novedosas formas de permanencia y control de la tierra (Figueredo et al., 2019). En esta etapa se consolida un sistema de rotación que se basa en agricultura continua y aquella rotación de agricultura-pasturas tradicional pierde relevancia (Figueredo et al., 2019). Al fin de esta fase se da un proceso de reducción de área de las zonas marginales hacia la zona núcleo de la agricultura, por la salida de las empresas en red y/o los *pools* de siembra (Figueredo et al., 2019).

Con los datos del Censo General Agropecuario 2011, Rosas et al. (2019) realizan una tipología de modelos organizacionales e identifican 10 modelos que son agrupados en tres categorías. La primera categoría identificada fue los «modelos tradicionales», que tenían como característica concentrar las

⁵ Arrendamiento: es la superficie que el productor toma en alquiler y por cuyo uso debe pagar una cantidad fija (en dinero, producto o trabajo) (MGAP-DIEA, 2011).

decisiones de producción y gestión en un mismo productor, tenían mayor proporción de tierra en propiedad, mayor peso del capital propio, mano de obra familiar, baja profesionalización de la gestión y baja tendencia a la contratación/prestación de servicios. Esta categoría está integrada por 4 grupos denominados: familiares chicos lecheros (T.a.), familiares chicos agrícolas con lechería (T.b), familiares chicos agrícolas con ovinos (T.c.) y familiares chicos agrícolas con oferta de servicios (T.d). Otra categoría son los «híbridos»; estos combinaban las características de los agricultores tradicionales y los modelos con base en contratos. Los modelos que los componen son: antiguos medianeros volcados a servicios (H.a.), medianeros muy agrícolas (H.b.) y antiguos empresarios grandes «reconvertidos» (H.d). Por último, la tercera categoría que describen es la de las «sociedades por contrato», que tenía la característica de una mayor proporción de tierra en arrendamiento, bajo nivel de activos fijos o capital propio y de mano de obra familiar, con mayor contratación de profesionales en el área de gestión, producción y de servicios agrícolas. En este grupo se identifican dos modelos: sociedades agrícolas-propietarios (S.a.) y sociedades agrícolas-arrendatarios (S.b.).

Arbeletche et al. (2019) realizaron una nueva tipología de empresarios agrícolas, donde los productores familiares no son tomados en cuenta, y en la que se usaron como base de información las encuestas agrícolas del MGAP. Esta nueva tipología identifica seis grupos: i) los multilocalizados que son productores que están en más de una zona del país, donde la mayor proporción de área es agrícola y poseen un porcentaje de superficie arrendada considerable (80 % o más); ii) los multilocalizados agrícolas ganaderos, con área agrícola en el entorno del 40 % a 26 % y con un área bajo arrendamiento del entorno del 30 % de la superficie; iii) medianeros grandes, en los que predominan los productores que poseen más del 80 % del área como agrícola, donde la tierra que trabajan mayoritariamente está bajo forma de arrendamiento (superan el 85 %) y la combinación de rubros que manejan estas empresas son, en su mayoría, agricultura pura, ganadería-

agricultura y, en menor medida, agrícola lechero; iv) empresas grandes, las que no superan el 34 % de su superficie con agricultura y poseen área en arrendamiento que no supera el 40 % del total de la superficie. Aquí se encuentran, mayoritariamente, empresas agrícolas-ganaderas o ganaderas-agrícolas y, en menor proporción, empresas agrícolas-lecheras; v) empresas medianas, que pueden tener en el entorno del 50 % de área agrícola y poseen, en promedio, 35 % de área en arrendamiento, los rubros que manejan son, mayoritariamente, agrícolas-ganaderos, ganaderos-agrícolas y, en menor medida, agrícolas o agrícola-lechero; vi) medianeros pequeños, que tienen más del 90 % del área en arrendamiento y poseen más del 85 % de superficie en agricultura. Predominan el rubro agrícola y, en menor medida, los agrícolas-ganaderos y agrícolas-lechero. En el cuadro 1 se muestra la correspondencia entre las tres tipologías elaborada en diferentes momentos del siglo XXI.

Cuadro 1: correspondencia de las tipologías el censo 2000 y 2011 y encuentros agrícolas 2019.

Tipología censo 2000	Tipología censo 2011	Tipología encuestas 2019
Viejos agricultores Pequeños familiares	Tradicionales Familiares chicos lecheros Familiares chicos agrícolas con lechería como complemento Familiares chicos agrícolas con ovinos como complemento Familiares chicos agrícolas con oferta de servicios	
	Híbridos	
Medianeros	Antiguos medianeros-agrícolas volcados a servicios Medianeros muy agrícolas	Medianeros grandes, Medianeros pequeños
Empresas medias agrícolas-ganadería	Antiguos empresas medias «reconvertidos»	Empresas medias
Empresas grandes agrícolas-ganadería	Antiguos empresarios grandes «reconvertidos»	Empresas grandes
Nuevos agricultores Gerenciadores agrícolas	Modelos por contrato Sociedades agrícolas-propietarios	Multilocalizadas A- AG, Multilocalizadas AG
Agricultores continua	Sociedades agrícolas-arrendatarios	

Fuente: Rosas et al. (2019) y Arbeletche et al. (2019)

Desde 2014 a 2018 se da una fase de retracción de la agricultura en Uruguay, así llamada por Figueredo et al. (2019), y que estuvo marcada por dos factores: la caída de los precios de los *commodities* internacionalmente y la aplicación de la nueva normativa de los planes de uso y manejo de suelos en el país. El plan de uso y manejo de suelos surge en el marco de la ley n.º 15.239 y sus decretos reglamentarios, que exigen la presentación de plan de uso y manejos para padrones rurales con determinadas características. Es así como en 2010 se comienza con un plan piloto en predios con sistemas agrícolas cerealeros y oleaginosos y en 2013 se inicia la fase de obligatoriedad de presentación del plan, estableciendo cierta gradualidad en términos de superficie y sistema productivo (MGAP, 2020).

En Argentina, por su parte, Gras y Cáceres (2017), encuentran que a partir del 2012 se da un «enlentecimiento» del modelo, donde disminuye la velocidad de acaparamiento de tierra. Ellos lo relacionan con la rentabilidad decreciente que se da en la producción agrícola, debido a las condiciones del mercado internacional por la disminución del precio de la soja y el maíz; problemas en la producción debido a pérdida de fertilidad de los suelos y malezas resistentes a agroquímicos; y cambios en las políticas del gobierno argentino que a fines del 2007 aumentó los derechos de exportaciones (retenciones) de soja y maíz, lo que impacta en las empresas bajando el interés por la compra de tierra o el arriendo (Gras y Cáceres, 2017).

En esta etapa en Uruguay se da una salida de la producción de las empresas de grandes dimensiones y una reducción del área de cultivos. Ello habilita el retorno de algunos agricultores uruguayos a la producción y la aparición de otras formas empresariales como estrategia para enfrentar estos cambios por parte de los actores más vulnerables (Figueredo et al., 2019).

Los movimientos que se empiezan a visualizar desde 2013-2014 a 2017-2018 con la baja del precio de los *commodities* (figura 1), el abandono de las áreas agrícolas que se utilizaban para el cultivo de soja en los últimos años (figura 2) y el cierre o la reducción de área de las grandes empresas agrícolas,

entre otros, tienen un efecto sobre los estratos sociales vinculados al agro uruguayo. En este contexto, el tema de investigación considera las nuevas estrategias de los empresarios del agro, focalizando en la expansión de la agricultura de secano y las transformaciones que ha provocado en los estratos de la sociedad agraria.

Estas transformaciones dan lugar a las siguientes preguntas que guiaron el proceso de investigación de esta tesis: ¿qué características tienen los actores que se quedaron en la producción luego de los cambios que ocurrieron en el sector de agricultura de secano?, ¿cómo se transformaron y/o adaptaron a los cambios?, ¿qué estrategias tomaron para poder seguir en la producción?, ¿qué tipos empresariales están hoy vinculados con la agricultura de secano y qué perspectivas futuras se plantean? Cuando se profundizó en el territorio surgieron otras preguntas vinculadas con la ciudad de mayor importancia en la zona, que cobra importancia a la hora de comprender mejor a los empresarios: ¿desde cuándo la producción agrícola es tan importante en la zona? ¿Cuál es el relacionamiento de esta ciudad con la agricultura? ¿Qué efectos generaron estos cambios en el territorio sobre la ciudad centro de este?

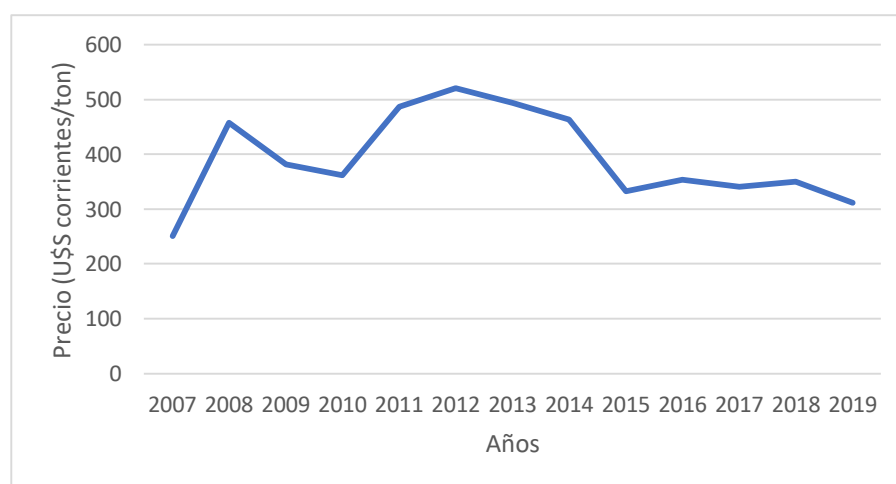


Figura 1: evolución del precio de la soja de exportación puesta en Nueva Palmira.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Cámara Mercantil.

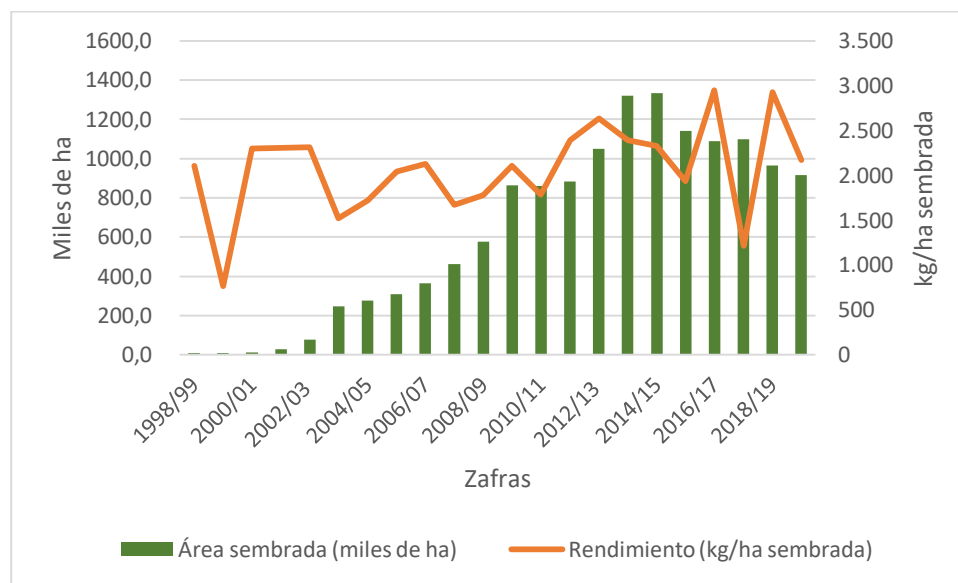


Figura 2: evolución del área sembrada de soja y rendimientos desde 1998-1999 a 2017-2018.

Fuente: elaboración propia con base en Anuario Estadístico DIEA, 2018, 2010 y 2006 (MGAP-DIEA, 2018, MGAP-DIEA, 2010, MGAP-DIEA, 2006).

1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general comprender el proceso de cambios referido a los empresarios del agro, vinculado a la expansión de la agricultura de secano en Young-Uruguay entre 2002 y 2019. Para ello, se propusieron tres objetivos específicos:

Objetivo específico 1: realizar una caracterización socioeconómica de la zona de influencia de la ciudad de Young.

Objetivo específico 2: analizar los actores locales teniendo como referencia las tipologías nacionales sobre agricultura de secano.

Objetivo específico 3: analizar cómo se trasformaron y qué configuraciones empresariales presentan los actores que quedaron produciendo agricultura de secano en la zona de Young.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se enmarcó en el proyecto *Nuevas tendencias en la estructura social agraria uruguaya ante la expansión capitalista en territorio de agricultura de secano*, que se realizó con financiamiento CSIC entre 2017 y 2019. Este abordó tres zonas con diferentes trayectorias agrícolas para realizar el trabajo empírico: Durazno, Ombúes de Lavalle y alrededores, en el departamento de Colonia y Young en Río Negro. Esta tesis corresponde a la zona de Young, representativa de un territorio con larga trayectoria agrícola en el que el fenómeno de la expansión ha tenido una clara presencia.

Se utilizó el diseño de estudios de caso, tomando la zona de estudio como el caso y los empresarios vinculados a la expansión de la agricultura de secano como las unidades de análisis (Archenti, 2007). El propósito es entender las lógicas de los empresarios de la zona y no de uno en particular; la investigación corresponde a estudio instrumental de casos según la clasificación de Stake (1998). Los resultados no serán extrapolables a otros empresarios vinculados a la agricultura de secano, ya que la muestra no tiene representación estadística, pero pueden aportar elementos para interpretar la situación de otras zonas y empresarios agrícolas (Stake. 1998).

Se procedió a explorar el avance de los distintos modelos empresariales en la zona. Se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada a efectos de abordar el estudio de los aspectos que determinan las relaciones de poder entre diferentes componentes de la empresa, la toma de decisiones y la importancia relativa de diferentes factores (tecnología, inversión extranjera, capital financiero) en su lógica operativa (anexo 2: para la pauta de entrevista a empresarios utilizada).

Para definir la muestra, se inició mediante una base de contactos de empresarios de la zona que se tenía previo al trabajo de campo (facilitadas por profesionales, comerciantes e investigadores con conocimiento de la zona en estudio). Al finalizar cada entrevista, se solicitó a cada entrevistado algún

contacto nuevo para conformar la muestra y se dio fin al período de campo cuando la información que se obtuvo no aportó nuevos conceptos.

Las salidas a campo comenzaron en noviembre del 2017 con entrevistas a empresarios y representantes de empresas referentes de la zona. Los empresarios entrevistados estaban en la producción en forma directa y poseían cultivos de secano; las empresas referentes podían ser empresas de insumos, cooperativas o productores que conocieran la zona en estudio. El trabajo de campo finalizó en diciembre del 2019 luego de haber realizado 19 entrevistas y visitas a empresas. En este período de tiempo, se entrevistó a 15 empresarios vinculados a la agricultura de secano en la zona y 4 empresas de insumos presentes en el territorio en estudio. Las empresas de insumos fueron incluidas en el trabajo de campo debido a que en las entrevistas se encontró un fuerte vínculo como fuente de financiamiento a los empresarios. Para las empresas de insumos se utilizó un formato de entrevista semiestructurada, donde las preguntas realizadas trataron los temas de financiamiento, vínculo con el productor y cambios en el último tiempo en la zona, entre otros (anexo 3: pauta de entrevista a empresas de insumos).

Los entrevistados fueron clasificados según la tipología de empresarios realizada por Arbeletche et al. (2019), descrita en el apartado 1.3. Cuando se coordinaban las entrevistas, se tenía en cuenta que el entrevistado realizara agricultura de secano y que cumpliera con algunas de las características de la tipología.

Cuadro 2: clasificación de empresas entrevistadas según tipología.

Tipología	Número de empresas en entrevistadas	Criterios de corte
Empresas grandes	4	Más de 5000 hectáreas y, aproximadamente, un 40 % de área agrícola. Unilocalizada.
Empresas medianas/chicas	4	Menos de 5000 hectáreas, en el entorno del 50 % de área agrícola y la superficie arrendada no supera el 35 %. Unilocalizada.
Medianeros⁶	4	Más del 85 % de la superficie en arrendamiento, más del 40 % de superficie agrícola. Unilocalizada.
Multilocalizadas	3	Que se encuentren en más de un departamento no lindero. Más del 50 % de área agrícola. Multilocalizada.
Total de empresas	15	

Se realizó una caracterización del territorio en estudio con base en microdatos del Censo General Agropecuario (CGA) 2000 y 2011 en los cuales se utilizó las áreas de enumeración⁷ 1201003, 1201004, 1201005, 1202004, 1202006, 1203001 y 1203002. Los microdatos del año 2000 fueron adquiridos mediante el programa SICA 2000 y los microdatos de 2011 fueron solicitados a la Oficina de Estadísticas Agropecuarias del MGAP en 2018. Se trabajó, también, con los microdatos del Censo de Población y Vivienda del 2004 y

⁶ Para este trabajo, las palabras *medianero* y *arrendatario* serán tomadas como sinónimos, ya que los diferentes tipos de contratos utilizados hacen que ambos conceptos no sean tan claramente diferenciables.

⁷ Área de enumeración: es la unidad territorial mínima del Censo Agropecuario 2011 y corresponde al área asignada a cada enumerador para la fase de campo en función de la carga de trabajo estimada a partir de información del censo 2000. El país está dividido en 637 AE; asimismo, se mantuvo el criterio de que los segmentos censales que utiliza el Instituto Nacional de Estadística (INE) para sus operativos estadísticos estén comprendidos íntegramente dentro de las AE. Esto posibilita que todas las estadísticas básicas del país puedan estar referenciadas a áreas geográficas comparables (MGAP-DIEA, 2011).

2011 donde se analizaron las secciones censales⁸ que aparecen en el cuadro 3, disponibles en línea en la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE). Se complementó el trabajo de antecedentes en la zona con los datos abiertos de DICOSE del 2000 a 2018 correspondientes a las seccionales policiales 06, 07, 11 y 12 de Río Negro, que se encuentran disponibles a través de la página web del MGAP.

Cuadro 3: números de secciones censales para la zona en estudio del censo de población y vivienda.

Censo 2004	Censo 2011	Área
1202104	1202304	Rural
1203005	1203005	Rural
1204006	1204006	Rural
1204007	1204007	Rural
1204008	1204008	Rural
1204009	1204009	Rural
1205004	1205004	Rural
1205005	1205005	Rural
1206004	1206004	Rural
1206003	1206103	Rural
1207001	1207001	Rural
1212003	1212003	Rural
1204001	1204001	Urbana-Young
1204002	1204002	Urbana-Young
1204004	1204004	Urbana-Young
1204103	1204103	Urbana-Young
1204105	1204105	Urbana-Young
1204203	1204203	Urbana-Young
1204205	1204205	Urbana-Young
1205001	1205001	Urbana-Young
1205102	1205102	Urbana-Young
1205103	1205103	Urbana-Young
1205202	1205202	Urbana-Young
1205203	1205203	Urbana-Young

⁸ Sección censal: Cada departamento se divide en secciones censales, porciones importantes de territorio que pueden incluir áreas amanzanadas y no amanzanadas. Sus límites corresponden a los de las secciones judiciales vigentes en el censo del año 1963; al haberse registrado cambios en los límites de secciones judiciales, la coincidencia actual entre ambas divisiones es parcial.

1212002	1212002	Urbana-Algorta
1212001	1212001	Urbana-Menafra
1206002	1206002	Urbana-Villa General Borges
1206001	1206001	Urbana-Villa María

Fuente: elaboración propia en base a datos de INE (INE, 2011; INE 2004).

También se realizó una revisión bibliográfica incluyendo libros históricos de la zona, periódicos y páginas web para poder entender el contexto socio-histórico del territorio en estudio. Por último, se analizaron las entrevistas realizadas en territorio durante el período fines del 2017 a 2019. El procesamiento y análisis de datos se realizó utilizando planillas de cálculo, y el programa N-vivo 11 para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Para la presentación de datos geográficos, se utilizó el programa Qgis 3.4 versión libre.

2.1 DELIMITACIÓN DE LA ZONA

Para delimitar la zona de estudio, se usaron las áreas de enumeración (AE) que utilizan los Censos Agropecuarios 2000 y 2011 que, a su vez, están vinculadas con las zonas censales utilizadas por el INE. De esta manera, es posible usar, complementariamente, datos de ambas fuentes de información oficial para caracterizar el territorio. Para elegir las AE, buscamos las que se encuentran más cercanas a la ciudad de Young, considerando también los índices de productividad que poseen los suelos de la zona (figura 3) y el avance que tuvo la agricultura de secano en los últimos años. Quedando delimitada y ubicada la zona en estudio como muestra la figura 4.

La zona en estudio totaliza una superficie de 394.900 ha que representa el 43 % del total del departamento (MGAP-DIEA, 2011). La zona este del departamento se excluye del análisis por ser tradicionalmente ganadera y presentar suelos de menor productividad. Se excluye, también, de la zona en estudio el litoral del departamento de Río Negro, debido a que los centros poblados de referencia de estas zonas son hacia el norte la ciudad de Paysandú y hacia el sur las ciudades de Mercedes y Fray Bentos.

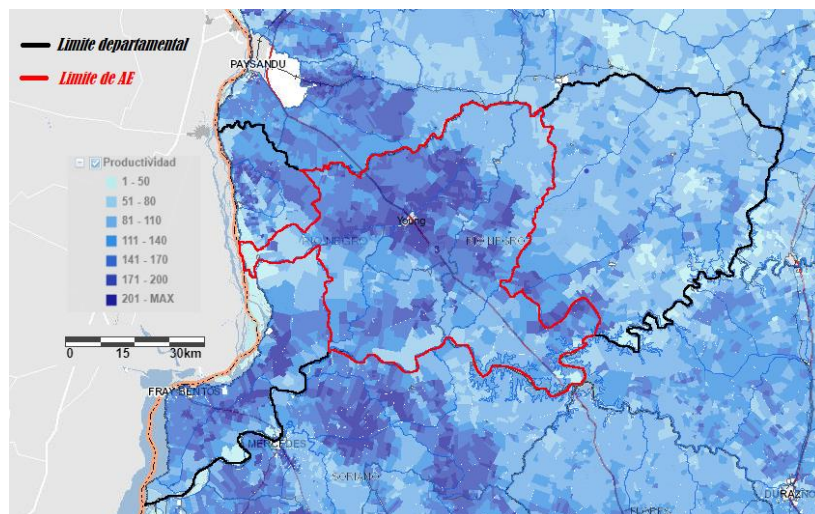


Figura 3: productividad (medida según el índice CONEAT) de los suelos de Río Negro y ubicación de las AE para delimitar la zona de influencia de Young.
Fuente: elaborado con base en la web CONEAT (CONEAT-MGAP, s/f a).

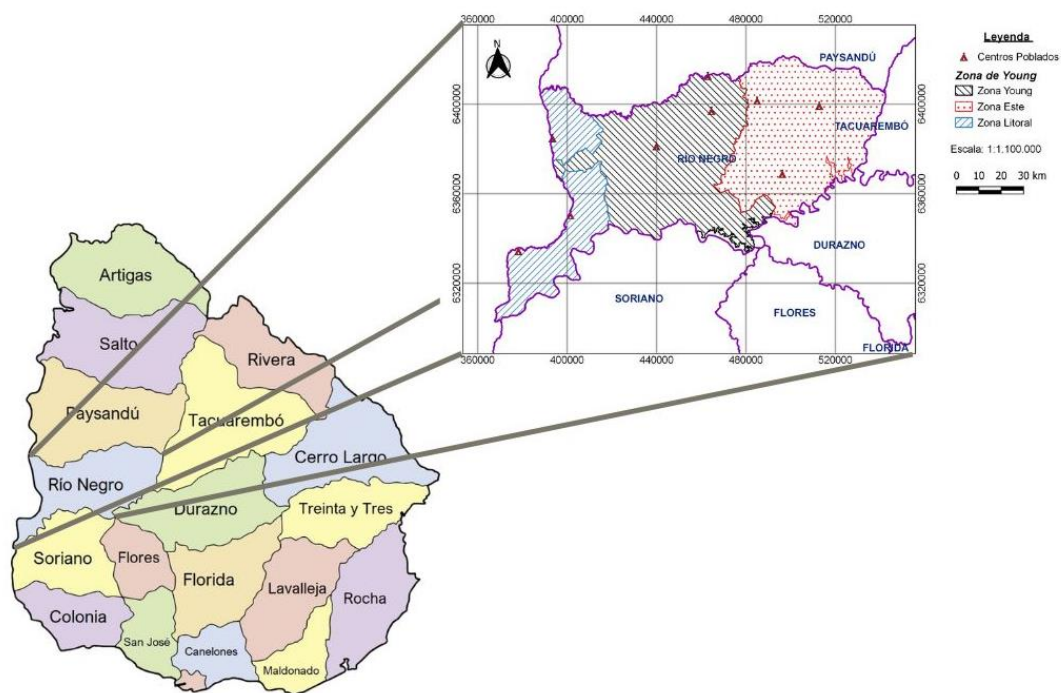


Figura 4: mapa de ubicación de la zona en estudio

Fuente: elaboración propia con base en áreas de enumeración.

Los límites geográficos de la zona en estudio son los siguientes:

- **Límite norte:** arroyo Negro (límite Departamental Río Negro-Paysandú), desde ruta 3 hacia el este hasta el nacimiento del arroyo Sarandí Grande. Desde ruta 3 hacia el oeste por arroyo Negro hasta el nacimiento de arroyo Ñáñez.

- **Límite oeste:** desde río Uruguay por Arroyo de las Ovejas hasta cañada Ceibal. De cañada Ceibal hasta arroyo Román Chico y desde este hasta ruta 24, desde ruta 24 hasta senda y de esa, hasta arroyo Ñáñez. Desde río Uruguay hasta arroyo Román Grande, hasta ruta 24 y hacia el norte hasta ruta 25. Desde ruta 25 por arroyo Coladeras hacia el sur hasta río Negro.

- **Límite sur:** desde arroyo Coladera por el río Negro para el este, hasta el nacimiento del arroyo Gamarra.

- **Límite este:** por el arroyo Gamarra hacia el norte, hasta camino Cuchilla de Navarro, hasta ruta 20. De ruta 20 hasta arroyo Grande, de arroyo Grande hasta arroyo Sarandí Grande y por este, hasta su nacimiento en arroyo Negro.

2.1.1 Fundamentación de la delimitación

El departamento de Río Negro quedó dividido en tres zonas que las denominamos: zona Young, zona este y zona litoral. La zona Young es el territorio de estudio (figura 5).

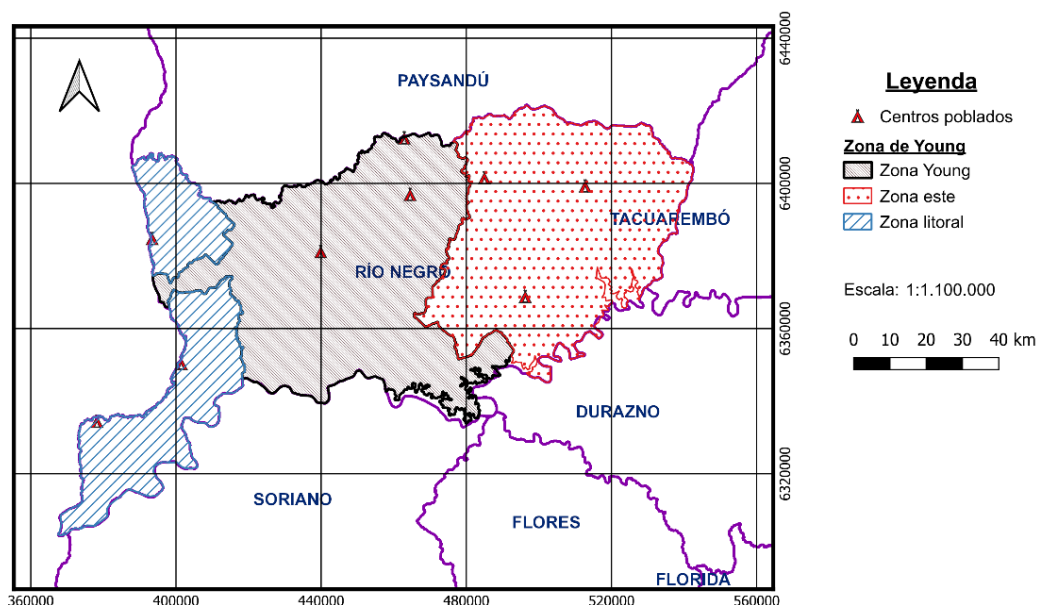


Figura 5: mapa del departamento de Río Negro con la delimitación de las zonas.

Fuente: elaboración propia con base en áreas de enumeración.

El departamento de Río Negro tiene, en 2011, una superficie productiva de 914.416 ha, de las cuales la zona Young representa la porción mayor. La superficie que se destina a cultivos cerealeros e industriales en el departamento es de 224.114 ha en 2011, de las cuales el 52 % se encuentran en la zona de Young, el 29 % en la zona litoral y el 19 % en la zona este.

Se excluyeron de la zona de estudio la zona litoral y este teniendo en cuenta la siguiente información y criterios. En 2000, el área destinada a cultivos cerealeros representaba el 8,4 % de la superficie explotada del departamento y, en 2011, el 31 %. En la zona de Young, el área dedicada a cultivos cerealeros creció del 2000 al 2011, 119%, mientras que la superficie dedicada a usos de suelos vinculadas a la ganadería (cultivos forrajeros anuales, praderas naturales, campo natural sembrado en cobertura, campo natural fertilizado y campo natural) disminuyó un 42%. En 2011 el área dedicada a cultivos cerealeros representaba el 31% de la superficie total de la

zona y los usos del suelo vinculados con la actividad ganadera eran del 47% del total. En la zona este, la proporción de área dedica a cultivos cerealeros en 2011 era de 13% del total del área de la zona y el de usos de suelos dedicado a la ganadería era de 73%, lo que lleva a descartar esta zona por predominar el rubro ganadero en mayor proporción. En la zona litoral el área dedicada a cultivos cerealeros aumentó un 117% y el área dedicada a la ganadería disminuyó un 50% desde 2000 al 2011. En esta zona la proporción de área dedicada a cultivos cerealeros, en 2011, era de 37% de total de área de la zona y el 32% representaba los usos del suelo vinculados con la ganadería.

El departamento de Río Negro es atravesado por tres rutas principales que lo conectan con el resto del país. La ruta 3 lo cruza de sur a norte por el centro del departamento, pasando por la ciudad de Young. La ruta 25 lo cruza de oeste a este, también pasando por la ciudad de Young. La ruta 24 cruza el departamento de sur a norte por el litoral conectando a la ciudad de Fray Bentos con Paysandú hacia el norte. En este sentido, la zona del litoral no fue incluida en el estudio porque no tiene tantas conexiones con la ciudad de Young dado que las vías de comunicación favorecen que el vínculo de los actores de esta zona sea con las ciudades de Fray Bentos, Mercedes y Paysandú.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA DE YOUNG

3.1.1 Historia de la ciudad de Young y sus alrededores

En el departamento de Río Negro se encuentra ubicada la ciudad de Young, cuyo origen se corresponde con el paraje conocido como Puntas de Gutiérrez. En 1899 comienza a planearse un ramal del ferrocarril que uniría Algorta con Fray Bentos, recorriendo las localidades de Algorta, Menafrá, Young, Bellaco, Haedo y Parada Liebig's y finalizaría en Fray Bentos (recorrería el departamento desde noreste a sudoeste). En 1907 se firmó el contrato para la construcción y en 1910 quedó habilitado para uso público al

fundarse en el kilómetro 99 del ramal la estación de Young. El ramal Algorta-Fray Bentos se instrumentó como una forma de sacar la producción de la zona de forma fácil y segura. Cabe destacar que el puerto de Fray Bentos, en esos momentos de la historia, se consideraba como un posible puerto de similar importancia al puerto de Montevideo (Barrios, 2005). La situación política-económica que vivía el país tenía su influencia en estos acontecimientos, ya que, en la segunda mitad del siglo XIX, se da un proceso de transformación y modernización del país agrario que asume un perfil capitalista impulsado por las clases propietarias de tierra, que promovieron un proyecto de desarrollo basado en las exportaciones de los principales productos agropecuarios de ese momento: carne, lana y cuero (Barrán y Nahum, citado por Piñeiro, 2014). Es así como la obra del tren toma importancia para el transporte de los productos agropecuarios de la zona.

El telégrafo llegó a la zona en 1909. En 1912, un terrateniente de la zona divide un campo que poseía, pegado a la estación Young, y comienzan a darse los primeros afincamientos de pobladores (Barrios, 2005). La primera escuela de la zona había sido entregada por las autoridades en 1899, antes de la creación de la vía del tren y de la estación (Barrios, 2005).

En el departamento de Río Negro existen registros de agricultores desde 1918 en el Censos Agropecuarios, donde destaca la presencia de productores de origen ruso que van aumentando a medida que pasan los años, a pesar de que en este período la agricultura no era el rubro principal de la zona y sí lo era la ganadería. La presencia de agricultores rusos se debió a la instalación de colonias de este origen en las cercanías, dentro de las que destaca, en 1913, la formación de la colonia San Javier en el litoral del departamento (Barrios, 2005).

Young y la producción agropecuaria están largamente relacionados, y es así como en 1919 se forma la Sociedad Rural de Río Negro (SRRN), con el nombre de Liga de Trabajadores de Young, «teniendo como fin promover el progreso productivo, social y cultural del sector agropecuario, principalmente

vinculado al mejoramiento en ganadería extensiva (vacunos y lanares), así como a una incipiente agricultura cerealera» (INIA, 2019).

En 1920 se declaró pueblo dejando la categoría de agrupación de casas (Barrios, 2005). En 1924, según el Censo Agropecuario, los agricultores seguían aumentando, incluso los de origen ruso, y se comenzó a sembrar trigo, lino, avena y maíz en ese orden de importancia. En el mismo año se instaló la Agencia de Correos (Barrios, 2005) y llegaron a la zona nuevas familias rusas que fueron recibidas por los pobladores, quienes los hospedaron en sus establecimientos y les ofrecieron tierra en medianería. Estos inmigrantes trajeron impulso a la actividad agrícola; el trabajo con máquinas impuso la aparición de talleres y herrerías para poder favorecer la actividad de estas familias, donde trabajaban todos sus integrantes (Barrios, 2005).

En 1926 se instala el Banco República y al año siguiente comienza el suministro de energía eléctrica en el pueblo. También se construye una nueva escuela, a demanda de una población creciente en la zona. En noviembre de 1927 se inaugura la primera sala de auxilios, punto de partida para lo que años después sería el hospital (Barrios, 2005). En 1929 comenzó el suministro de agua potable en el pueblo.

En este contexto se trazan las rutas 3 y 25, conectando a la ciudad de Young con Montevideo por ruta 3 y con Fray Bentos por la ruta 25. En 1933, los principales cultivos de la zona eran trigo, lino y maíz (Barrios, 2005). En 1935 se construye el cementerio en un predio donado por un vecino de la zona. En 1939 se forma el Club Social y Deportivo y comienza a funcionar el cine. En 1943 empieza a funcionar el liceo con 18 alumnos (Barrios, 2005).

El país vivía el período batllista, que perduró durante los primeros 50 años del siglo XX. Este período fue conocido por el impuso de políticas con perfil industrializador y proteccionista con el desarrollo de un mercado interno fuerte y urbanizado, donde el mercado internacional perdía importancia, por lo cual se lo denominó de industrialización sustitutiva de importaciones. Este

era favorecido por la segunda guerra mundial, que hace que se desarrolle la industria nacional, y, como forma de abastecer un creciente mercado interno, se da una expansión cerealera y de oleaginosas con un traslado de ésta desde la región metropolitana hacia el litoral del país (Finch, citado por Piñeiro, 2014). Estos cambios en el país se reflejan en la zona, donde en el período de 1945 a 1955 en las cercanías de Young se llegaron a sembrar 71.280 hectáreas de cultivos (en 1955). En 1949, nace la cooperativa agropecuaria de Young limitada (CADYL), que agrupaba a 600 productores de la zona (Barrios, 2005).

En el marco de estas políticas que se llevaban adelante en el país se crea el Instituto Nacional de Colonización (INC) en 1948 por la ley n.º 11.029. El fin del Instituto era «promover una racional subdivisión de la tierra y su adecuada explotación, procurando el aumento y la mejora de la producción agropecuaria y la radicación y bienestar del trabajador rural» (Poder Legislativo, 1948). En 1949 se formó la primera colonia del INC en la zona, la colonia Carlos J. Cash y en 1950 la colonia César Mayo Gutiérrez (INC, 2020).

A 29 km de Young, por ruta Nacional n.º 3 al sur, se forma la colonia El Ombú en el año 1950, con 751 refugiados que llegaron desde Europa a Montevideo en 1948, de origen menonita, provenientes de Alemania y Polonia. En esta búsqueda de campos para asentarse en un lugar definitivo, logran comprar 1200 hectáreas que fueron subdivididas en 80 parcelas, y conforman la colonia. Como forma de poder vender sus productos y ser competitivos en el mercado, en 1950, fundan la Cooperativa Agropecuaria Ltda. «Las Flores de Río Negro», que funciona hasta hoy en día (El Ombú, s/f).

En el año 1956 se crea, más hacia el sur del departamento, la colonia J.F. Kennedy del INC (INC, 2020). En este mismo año, el pueblo de Young pasó a la categoría de villa, para, en 1963, obtener la categoría de ciudad (Barrios, 2005), categoría que mantiene hasta hoy en día. En 1961 se instaló

el Molino Harinero Young Sociedad Anónima para poder procesar la producción triguera de la zona, actualmente cerrado (Barrios, 2005).

En el Uruguay en su conjunto, en el último tercio del siglo XX, se da un período denominado «estancamiento dinámico» del sector agropecuario. En este período, el crecimiento agropecuario global era lento y el sector ganadero se encontraba estancado (Astori, citado por Piñeiro, 2014). En el caso de la agricultura, se da un proceso de casi desaparición de algunos cultivos, como la caña de azúcar, y un incremento importante de otros como arroz, cebada y cítricos y de la producción de lácteos, con destino principal hacia el mercado externo. En este período se da una mayor integración del agro con la industria y se conforman algunas de las principales cadenas y complejos agroindustriales (Piñeiro, citado por Piñeiro, 2014).

En este contexto nacional, en la zona comenzó a crecer el sector agroindustrial. En 1970 se instala la industria Claldy (Compañía Láctea Agropecuaria Lechera de Young SA), impulsada por familias de origen alemán que integraban algunas colonias de productores de la zona (Claldy, s/f). En la década del 80 comienza a funcionar un *packing* para el procesamiento de cítricos en la ciudad (Barrios, 2005), propiedad de la empresa Milagros SA que en 2003 pasa a ser parte de San Miguel SA (Global Gap, s/f).

En 1971, las colonias de INC siguen aumentando en la zona y se suman a las ya existentes los inmuebles 541 y 533. En 1975 se forman la colonia Dr. J. Elorza y el inmueble 567, en el año 1991 se suma el inmueble 631, y, en 2008, el 662 y 672 (INC, 2020).

En Uruguay, al igual que en los otros países de la región, a comienzos del siglo XXI se da una importante crisis económica. Brasil devalúa su moneda en 1999 y en el 2000 colapsa el sistema financiero; Argentina y Uruguay devalúan su moneda en 2002 y esto genera en Uruguay una crisis en el sector financiero, económico y social. El sector agropecuario se encontraba con un fuerte endeudamiento que superaba al PBI (producto bruto interno) agropecuario (Piñeiro, 2014). En 2003, debido al alza de los precios en el

mercado internacional de productos exportables se comienza a generar un proceso de recuperación de la crisis. Se da una expansión del área agrícola sembrada, donde la soja empieza a aumentar en superficie cultivada, desplaza a otras producciones y obliga a un aumento de la productividad de la ganadería y lechería para poder competir con esta (Piñeiro, 2014). A su vez, a partir de 1990 y con el impulso de la Ley de Promoción Forestal de 1987, empresas forestales compran tierra en todo el país y, en especial, en la zona de estudio, lo que expande el área forestal. Estos procesos de expansión agrícola sojera y forestación tienen, como consecuencia, un incremento de la concentración y extranjerización de la tierra (Piñeiro, 2014).

En este contexto nacional y regional se generan formas para poder afrontar los cambios que se estaban dando, entre las que se destaca, en 2005, la conformación de la Cooperativa Agraria Nacional (Copagran), con 850 productores cooperativistas agropecuarios de Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia, generada mediante la unión de 11 cooperativas ya existentes, entre ellas, CADYL. El fin de Copagran era refundar el sistema cooperativo agropecuario, solucionar su endeudamiento y competir eficazmente (Copagran, s/f).

En este contexto de cambios llegan a la zona algunas de las nuevas empresas agropecuarias que se instalaron a comienzo de siglo en Uruguay. En 2003 se instala El Tejar SA con sus escritorios en la ciudad de Young y con una estrategia de producción de *commodities* basada en la utilización de campos arrendados. Esta estrategia cambia por el 2006 y pasa a adquirir tierra en propiedad en el territorio nacional, combinando arrendamiento con propiedad (Gras y Sosa, 2013). Esta empresa se instala con el «modelo en red» que consiste, a grandes rasgos, en la tercerización de las tareas agrícolas, el arrendamiento como forma predominante de tenencia de la tierra, el *leasing* de maquinaria y el manejo de capital de terceros (Sosa, 2018). En 2013, la empresa comienza una nueva reestructuración para poder afrontar los problemas financieros que tenían: cambió su CEO (*Chief Executive Officer*)

por un especialista en restructuración empresarial, lo que llevó a que la empresa vendiera parte de sus activos en la región (Sosa, 2018). Es así como, en 2014, Union Agriculture Group (UAG) compra el Tejar, con 67.000 ha en total, distribuidas en todo el país, de las cuales 32.000 ha eran en propiedad y 35.000 ha, en arrendamiento (Samuelle, 2014). A partir del 2016, UAG comenzó a vender parte importante de sus activos, entre estos, parte del área que había adquirido a El Tejar años antes (El País, 2016).

También en 2003 se genera una sociedad entre el Grupo Los Grobo (Argentina) y Marcos Guigou (productor uruguayo) esta sociedad dará origen a una ADP que se encuentra dentro de un grupo de empresas conocido como Agronegocios del Plata. Su lógica de trabajo, como lo describen Gras y Sosa (2013), era formar una red de redes en los países donde producía, logrando alianzas con empresas proveedoras de insumos, en el procesamiento de alimentos y en la comercialización. Esta empresa, por su funcionamiento, se encontraba en todos los eslabones de la cadena agrícola (Gras y Sosa, 2013). La actividad económica se basaba en la producción de *commodities*, la utilización de una oferta de servicios existentes (siembra, acopio, comercialización, provisión de insumos), el trabajar en tierras arrendadas, la oferta de servicios de consultoría técnica y financiera, entre otros (Gras y Sosa, 2013). Bajo este esquema, en 2006, instala una planta de acopio por ruta 25 en las cercanías de la ciudad de Young. En el 2015, Marcos Guigou junto a otros socios adquieren las acciones que tenía el grupo Los Grobo en ADP y expresan mediante un comunicado de prensa difundido en ese momento que «continuarán impulsando el crecimiento y fortalecimiento de la agricultura del país a través de la inversión en tecnología y conocimiento...» (El País, 2015) y dejan en claro que iban a seguir en el negocio agropecuario.

La planta de semillas Latitud en la zona nace de una iniciativa entre El Tejar y grupo Solaris y se instala en 2011, sobre la ruta 3, en las cercanías de la ciudad de Young. La planta producía, procesaba y trataba la semilla, y no integraba el paquete que El Tejar vendió a UAG.

En la zona de Young la influencia agraria a lo largo de los diferentes acontecimientos históricos ha tenido un fuerte impacto: la ganadería, la lechería y la agricultura, entre otros, han marcado el desarrollo de la zona. Gaignard, citado por Albaladejo (2013) y Méndez (2022), utiliza el concepto de agrociudad entendiendo que son las ciudades típicas de una zona de productores agrícolas y que viven y se desarrollan a su ritmo. Son el centro de funcionamiento de la región y, a la vez, el nodo residencial, económico y político de los espacios rurales. Teniendo en cuenta este concepto, se podría definir a Young como una agrociudad donde se lleva adelante una vida social, económica y política basada en la actividad agropecuaria, influenciada por una gran presencia de migrantes agricultores que vinieron al territorio a lo largo de la historia a realizar la actividad agrícola y que se fueron fusionando con las actividades tradicionales del territorio.

En la zona se dio un proceso de extranjerización que data desde los orígenes de la ciudad, con la llegada de los colonos rusos y alemanes, entre otros. Estos venían a radicarse en el Uruguay, más precisamente en la zona en estudio, perdiendo el vínculo directo con sus lugares de origen a la hora de la toma de decisiones de sus producciones y del desarrollo de su vida. Desde 2002 en la zona se da un proceso de extranjerización, pero asociado a empresas de capitales extranjeros que llegan a producir en la zona, pero con la diferencia que mantenían vínculos con las casas matrices de donde eran oriundas, donde se tomaban las decisiones de producción, financiamiento y funcionamiento. Este proceso está vinculado con la financiarización de estas empresas y con el tipo de capital que manejan en el territorio, predominando el uso del capital variable sobre el capital fijo. Estas empresas están más familiarizadas con el modelo del agronegocio, implementando sus lógicas de funcionamiento en el territorio en estudio. El proceso de extranjerización no es nuevo para la zona en estudio, lo que cambia es como se incorporan esos extranjeros que llegan en distintos momentos y las características del modelo de producción que trae cada uno.

3.1.2 Caracterización demográfica

Con base en datos estadísticos de los Censos de Población y Vivienda del 2004 y 2011 que realiza el Instituto Nacional de Estadística (INE), podemos ver cuál fue la evolución que tuvo la población de la zona en este período de tiempo.

3.1.2.1 Población rural y urbana

En el cuadro 4 se puede apreciar cómo la población total de la zona no ha tenido casi variaciones desde el censo 2004 al 2011. La población rural⁹, en cambio, disminuyó un 28 % entre 2004 y 2011, mientras que la población urbana¹⁰ aumentó un 5 % en el mismo período.

Esta variación no difiere de lo que pasaba en el resto del país, ni de lo que venía aconteciendo desde la segunda mitad del siglo XX. Como expresan Piñeiro y Moraes (2008), debido a múltiples factores, la población rural disminuye, siendo una de las posibles causas la desaparición de establecimientos de menos de 100 ha que comenzó en el siglo pasado y continúa a principios del siglo XXI. Este tipo de explotación está asociado a la producción familiar, cuya desaparición tiene efecto en la población rural. Sumado a esto, la tecnificación y modernización de las tareas del campo también tiene su impacto. De las entrevistas realizadas en la zona surge que la tradición de vivir los asalariados o los propios empresarios en el establecimiento con la familia ya no es tan frecuente, y que gracias a la cercanía de los pueblos, ciudades o agrupaciones de casas y las facilidades de movilidad a través de motos u otros vehículos, el trabajador prefiere tener separados su vida familiar y su lugar de trabajo, lo que repercute en la población rural.

⁹ Población Rural: poblaciones de hasta 2000 habitantes y área dispersa.

¹⁰ Población Urbana: poblaciones de más de 2000 habitantes.

Cuadro 4: población total, urbana y rural según años de censo.

Censos	Total	Rural		Urbano	
		N.º habs.	%	N.º habs.	%
2004	20.407	3.203	16	17.204	84
2011	20.360	2.292	11	18.068	89

Fuente: elaborado con base en censo 2004 y 2011 de población y vivienda (INE-CPV, 2004; INE-CPV, 2011).

Tanto en 2004 como en 2011, la proporción de población urbana es considerablemente superior a la rural (cuadro 4). En 2011, el 93 % de la población urbana de la zona en estudio estaba radicada en la ciudad de Young, reafirmando la importancia de la ciudad para la zona en estudio (Ver cuadros de población por rangos en anexo 4). Si retomamos el concepto de agrocuidad del apartado anterior, la migración de las zonas rurales a la ciudad en busca de mayor confort para los pobladores es algo que se da en este tipo de ciudades. La ciudad de Young ofrece atractivos que favorecen la migración hacia ella, como la educación, el esparcimiento, la propia actividad social. También las empresas que llegan a la zona a comienzo del siglo impulsan a que los trabajadores se radiquen en las ciudades, ya que el trabajador ya no vive más en los establecimientos en su mayoría, como se señaló anteriormente y se diferencia la vida familiar, del lugar de trabajo. Piñeiro (2001), encuentra que los asalariados rurales se agrupan de cuatro formas diferentes cambiando residencia y lugar de trabajo: los que viven en lo rural, trabajan en tareas agrícolas; los trabajadores con residencia urbana y empleo agrícola; trabajadores con residencia rural y empleo en servicios, comercios, industria, etc. y los trabajadores con residencia urbana y empleados en actividades no agrícolas. Esto hace que no todos los trabajadores que residen en el medio rural trabajen en actividades rurales, ni todos los trabajadores del medio urbano trabajen en actividades no agrícolas. Este proceso de permeabilidad de lo rural en lo urbano como lo describe Piñeiro (2001), a causa de varios factores que se dan en Uruguay desde el alambramiento de los campos en adelante, tiene en el último tiempo con la llegada del modelo

de Agronegocio y sus empresas más urbanizadas un cambio, ya sea por la radicación en centros poblados de las oficinas administrativas y comerciales, y por la tercerización de tareas y mano de obra que favorecen a que los trabajadores de estas empresas residan en medios urbanos, aunque realicen tareas agrícolas, aumentando así la permeabilidad de lo rural en lo urbano.

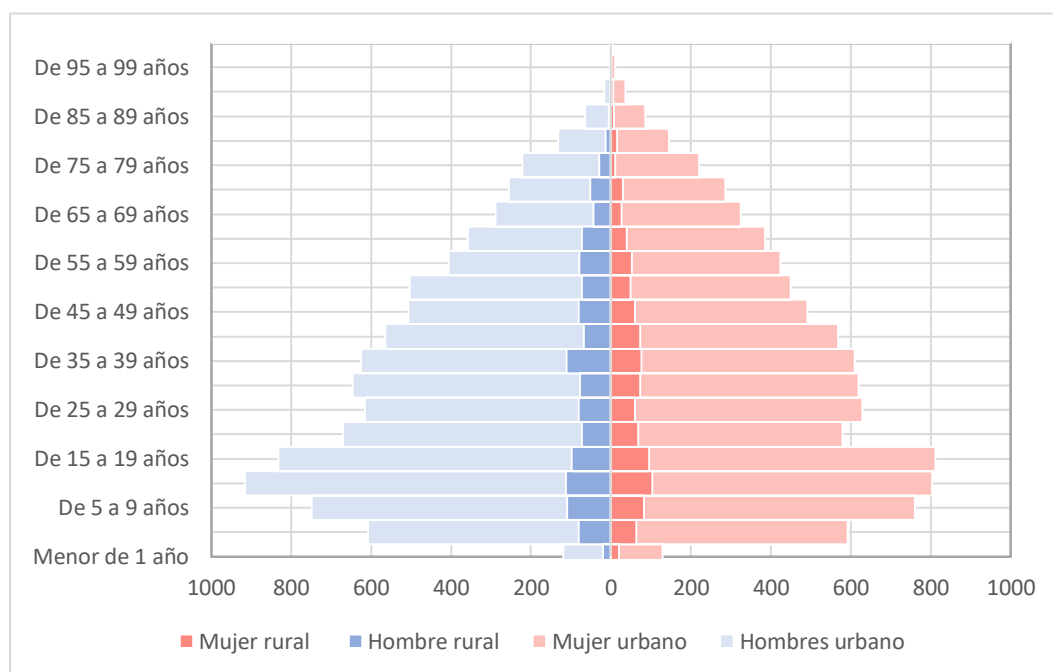


Figura 6: pirámide poblacional de la zona en estudio (2011).

Fuente: elaborado con base en datos de INE (INE-CPV, 2011).

En 2011, la población rural de la zona era más masculina que la urbana, con un índice de masculinidad¹¹ de 125 % y 101 %, respectivamente, lo que coincide con que el trabajo remunerado en el medio rural ocupa a más hombres que mujeres.

La zona en estudio no presenta envejecimiento de su población, como sí ocurre en el país: el índice de envejecimiento¹² del medio rural es de 40,4 % y el de la población urbana es de 44,7 % para el año 2011, muy inferior al

¹¹ Índice de masculinidad: (n.º de hombres/ n.º de mujeres) *100

¹² Índice de envejecimiento: (población con 65 años o más/población de 0 a 14 años) *100

índice de envejecimiento del Uruguay que es del 62,2 % en 2011 según datos de censo de población y vivienda (INE-CPV, 2011).

3.1.2.2 Población económicamente activa e inactiva

La población económicamente activa¹³ (PEA) representa el 59 % de la población mayor de 12 años de la zona en estudio (figura 7). Esta proporción cambia según sexo, ya que en mujeres representa el 46 % y en hombres alcanza el 70 %.

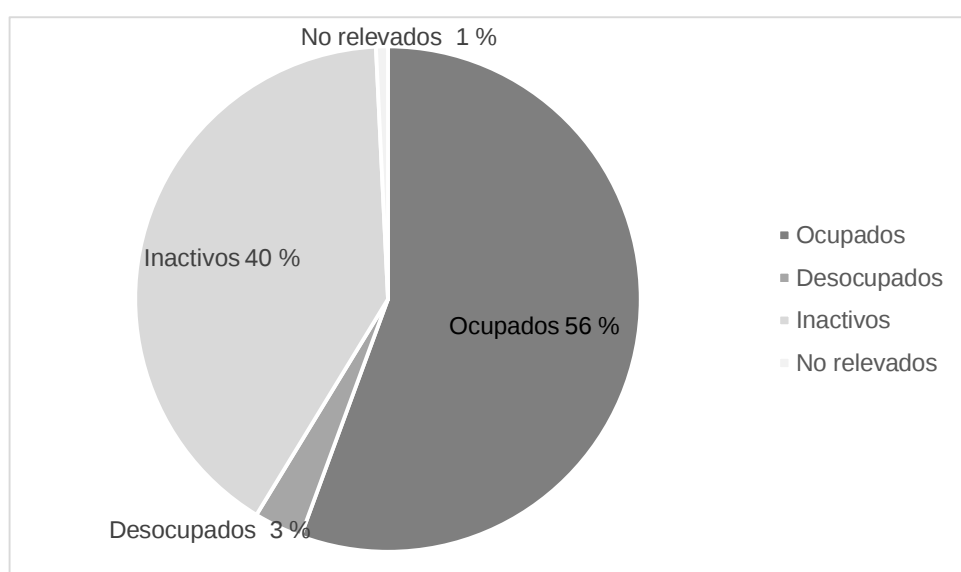


Figura 7: población económicamente activa y población económicamente inactiva¹⁴.

Fuente: elaborado con base en datos de censo 2011 de población y vivienda (INE-CPV, 2011).

En la población rural existe una marcada diferencia entre las tasas de hombres y mujeres; hay 7 hombres ocupados cada 3 mujeres. Cabe mencionar que el INE considera dentro de la población económicamente

¹³ Población económicamente activa: proporción de personas que se encuentran activas (trabajando o buscando trabajo) entre aquellos de 14 y más años, (ocupados y desocupados).

¹⁴ Población económicamente inactiva: aquellas personas que durante el período de referencia no trabajaron o no realizaron gestiones para lograr un empleo se las clasifica, (inactivos).

inactiva (PEI) el trabajo doméstico, los jubilados/pensionistas, estudiantes, rentistas e incapacitados; definición que hace que las tareas de las mujeres rurales de la zona queden dentro de la categoría PEI (figura 8) (ver datos de población económicamente activa urbano en anexo 5).

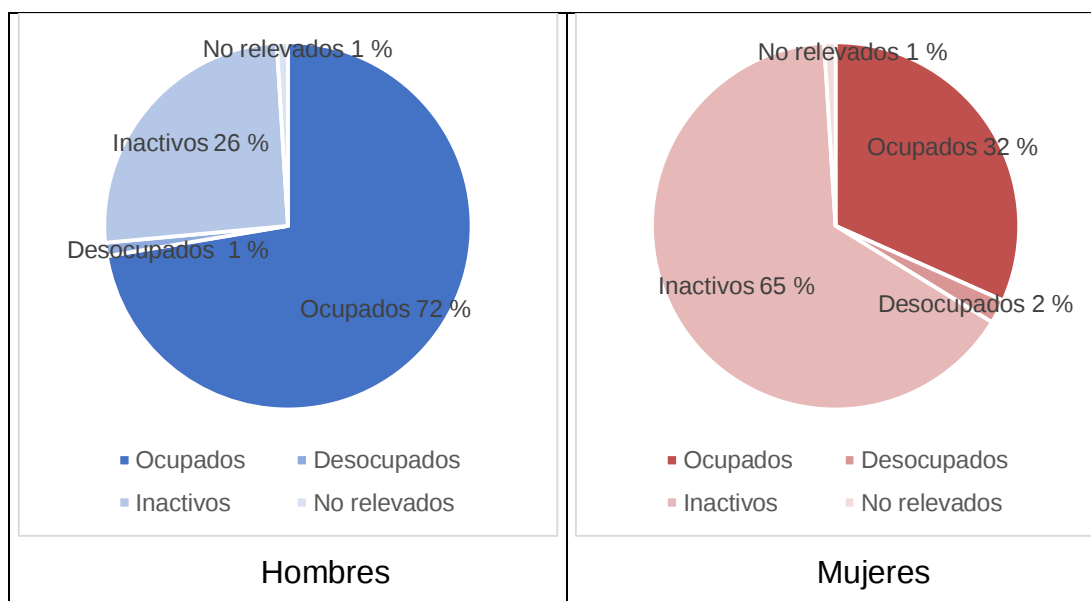


Figura 8: población rural económicamente activa e inactiva para la zona.

Fuente: elaborado con base en datos del censo 2011 de población y vivienda (INE-CPV, 2011).

3.1.2.3 Infraestructura vial y de almacenaje

Como se puede apreciar en la figura 9, las principales carreteras que se encuentran en el departamento son la ruta 3, que comunica la ciudad de Young con Montevideo hacia el sur y con la ciudad de Paysandú hacia el norte; las rutas 25, 24 y 2, que comunica la ciudad de Young con las ciudades del litoral como Fray Bentos y Mercedes, entre otras, y, hacia el oeste y hacia el este, con ciudades del sur del departamento de Paysandú. También hacia el sur de la zona en estudio se encuentra la ruta 20, que conecta la ruta 3 con la ruta 24 a la altura de Nuevo Berlín, hacia el oeste. Y hacia el este conecta la ruta 3 con la ruta 5 en el departamento de Tacuarembó. Más hacia el sur de la zona en estudio, se encuentra la ruta 55 que conecta a ruta 3 con la ruta

14 hacia el suroeste. Este entramado de rutas hace que la zona en estudio tenga comunicación con todo el territorio nacional.

En la figura 9, también se marcan los silos de almacenaje de granos que se encuentran en la zona en estudio. Un grupo de silos se encuentra sobre la principal carretera de la zona en estudio y otro núcleo de silos se encuentra en los alrededores de la ciudad de Young en las cercanías de la ruta 25. Estas plantas de acopio son, en general, de reciente data y corresponden a Copagran (1949), Gramont (2004), Cargill (2014-15), Loginpro SRL (2013), GranoSur (2012-13), ADP (2006) y Cereales del Río Negro SA (2017).

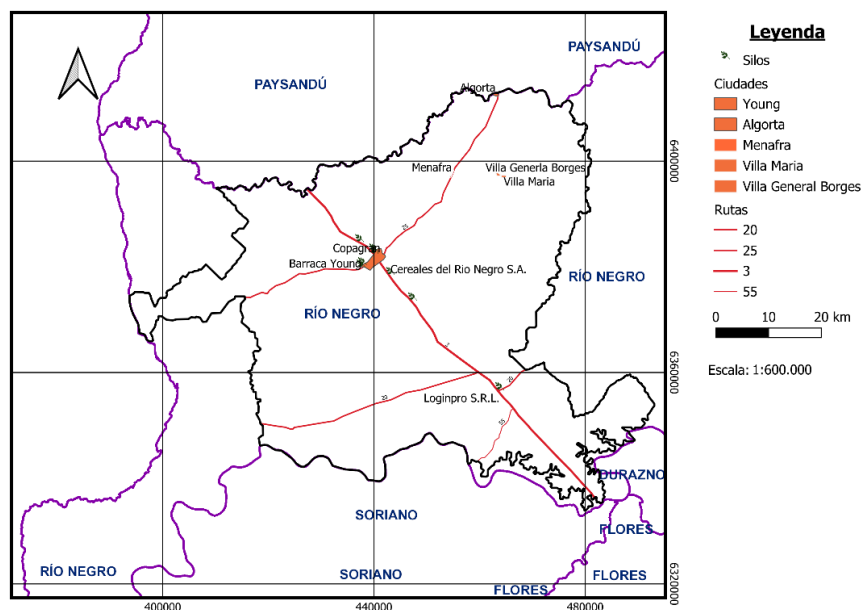


Figura 9: mapa con centros poblados, carreteras principales y silos de la zona en estudio.

Fuente: elaboración propia con base en silos del Uruguay (Silos Uruguay, s. f.).

El aumento de las plantas de acopio está fuertemente vinculado a la llegada de las grandes empresas de capitales extranjeros a la zona, que por su modelo de trabajo demandaban infraestructura de almacenamiento, generando ese gran crecimiento de silos que se instalan después del 2000.

Estas inversiones en infraestructura se vieron beneficiadas también por la Ley de fondos de inversión (Ley N° 16774) del año 1996 que facilitó su construcción.

3.1.2.4 Servicios públicos

En la zona en estudio se encuentran 26 escuelas públicas; 10 en zona urbana y las restantes 16 en zona rural (figura 10). La zona en estudio cuenta con un hospital ubicado en la ciudad de Young y con todos los servicios públicos: electricidad, agua potable, telefonía, bomberos, policía y Banco República.

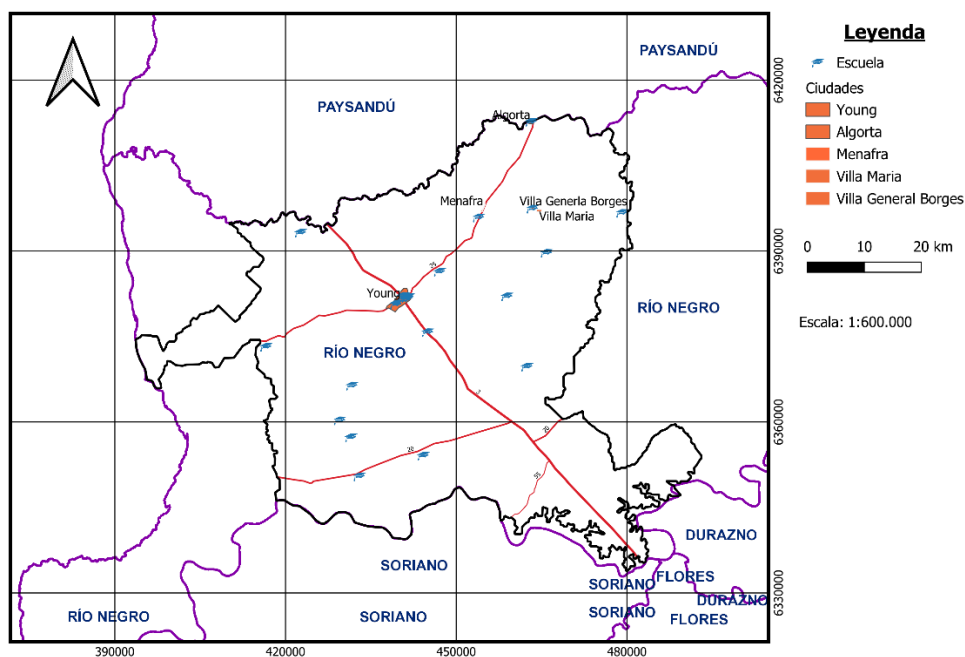


Figura 10: mapa de escuelas de la zona de estudio.

Fuente: elaboración propia con base en datos del ministerio de desarrollo social (MIDES) (SIG MIDES, s. f.).

Como observamos en este apartado la ciudad de Young y sus alrededores posee todos los servicios públicos y privados para funcionar como centro de movimiento agrícola, la buena comunicación con los centros de comercialización de los granos, mediante rutas nacionales que facilita el

traslado de producto a los principales puertos de Uruguay (Nueva Palmira, Fray Bentos y Montevideo), reafirman el concepto de agrociudad. Se ve como con el avance del modelo del agronegocio aumento la infraestructura de acopio de la zona. El movimiento de población rural a urbana que se da en la zona denota la importancia que tiene la ciudad de Young como centro social, cultural y de esparcimiento, apoyando el concepto de agrociudad.

3.1.3 Estructura agraria y formas de tenencia de la tierra

Para la estructura agraria y formas de tenencia de la tierra se utilizaron los datos del Censo General Agropecuario (CGA) de 2000 y 2011 y los datos abiertos de DICOSE desde 2000 al 2018 de las secciones policiales 6.^a, 7.^a, 11.^a y 12.^a.

3.1.3.1 Estructura agraria

El número de explotaciones en la zona desde 2000 a 2011 sufrió una pérdida de establecimientos de 17,5 %. Esta disminución tuvo un impacto mayor en aquellos establecimientos menores a 200 hectáreas, donde desaparecieron 46 % de los mismos, asociado a una pérdida de superficie de este estrato de 42 %. El estrato en el que también disminuyen las explotaciones, es el de 500 a 2499 hectáreas, que reduce el número de explotaciones y la superficie un 10 % y 11 %, respectivamente. Contrariamente, el estrato de 200 a 499 hectáreas aumenta el número de explotaciones y su superficie (cuadros 5 y 6). La disminución de los estratos de menor superficie también refleja lo que se mostró en el apartado anterior de la baja de población rural en el período intercensal.

Sin embargo, la superficie total aumenta 9 % entre 2000 y 2011. Los estratos que explican esta expansión son el de 200 a 499 hectáreas que aumenta un 54 % y el de 2500 hectáreas y más que aumenta un 24 % su superficie (cuadros 5 y 6). Entre 2000 y 2011 se da una pérdida del número de establecimientos en los estratos más pequeños, mientras que en los estratos más grandes se da un aumento del número de establecimientos

(cuadro 5). La superficie que ocupa cada estrato muestra una concentración de la tierra que se acumula en los estratos más grandes, disminuyendo en los estratos más pequeños. En el cuadro 6 se observa que el 50 % del porcentaje acumulado de la superficie se encontraba en el estrato de 1000 a 2499 en el 2000, que, en 2011, pasa a encontrarse en el de 2500 a 4999, lo que deja ver una acumulación de superficie en los estratos más grandes, lo cual no difiere de lo que pasa en el resto del país.

Autores como Piñeiro y Moraes (2008), Arbeletche y Gutiérrez (2010) y Oyhançabal y Narbondo (2011) describen cómo el proceso de transformaciones que se da a principio de siglo influye en la composición de los estratos de productores, agudizando la concentración de la tierra, disminuyendo la cantidad de productores, pero aumentando en tamaño promedio individual, afectando, principalmente, a los productores familiares, medianos y medianeros. Este proceso se ve acentuado por la llegada de los nuevos agricultores y el avance de la forestación en virtud de las condiciones que favorecerían a Uruguay en comparación con los países vecinos.

Cuadro 5: número de explotaciones según estrato de superficie en la zona.

Tamaño de la explotación (ha)	2000			2011			Variaciones entre censos %
	N.º	%	% acumulado	N.º	%	% acumulado	
TOTAL	508	100		419	100		-18
1 a 99	189	37	37	98	23	23	-48
100 a 199	72	14	51	43	10	34	-40
200 a 499	70	14	65	107	26	59	53
500 a 999	66	13	78	58	14	73	-12
1000 a 2499	74	15	93	68	16	89	-8
2500 a 4999	25	5	98	28	7	96	12
5000 a 9999	11	2	99,8	14	3	99	27
10000 y más	1	0,2	100	3	0,7	100	200

Fuente: elaborado con base en CGA 2000 y 2011

Cuadro 6: superficie en hectáreas totales según estrato para la zona.

Tamaño de la explotación (ha)	2000			2011			Variaciones entre censos
	Ha	%	% acumulado	Ha	%	% acumulado	%
TOTAL	386613	100		419.274	100		8
1 a 99	4801	1,2	1,2	2919	0,7	0,7	-39
100 a 199	10594	2,7	4,0	5945	1,4	2,1	-44
200 a 499	23281	6,0	10,0	35906	8,6	10,7	54
500 a 999	46059	11,9	21,9	39881	9,5	20,2	-13
1000 a 2499	116608	30,2	52,1	105117	25,1	45,3	-10
2500 a 4999	91030	23,5	75,6	102090	24,3	69,6	12
5000 a 9999	74694	19,3	94,9	94369	22,5	92,1	26
10000 y más	19546	5,1	100,0	33047	7,9	100,0	69

Fuente: elaborado con base en CGA 2000 y 2011

3.1.3.2 Uso de suelo

El uso de suelo en el período del 2000 al 2011 cambió debido a las transformaciones que se suscitaron desde fines de siglo XX y principios del XXI. Estos cambios hicieron que el uso de suelo más vinculado a la ganadería perdiera superficie: la superficie de praderas artificiales, campo natural fertilizado, cultivos forrajeros anuales y campo natural disminuyeron, en promedio, un 35 % del 2000 al 2011 (cuadro 7). Ello se debió a que la ganadería pasó a estar en suelos de menor aptitud agrícola, al abandono de un sistema de rotación pastura-cultivos y al avance de la agricultura continua.

Los cultivos cerealeros e industriales pasaron de 50.254 ha en 2000 a 115.738 ha en 2011, con un incremento de 130%. Este crecimiento es similar al resto del Uruguay, donde la superficie sembrada de cultivos cerealeros e industriales se incrementa por el avance del cultivo de soja un 159 % (cuadro 7)

Cuadro 7: uso de suelo según superficie para la zona en estudio en 2000 y en 2011.

Uso del suelo	2000		2011		variaciones entre cen- sos (%)
	Superficie explo- tada Hectáreas	(%)	Superficie explo- tada Hectáreas	(%)	
TOTAL	386613	100	394900	100	2
Campo natural	181447	46,9	141086	35,7	-22
Praderas artificiales	68794	17,8	22019	5,6	-68
Cultivos cerealeros e industriales	50254	13,0	115738	29,3	130
Cultivos forrajeros anuales	26834	6,9	17387	4,4	-35
Bosques artificiales	23050	6,0	71228	18,0	209
Bosques naturales	11003	2,8	10875	2,8	-1
Tierras de rastrojo	7031	1,8	3288	0,8	-53
Tierra arada al 30/06/00.	6845	1,8	*		
Campo natural fertilizado	6603	1,7	3757	1,0	-43
Campo natural sembrado en cobertura	3470	0,9	5030	1,3	45
Tierras improductivas	800	0,2	2567	0,7	221
Cultivos de huerta, frutas cítricas y otros	482	0,1	308	0,1	-36
Tierra preparada con herbi- cidas	*		1617	0,4	

Fuente: elaborado con base en CGA 2000 y 2011

Este cambio en el uso de suelo se da acompañado de un cambio en la importancia de los rubros según sus ingresos en los establecimientos. En 2000, el 59 % de los establecimientos tenían como rubro principal la ganadería de carne, pasando a 53 % en 2011, mostrando una disminución no muy importante. En cambio, los cultivos cerealeros e industriales pasaron de ser la principal fuente de ingresos del 10 % al 24 % del total de establecimientos entre el 2000 y el 2011 (cuadro 8).

Estos cambios se ven también si analizamos la información de DICOSE, teniendo en cuenta solo la seccionales 6.^a, 7.^a, 11.^a y 12.^a, que son las que abarcan en casi su totalidad a la zona en estudio. La evolución del número de

animales muestra tres etapas: desde el 2000 al 2006, donde el número de animales se encontraba en el entorno de los 250.000 cabezas; desde 2007 descende hasta el 2010, y desde 2011 a 2018 sube, pero más lentamente y sin superar los 200.000 animales. Porcentualmente, desde 2000 a 2018 se perdieron 16 % del número de animales que había en la zona (anexo 6). Las composiciones de las categorías no variaron su porcentaje año a año, lo que hace pensar que no hubo un cambio en el tipo de actividad ganadera que se realiza (anexo 6).

Cuadro 8: número de explotaciones según rubro y nivel de importancia según ingresos, para la zona en 2000 y 2011.

Fuentes de ingreso	2000			2011		
	Orden de importancia			Orden de Importancia		
	1. ^{er}	2. ^o	3. ^{er}	1. ^{er}	2. ^o	3. ^{er}
Vacunos de carne	260	83	8	199	89	8
Vacunos de leche	73	7	1	55	7	0
Cultivos cerealeros e industriales	46	42	28	89	51	16
Cerdos	19	8	3	9	7	4
Ovinos	15	80	18	7	37	31
Forestación	11	7	8	18	7	6
Aves	9	7	6	1	3	9
Horticultura, fruticultura, citricultura y arroz	9	0	0	1	1	1
Viveros y plantines	1	1	0	0	0	4

Fuente: elaborado con base en CGA 2000 y 2011.

En los cuadros 7 y 8 podemos notar cómo el incremento del área forestal crece del 2000 al 2011 un 209 % y las explotaciones que declaran tener este rubro como principal ingreso pasan de ser el 3 % al 5 % en el período. Este crecimiento no es aislado, ya que, por la ley 15.939 promulgada en 1987, se promovió el rubro forestal en el país. Luego, la instalación de UPM-Botnia en la zona franca de Fray Bentos en 2007, como planta de celulosa y de Montes del Plata en la zona franca de Punta Pereira en 2009, hizo que el rubro

creciera en área en la zona y que el país incrementara las exportaciones¹⁵ de madera para consumo industrial.

3.1.3.3 Tenencia de la tierra

En relación con la tenencia de la tierra en la zona, la superficie explotada el régimen de propiedad disminuye un 5 % en 2011 en relación con el 2000, la aparcería y la ocupación disminuyen un 55 % y 78 %, respectivamente. En cambio, el arrendamiento y el pastoreo aumentan 37 % y 124 %, respectivamente, en 2011 en relación con el 2000 (cuadro 9). Esos acontecimientos se explican por la presencia de los nuevos productores que llegan al Uruguay y a la zona puntualmente a comienzos de siglo XXI con la lógica de trabajar con mayor área en arrendamiento que en propiedad. Estos arrendamientos eran contratos cortos y de mediano plazo con pagos adelantados y formas de contratos formales diversos, a diferencia de la medianería (Arbeletche y Gutiérrez, 2010).

Cuadro 9: superficie explotada según régimen de tenencia para la zona para 2000 y 2011.

Régimen de tenencia	Superficie explotada 2000		Superficie explotada 2011		Variaciones entre censos
	Hectáreas	(%)	Hectáreas	(%)	
TOTAL	386.613	100	394900	100	2
Propiedad	255.329	66	241178	61	-6
Arrendamiento	78.065	20	107269	27	37
Pastoreo	11.278	3	25315	6	124
Aparcería	25.796	7	11686	3	-55
Ocupante	11.215	3	2507	0,6	-78
Otras formas	4.930	1,3	6945	1,8	41

Fuente: elaborado con base en CGA 2000 y 2011.

¹⁵ La madera rolliza que tiene destino a las zonas francas de Fray Bentos o Punta Pereira es considerada para exportar para la industria de celulosa que se encuentra dentro de las zonas francas en Uruguay.

3.2 PERCEPCIÓN DE LOS CAMBIOS OCURRIDOS EN LA ZONA ENTRE 2002 Y 2019

Durante las recorridas de campo, se realizaron 19 entrevistas a referentes de la zona, encargados de empresas, vendedores de insumos y empresarios. En ellas se indagó acerca de diferentes tipos de productores y su evolución en los últimos años. Esta sección toma como base las opiniones de los entrevistados para dar una panorámica general de los cambios más trascendentes en la zona de estudio durante el período del 2002-2003 al 2019. Para ordenar la información, nos basamos en las fases que describe Figueredo et al. (2019) (referidas en la sección 1.4 del presente trabajo), teniendo la consideración de que la fase de expansión inicial y profundización las analizaremos juntas.

3.2.1 Fase de expansión inicial y profundización (2002 al 2013)

La llegada de los nuevos agricultores a la zona en 2002-2003 tiene un impacto positivo en los entrevistados. Ellos lo resaltan en los siguientes aspectos: I) traían el capital para poder salir de la crisis que atravesaba el país y el sector en particular, II) llegaron con formas de producción y lógicas de trabajo diferentes y enseñaron a producir con nueva tecnología. El período del 2003-04 al 2013 es referido por los entrevistados como «la primavera», gracias a los precios al alza, el incremento de las demandas de los *commodities* y el gran crecimiento a escala de las empresas en eficiencia y productividad. En este período llegan a la zona lo que Arbeletche y Gutiérrez (2010) describen como «nuevos agricultores». Las siguientes citas muestran la visión acerca de este período y los nuevos actores:

2000-2003, esa burbuja que solucionaba muchos problemas... Uruguay reflotando, Argentina con restricciones, tasas de interés casi cero, *commodities* altas. Hasta 2013: la “primavera” (entrevistado 17).

... nos enseñaron a trabajar distinto, la agricultura que se hace en la zona es producto de ellos, hoy se trabaja contratando un prestador de servicios que está

especializado en cómo se hace el servicio... antes tenías tu máquina o un vecino te hacía el servicio... enseñaron a trabajar el modelo de negocios, cómo vender tu producto, todo el tema de ventas a futuro, comprar insumos, bajar el riesgo al negocio, cómo planificar... todo eso es producto de ellos de cómo trabajar (entrevistado 18).

Este aumento de la presencia de diferentes actores que se da en la zona vinculados con el modelo del agronegocio y el impacto que tuvieron los diferentes pilares de este, en los empresarios de la zona se ve en las respuestas de los entrevistados. La adopción de ventas a futuro por algunos empresarios de la zona que ven como algo novedoso, que antes de la llegada de los nuevos agricultores era poco utilizada, adoptando características de pilar de financiamiento. La forma de producción con las nuevas tecnologías como el uso de semillas transgénicas, siembra directa, entre otras también son asociadas a este modelo del agronegocio. La forma de relacionarse con los trabajadores que cambia, pasando a tercerizar algunas tareas y por ende a la mano de obra de los empresarios de la zona.

La llegada de estos nuevos agricultores trajo una fuerte inyección de capital monetario en la zona, algunos empresarios de la zona lo vivieron como un alivio al momento que estaban pasando, ya que, como vimos anteriormente, el país vivía una fuerte crisis económica y social, y el sector agrícola se encontraba fuertemente endeudado.

En la zona en estudio, una de las empresas en red con mayor presencia fue El Tejar, con sus oficinas comerciales en la ciudad de Young. Junto a otras empresas que trabajaban en formato similar, hicieron que en la zona se dinamizara el trabajo, que, a su vez, impactó en el movimiento económico y social. Tal fue el dinamismo de esos cambios que : I) se instalaron empresas de exportación de índole internacional, que estaban vinculadas a la comercialización de granos, como Cargill, Dreyfus, ADM, Bunge, junto a otras firmas nacionales como Fadisol, ADP y Barraca Erro y donde el producto se comercializaba de forma directa y gran parte se exportaba; II) aumentaron los centros de acopio, como observamos en el apartado de infraestructura vial y

almacenaje, la mayoría de los silos de la zona se instalaron en esta etapa, y III) el parque de maquinaria y la tecnificación de la zona aumentó debido a la demanda de los nuevos agricultores. Esto trajo como consecuencia que a las empresas de venta de maquinaria de la zona se le sumaran otras nuevas, como Corporación de Maquinaria SA e Interagrovia SA instaladas en Young en 2008 y 2009, respectivamente.

Me sorprendió porque no se conseguía maquinaria cuando yo llegué. ¿A dónde estoy?, pero todo se transformó rápido y ahora hay más tecnología aquí que en Córdoba (entrevistado 19).

... se instaló Cargill, Dreyfus, se instaló ADM, se instaló Bunge, se instalaron todas las grandes (entrevistado 20).

En los que es acopio creció mucho y en plantas con mucha tecnología, acá en la zona nomás, en los últimos años se hicieron, sacando las de productores particulares, la de Dreyfus, Cargill, otro intermedio, lo de Gramont a nivel de productores, Kamir que tiene una planta grande en la zona... en menos de 10 años... La planta de Copagran no compite con esa nueva tecnología... (entrevistado 18).

Los productores tradicionales de la zona en esta fase sufrieron cambios que los entrevistados describen: I) algunos productores fueron relegados a zonas marginales del departamento para hacer agricultura, II) otros desaparecieron o se fueron de la producción y III) otros se reconvirtieron y aparecieron nuevos actores como el contratista de maquinaria que hasta ese momento no estaba presente en la zona ni en el país. Este tipo de empresario, como lo caracteriza Figueredo (2012), es una figura que está vinculada al agronegocio, asociada a la tercerización del trabajo tanto de la mano de obra permanente como las tareas especializadas del ciclo productivo. Toma importancia otra figura que son los rentistas, que hasta el 2002-2003 eran los dueños de la tierra que hacían la agricultura y/o tenían algún negocio de medianería donde compartían riesgo del negocio con el «chacrero». En este período, algunos cambian sus estrategias y arriendan sus campos para que terceros realicen la agricultura. El negocio de las rentas provocó que algunos

productores salieran de la producción agrícola y/o se quedaran con los bajos o zonas de baja aptitud agrícola para hacer ganadería. Estos cambios no son distintos de lo que pasa en el país como lo describe Arbeletche et al. (2012); los productores tradicionales se tuvieron que reconvertir para poder adaptarse a los cambios de principio de siglo.

El modelo del agronegocio trajo consigo una disputa de poder como menciona Mançano (2008) entre modelos capitalistas, haciendo que se reconfigure las posiciones de liderazgo de los diferentes empresarios, como se menciona en el párrafo anterior, algunos tuvieron que retirarse a zonas menos aptas para producir o reconvertirse en otro actor para no ser desplazado de la actividad, mientras que otros fueron expulsados de la actividad por no poder competir con los «nuevos agricultores».

... bien tenía algo a favor que se manejaba dentro de los suelos de Young que son importantes, que hoy notamos la diferencia de manejar chacras en alrededor de Young y/o más lejos como se han ido a áreas marginales después de la venida de los grupos [...] antes, el productor era medianero, compartía su riesgo con el dueño del campo y era un integrante más ahí adentro, con la rotación y todo eso (entrevistado 21).

... pasamos a hacerles servicios a los argentinos; el área, en lugar de hacerla nuestra, la hacíamos para los argentinos; es más, la duplicamos, haciendo servicios (entrevistado 16).

... 2003-2004, que vino la avalancha de argentinos, y, bueno, ahí seguimos sembrando; algunos quedamos con poca área con el tema que los argentinos venían y ponían la plata para el tema rentas y nosotros no teníamos... los que más o menos pudimos quedar seguimos plantando y, bueno, después empezamos a hacer servicios (entrevistado 4).

En un principio, cuando empezó el *boom* de la soja, era arrendatario¹⁶, porque había empresa que pagaba un precio fijo y, bueno, uno, con una visión a veces

¹⁶ En realidad, era rentista, ya que él pone a arrenda sus campos a un tercero que es el que realiza la agricultura.

media crítica de la agricultura que ya ha vivido varios tropiezos, bueno, prefería arrendar y saber que cobraba determinada renta y, bueno, eran muy buenos valores” (entrevistado 1).

Una de las razones detrás de estos cambios es el precio de la renta de la tierra que pagaban los nuevos agricultores que hacía que los productores tradicionales no pudieran competir con el pago adelantado ni con el valor de la renta.

... cuando vinieron las empresas argentinas, yo tenía una estancia importante en la cual era medianero y, bueno, el patrón me llamó, me ofertaron 400 U\$S/ha, “vos estás primero, si llegás, te quedás y, si no, yo voy a hacer mi negocio”. Y, bueno, no tuve más que levantar las cosas heirme (entrevistado 14).

... teníamos propio muy poco campo, nosotros teníamos mucha agricultura a medianería en campos de terceros. En aquel tiempo era todo a medianería, vinieron los argentinos con las valijas... y nos quedamos sin campo (entrevistado 16).

Otra característica que destacan los entrevistados es que en estas grandes empresas desaparece la figura del dueño y aparecen los gerentes, que, por lo general, eran técnicos. En algunas empresas estaba el gerente general y en otras esta figura se dividía por área de trabajo: gerente de la producción, gerente del área administrativa, etc. Las decisiones más importantes, como las ventas de producto, precio, tipo de cultivo, etc., eran tomadas entre los gerentes, más el directorio o el dueño de la empresa, que, para el caso de empresas extranjeras, por lo general, no se encontraba en Uruguay. Esta figura de gerente nacional era la cara visible en el medio local.

La organización dentro de las empresas con mayores jerarquías, divisiones de áreas y cargos intermedios como gerentes, está fuertemente vinculada con el pilar organizacional del modelo del agronegocio y el pilar financiero que incluye todo el financiamiento externo que pueden tener las empresas del agronegocio, como lo describe Gras y Hernández (2013) en el apartado 1.1. Hacen que la figura del dueño vinculada a un modelo más tradicional, donde los capitales corresponden al patrimonio de una familia y

por ende la figura del dueño es más fácil de identificar, se pierda en el modelo del agronegocio.

... lo que pasa que la mayoría de las empresas argentinas que vinieron no vino dueño. Una empresa fantasma con 4 o 5 ingenieros, y allá venía uno, echaba y traía todo gente nueva y esa gente venía con gente nueva (entrevistado 16).

Los dueños no vienen muy seguido, pero vienen. Y tenemos reuniones, sí... nosotros, mensuales, en Uruguay, acá, todos los zonales conmigo nos juntamos todos los meses (entrevistado 9).

Los entrevistados resaltan las características que dejan estos nuevos agricultores en la zona: trajeron una forma de ver y hacer el negocio diferente, aportaron tecnología, capacidad de adaptación y logística. Eran, en parte, los financistas o respaldos de los contratistas; esto les permitía a los contratistas adquirir tecnología de última generación a costa de prestar el servicio de maquinaria después a esas empresas que los financiaban. Las empresas que eran financistas de los contratistas ayudaron a crecer a estas empresas de servicios. Para los entrevistados, ellos fueron los que enseñaron a producir un cultivo que no era destacado en Uruguay, como fue la soja. Fueron los precursores de negocios más complejos como las ventas a futuro, donde el riesgo y la rentabilidad eran temas que manejaban muy bien. También se dieron acontecimientos negativos asociados a esta nueva forma de producción que los entrevistados señalaron como I) la pérdida de la tradicional rotación con pasturas y II) la erosión de los suelos en la zona.

¿Por qué el tejar prestaba dinero para que compren? Claro, con eso y un contrato de trabajo le daba dinero y un programa de pagos... (entrevistado 15).

... nos hicieron creer que la agricultura era todo en Uruguay, abandonamos la histórica rotación con pasturas que teníamos acá que hoy cuesta mucho volver (entrevistado 18).

... fueron 13 años, casi 15, con uso demasiado intensivo, en detrimento de la conservación, sin devolución al suelo. Han perdido potencial de producción, sobre todo en agricultura continua y sin cobertura (entrevistado 19).

En esta etapa se ve como el modelo del agronegocio con sus diferentes pilares se integra a la zona en estudio generando cambios en las empresas, en el entorno y en el relacionamiento de las mismas.

3.2.2 Fase de retracción (2014 al 2019)

Desde, aproximadamente, el 2014 al 2019 se generó una coyuntura global donde el precio de los *commodities* baja en el mundo, y en Uruguay, específicamente, se comienza a aplicar una nueva normativa para la conservación del recurso suelo que implica los planes de uso y manejo de suelos. En este período también se da una disminución del precio promedio de arrendamiento de un 38 % en Uruguay, y la superficie arrendada disminuye, pero en mucho menor magnitud, ya que solo baja un 8 %; el valor de la tierra, en cambio, tiene una disminución menor, del 15 % (cuadros en anexo 7). En esta fase de retracción se da la salida de grandes empresas de la zona, como vimos en el apartado de historia de la ciudad de Young y sus alrededores (El Tejar, por ejemplo, se va en 2014 de la zona y del Uruguay). También se genera la disminución de la superficie de algunas empresas que manejaban importante cantidad de área en la zona, como es el caso de Kamir SA que llegó a explotar, aproximadamente, 15.000 ha en 2006-2007 y en 2015 comenzó a bajar el área explotada (2019 manejan 10.000 ha, aproximadamente). Esto se acompañó de una pequeña disminución de área de cultivos de verano, caída del 14 % en 2016-2017 con relación al área del 2013-2014 para el departamento de Río Negro, datos estimados a partir de imágenes satelitales (Bianco et al, 2019) (anexo 8), lo que enlenteció el crecimiento de la agricultura.

Dentro de los movimientos destacados por los entrevistados, los contratistas de maquinaria tuvieron que buscar estrategias para afrontar la pérdida de área de trabajo. En consecuencia, tuvieron que hacer tres grandes cambios: I) la búsqueda de área para producir ellos mismos, en donde se notó el regreso a la etapa productiva de la cadena como medianeros; II) la búsqueda de más productores a quienes realizarle el servicio de maquinaria

para poder contrarrestar el área que perdían por la salida de las grandes empresas, y III) la generación de nuevas asociaciones entre dueños de la tierra, contratistas de maquinaria, dueños del capital y/o del conocimiento para producir.

Asociado con el último punto que se da entre los contratistas y otros actores del medio agrario, apareció otra figura que fueron las sociedades, asociaciones, convenios, que son dueños de la tierra, contratistas de maquinaria e inversionistas con capital, que se reúnen, forman una sociedad y producen, en ocasiones con características similares a los *pools* de siembra que estuvieron en la zona. Son «minipoolcitos» de siembra que son gestionados, en muchos casos, por agrónomos o técnicos que trabajaron en las empresas con el sistema de *pool* de siembra. También surgen formas más complejas donde se realizaron acuerdos entre diferentes socios que entraban en el negocio con un recurso (que podía ser trabajo, tierra, capital financiero, maquinaria, insumos, etc., todo debidamente cuantificado y valorizado) que producían y cuyas ganancias o pérdidas se distribuían en función del aporte realizado. Este tipo de asociación es una estrategia que aparece como forma de ocupar el espacio que dejan las grandes empresas y de trabajo para los que quedan sin empleo cuando se van los *pools* de siembras.

... lo que quieras, pero hay que pactarlo de entrada; por lo general, con los convenios vas hasta la cosecha. La cosecha en sí, la labor cosecha no entra en el convenio, ¿por qué?, porque las cartas están vistas, hay un cultivo lindo, un cultivo feo [...] todo lo que se te ocurra hasta antes de la cosecha, después se cosecha, con ese dinero se paga legalmente, la cosecha, el flete, pa, pa, pa, todo lo que va para adelante. Y lo que quedó, si quedó, margen positivo se reparte a cuota parte de lo que se puso. Lo que se puso se tiene que arreglar de antemano...
(entrevistado 15).

Una con un contratista prestador de servicios de la zona, donde él pone toda la tecnología y el *know how* de ese rubro, y, yo, el conocimiento técnico y los contactos para armar la empresa, financiarse y funcionar. Fuimos creciendo bajo ese esquema. Yo hago el gerenciamiento, el conocimiento técnico y parte del

capital y financiamos todos los insumos para la cosecha y cada uno hace lo que sabe hacer (entrevistado 18).

En esta etapa también, manifiestan los entrevistados, que aquellos que fueron excluidos de las zonas más aptas para la agricultura o que salieron de la producción, en la primera etapa del siglo XXI, porque sus condiciones financieras no eran buenas para afrontar la lucha por territorio, pueden volver a la producción directa. Lograron pasar la etapa de expansión inicial y profundización, aprovechando las oportunidades del momento, como fue prestar servicios a los nuevos agricultores. Esto les sirvió para poder afrontar todos los problemas financieros (endeudamiento) que arrastraban, capitalizarse y volver a la producción agrícola. Algunos lograron deshacerse del capital invertido en maquinaria a tiempo, antes de la salida o reducción de área de las grandes empresas que generó un sobredimensionamiento del parque de maquinaria en la zona. Para aquellos empresarios que quedaron vinculados con los *pooles* de siembra o megaempresas que llegaron al país a comienzo de siglo, como rentistas o prestadores de servicio, les permitió hacer frente a endeudamientos que poseían de la etapa anterior. Esto les permitió a algunos que en esta etapa de retracción volver a la producción ya que tenían el respaldo económico para poder hacerlo.

... bueno, eso es una parte positiva de los grandes grupos argentinos que hubo, productores de la... y compartidos con otras firmas que aprovecharon el momento de prestar servicios y se reconvirtieron, eran productores y contratistas, y en esos años los servicios se cobraban, ya sea en El Tejar, para darte un nombre, o algún otro que no recuerdo ahora, hubo gente que aprovechó ese momento, trabajó, dio servicio, cobró y se armó, y se desprendió de la maquinaria a tiempo, porque actualmente hay una oferta muy grande de maquinaria y se cobra poco el servicio, y hay gente que todavía la está luchando, pero que cada vez se está volviendo, corregime si me equivoco, el productor está dejando el servicio y está volviendo a ser productor de nuevo (entrevistado 21).

Con los dueños de la tierra los cambios no son tan marcados y en la zona no se ve esa vuelta a la producción de estos actores, sino que siguen

siendo rentistas. El cambio en los productores más tradicionales de la zona, aquellos que fueron desplazados a zonas menos aptas para hacer agricultura, tampoco está tan marcada su vuelta a la producción en áreas que liberaron las empresas que se fueron o las que redujeron área explotada; lo que sí se nota es un cambio en el tipo de productor, en la zona, los que quedaron son más tecnificados, manejan herramientas comerciales nuevas y más eficientes en el uso del recurso, características del modelo del agronegocio que fueron absorbidas por diferentes empresarios en la zona. En relación al modelo de producción existe una contradicción a pesar de ser más tecnificado algunas empresas del modelo de agronegocios aplicaban un modelo invariable en toda situación, lo que genera en esta etapa que se vuelve a hacer “agronomía”, ya que, influenciado por los precios más ajustados, se vuelve a trabajar adaptando el manejo a cada modelo de producción, y de ahí la importancia renovada de los agrónomos es esta etapa

... el productor de aquel entonces era un poco más, a ver... un poco más tosco. No había, tampoco, una gran estabilidad comercial, bien tenía algo a favor que se manejaba dentro de los suelos de Young que son importantes, que hoy notamos la diferencia de manejar chacras alrededor de Young y/o más lejos como se han ido a áreas marginales después de la venida de los grupos y del cambio de forma de trabajar la renta y ese tipo de cosas, antes el productor era medianero, compartía su riesgo con el dueño del campo y era un integrante más ahí adentro, con la rotación y todo eso. Hoy en día, la producción es distinta y el productor es distinto; yo te decía que era tosco y hoy en día el productor es mucho más tecnificado, mucho más eficiente, manejando peores cosas (entrevistado 21).

... lo que pasa, a mi manera de ver, soy joven, fue tan fuerte el cambio que lo único era echar el glifosato y pasar la máquina. En esos 10 años, todos tenemos amigos que, juntándose entre varios, alquilaban un campo, sembraban y les fue bien no porque lo hicieran bien, sino porque sacaban 500 U\$S... (entrevistado 17).

La presencia de un rubro silencioso, la forestación, en los últimos años ha aumentado la superficie en la zona (209 % desde 2000 a 2011). Este rubro está asociado a zonas del departamento donde existen suelos de prioridad

forestal. Estos suelos en la zona en estudio son, mayoritariamente, suelos 9.3 y 9.1, generalmente asociados a la producción ganadera. Los suelos 9.3 se encuentran en la zona en estudio hacia el este-litoral-centro y son suelos en los que, por sus características, se pueden realizar cultivos de verano (CONEAT-MGAP, s/f b). Esto hace que los entrevistados de la zona noten que estas áreas, donde se encuentran algunos productores que fueron marginados a zonas de menor aptitud, también sean demandadas por la forestación. Las empresas forestales tienen un sistema de renta por adelantado y de muy largo plazo; planes como *Alianzas*¹⁷ en Montes del Plata y *Programa Fomento*¹⁸ en UPM que hicieron que los dueños de los campos también se vieran tentados frente a este rubro que gana importancia en la zona.

Se escucha en áreas digamos que son medias marginales de agricultura o de ganadería o área ganadera, la competencia en los arrendamientos del área forestal, lo que está pagando la forestación que paga varios años adelantado (entrevistado 21).

La ganadería comienza de nuevo a entrar al sistema de rotaciones, esa ganadería excluida a las zonas bajas vuelve a compartir área con la agricultura y retoma un sistema de rotación agricultura-pasturas, tradicional en la zona.

En la última jornada de Gentos, una empresa de venta de semillas forrajeras, había 150 personas, acá en pleno Young, zona agrícola, creo que ha ido

¹⁷ Es una asociación entre los productores y la forestal para incorporar la forestación en los establecimientos. La forma de alianza puede ser mediante arrendamiento, donde la empresa forestal le paga una renta al dueño de la tierra y los contratos pueden tener 10, 20 y 30 años; mediante aparcería, donde el productor pone la tierra, la empresa la inversión y se acuerda cómo se distribuye la producción de madera entre las partes; mediante promoción, donde el productor pone la tierra y hace la inversión y la empresa aporta la genética, la tecnología y toda la gestión (Montes del Plata, s/f).

¹⁸ El *Programa Fomento* genera acuerdo de largo plazo con productores privados para el manejo de las plantaciones de Eucalyptus y servicios forestales (UPM Uruguay, s/f).

cambiando sobre todo en campos más marginales, en campos que acá se consideran de punta a costado más (entrevistado 18).

En este periodo de retracción, en la zona en estudio se visualiza los movimientos que se dieron para poder enfrentar la salida de las grandes empresas de la zona o la disminución de área explotada. Algunas características del modelo de agronegocio fueron adoptadas por los empresarios que quedaron en la zona produciendo, desde la formación de empresas similares a un *pool* de siembra, asociaciones entre productores o incorporar alguna de las características del modelo en sus formas de producción, comercialización, organización o financiamiento. La reconversión de empresarios a productores nuevamente, como los prestadores de servicios, que vuelven a la producción. En esta etapa se ve el crecimiento del área dedicada a la forestación en la zona, impulsada por las grandes empresas de este rubro, mediante tentadores convenios con los empresarios dueños de tierra, donde pareciera ver una tensión por el uso del recurso tierra.

3.3 TIPOS DE EMPRESARIOS ENCONTRADOS EN LAS ENTREVISTAS

Para el siguiente análisis de datos, se trabajó con entrevistas realizadas a referentes de 15 empresas de la zona vinculadas a la agricultura de secano. Las empresas fueron clasificadas según la tipología nacional elaborada por Arbeletche et al. (2019).

Cuadro 10: número de productores encontrados en territorio según tipo, superficie promedio total, superficie promedio dedicada a los cultivos de secano y rubros que explotan.

Tipos	N.º E	Sup. prom. total	Sup. prom. CS	Rubros
Empresa grande	4	9100 Mín. 6400 Máx. 10000	3613	(2) Agricultura y ganadería, (1) Ganadería, agricultura y forestación, (1) Ganadería, agricultura, leche- ría y forestación
Empresas medianas/chicas	4	1724 Mín. 321 Máx. 4444	386	(3) Agricultura y ganadería, (1) Ganadería, agricultura y forestación
Medianeros	4	2833 Mín. 2750 Máx. 4300	2575	(2) Agricultura y ganadería, (2) agricultura
Multilocalizada	3	23533 Mín. 20000 Máx. 25600	21167	(2) Agricultura y ganadería, (1) Agricultura, ganadería y forestación

Nota: número de entrevistados (n.º E), superficie promedio total (sup. prom. total), superficie promedio de cultivos de secano (sup. prom. CS).

3.3.1 Características de las empresas grandes de la zona de Young

En esta categoría se entrevistó a cuatro empresarios que desarrollan su actividad en la zona. Una entrevista fue con un dueño de empresa, mientras que en las otras tres se entrevistó a los encargados o responsables de la empresa en Uruguay. Estos tienen la particularidad de que estaban vinculados al agro previo a trabajar en la empresa, ya sea por trabajar en otras empresas o porque ellos o sus familias eran productores y su formación está vinculada al agro (ingenieros agrónomos o técnicos agropecuarios).

3.3.1.1 Estructura empresarial

Una de las empresas consultada es de capital nacional, propiedad de una familia. Las otras tres empresas entrevistadas son de capital extranjero, dos son de familias que no viven en Uruguay y la otra corresponde a un fondo de inversión extranjero, con capitales de origen argentino o alemán. El tamaño de estos establecimientos va desde 6.000 a 10.000 ha, entre área propia y

arrendada. Tres de las empresas tiene la totalidad del área en propiedad y la restante tiene un 40 % del área bajo arrendamiento.

En la empresa de capital nacional, los encargados o responsables son parte de la familia dueña del establecimiento, mientras que, en las empresas de origen extranjero, la estructura gerencial está totalmente formada por personal sin ningún vínculo con los propietarios. La estructura para todas las empresas es similar, un responsable o gerente y encargados por área con personal a cargo. La parte administrativa integrada por contadores y encargado en dos casos y las otras dos tercerizan la parte contable (figura 11).

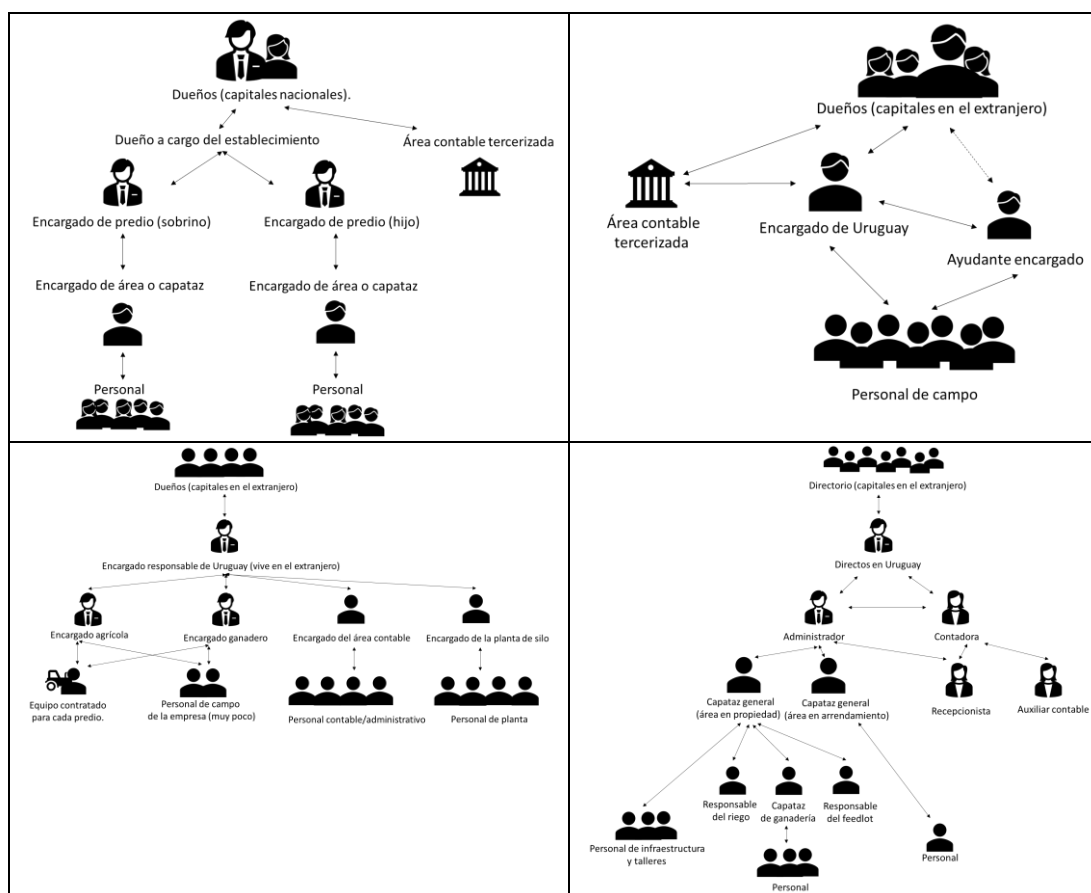


Figura 11: estructura organizativa de las empresas

El número de empleados oscila entre 14 y 30 asalariados fijos. Por lo general, son personas que tienen antigüedad en la empresa y la mayoría no reside en los predios sino en ciudades o pueblos cercanos (sí lo hace algún

trabajador puntual como el casero o el capataz); los entrevistados coinciden en que esta característica, favorece el ambiente laboral. Dentro de las diferentes empresas, las tareas que realiza cada trabajador están bien definidas por rubro dentro de la empresa. Hay una empresa en particular que tiene muy pocos trabajadores de campo, ya que terceriza todos los servicios; sus trabajadores son agrónomos, técnicos, contadores y personal administrativo, en su mayoría. En ninguna de las empresas se contratan trabajadores zafrales.

En las cuatro empresas existe un asesoramiento técnico continuo tanto de agrónomos como de veterinarios, contadores y agrimensores que pueden ser contratados de forma tercerizada o formar parte del equipo en un cargo de encargado en la empresa o son parte de la familia propietaria del establecimiento. El asesoramiento contable puede estar tercerizado mediante escritorios (ubicados en Montevideo) o formar parte de la empresa con un área específica contable/administrativa.

Tanto la empresa que toma área en arrendamiento como la que cede área en arrendamiento utilizan un sistema de pago de renta en kilos de soja. Una de las empresas utiliza lo que denomina la «tablita», un sistema por el cual a medida que aumentan los rendimientos, se paga más al dueño de la tierra.

3.3.1.2 Estrategias de la toma de decisiones

La toma de decisiones más estructurales, en el caso de dos de las empresas, corresponden a la familia dueña del establecimiento y a los responsables de área, y las decisiones del día a día las toma el dueño con los encargados del predio. En cambio, en las otras dos empresas, existe un directorio que está formado por un presidente o dueño de la empresa que no se encuentran en Uruguay, por otros socios o dueños y por un responsable de la empresa en Uruguay, y estos son los encargados de las decisiones estructurales o corporativas de las empresas. En las cuatro empresas, las

decisiones del área operativa las toman los encargados, pero siempre en continuo contacto con el directorio o con los dueños de las empresas.

3.3.1.3 Estrategias productivas

Los rubros que manejan las empresas entrevistadas son agricultura, ganadería, forestación y, en un caso particular, también la lechería. Todas las empresas dicen tener un sistema de rotación de pasturas; el tiempo de la fase pastura y de la fase agrícola depende, entre otras cosas, de las condiciones del suelo, del contrato y del cumplimiento de la ley de uso y manejo de suelos.

Estas empresas tomaron diferentes estrategias para enfrentar el momento de auge de la soja en la zona, desde arrendar sus tierras a los *pools* de siembra extranjeros que estaban o formar asociaciones con ADP para compartir el negocio o arrendar o comprar tierra para poder hacer la agricultura dentro del modelo del agronegocio, en virtud de que veían que, de esa forma, podían aprovechar la coyuntura. La estrategia de poner los campos en arrendamiento está bajo la lógica de que las rentas eran buenas y no se tenía riesgo en el negocio. El hacer asociaciones con las grandes empresas fue para poder aprender el negocio y después seguir solos. Esta lógica se da porque en la zona en la década del 80 se plantó soja, pero con malas experiencias por el poco conocimiento que se tenía del cultivo y la tecnología que se disponía. El explotar chacras bajo la forma de arrendamiento, se realizó porque existía solvencia financiera y experiencia para realizar agricultura bajo ese formato de tenencia. La compra de campos está bajo la lógica de que la empresa no ve el negocio en la producción únicamente, sino que también la compra de activo fijo hace rentable el negocio, considerando los valores de la tierra en los momentos de compra, generando acumulación del patrimonio.

Dos de las empresas contratan todos los servicios de maquinaria porque ven, en esta forma, la mejor opción para realizar los trabajos en fecha y estar trabajando con maquinaria con la última tecnología. Uno de los productores

tiene sus máquinas para la siembra y cosecha, y contrata puntualmente cuando no llega con los tiempos.

En relación con los vínculos con las empresas de servicios de la zona, el empresario que cede área para arrendamiento lo hace con empresas que antes trabajan con El Tejar, con la base de que estos quedaron con las máquinas y el conocimiento para poder hacer la agricultura. Los tres productores que realizan la agricultura trabajan con prestadores de servicios de la zona para la mayoría de las tareas vinculadas con la actividad.

De los cuatro entrevistados, tres tienen forestación para producción de madera para celulosa de forma asociada con alguna forestal. En la zona operan los sistemas que denominan *Programa Fomento en el caso de UPM* y programa *Alianzas* para Montes del Plata.

En relación con la contratación de seguros, las empresas que poseen forestación comercial toman el seguro obligatorio que requiere ese cultivo. En cuanto a seguros para los cultivos agrícolas, ninguna de las empresas lo usa, ya que el área de cultivo que manejaban no se encontraba en la misma zona, y diversifican el riesgo de esta manera. O porque es una decisión de los dueños o directivos de la empresa, ya que tienen el respaldo económico para ellos cubrir las pérdidas de un evento climático desfavorable.

Finalmente, las tres empresas de capital extranjero poseen otras actividades aparte de la actividad agrícola. Una de las empresas tiene una empresa de acopio de grano desde 2012 en Uruguay, otra está vinculada a la industria en Argentina y la tercera tiene negocios en el área financiera en otros países.

3.3.1.4 Estrategias financieras, económicas y comerciales

Las cuatro empresas cuentan con financiamiento propio ya sea porque un rubro financia a otro dentro de la empresa, porque otra actividad no agraria financia a la empresa o porque tienen respaldo económico. Si toman créditos de corto plazo (6 meses), para la compra de insumos con la empresa

vendedora de insumos, la forma de pago depende del empresario: puede ser con la propia entrega de grano físico o con dinero.

En la compra de insumos, las cuatro empresas tienen la libertad de comprar donde el precio sea el mejor, tratan de comprar en la zona, pero no están comprometidos con ningún distribuidor local. La compra se realiza al contado a 30 o 60 días, priorizando plazos cortos de créditos.

La comercialización de los productos agrícolas se realiza por intermedio de comerciantes de granos (*traders*), tanto a intermediarios locales como a los propios exportadores de grano, como Cargill, Garmet, etc. Ninguna de las empresas entrevistadas es exportadora directa de grano. La venta a futuro es utilizada como una forma de financiarse sin invertir capital propio.

Por su parte, para la comercialización de ganado, uno de los entrevistados trabaja con escritorios rurales¹⁹ que venden el ganado a los frigoríficos, dos venden a frigorífico directo y otro vende por intermedio del grupo CREA²⁰, en lo que se conoce como CarneCREA²¹. Uno de los entrevistados tiene un negocio particular de producir carne wagyu y, para esto, forma parte de una agrupación de productores que comercializan su producto directo en el mercado interno e internacional.

3.3.1.5 Objetivos y perspectivas a futuro

Según los entrevistados, entre los objetivos de las empresas, en lo productivo están el cuidado de los suelos y la rotación agricultura/pasturas muy presentes. Coinciden en que la coyuntura de la baja de los precios ayudó a que este modelo se incorporara mejor. En las empresas en que existe una

¹⁹ Los escritorios rurales son empresas que se encargan de compra o venta de ganado.

²⁰ Grupos CREA: tienen como propósito principal ayudar a los productores a mejorar sustancialmente los resultados económicos y financieros de sus empresas, a partir de los recursos disponibles en sus establecimientos. (CREA, s/f a)

²¹ El proyecto de CarneCREA implica los acuerdos que se desarrollan con la industria frigorífica, donde se definen criterios de calidad y pagos del ganado gordo (CREA, s/f b).

familia detrás tanto nacional como extranjera, el objetivo es económico, pero con un crecimiento patrimonial para dejar una empresa sólida a las futuras generaciones. En cambio, en la empresa que es de un grupo de inversores extranjeros el objetivo es económico-financiero, medido mediante metas de rentabilidad del negocio y patrimonial.

3.3.2 Características de los empresarios medios a chicos de la zona de Young

En este tipo de empresario entrevistamos a cuatro dueños de empresas en la zona de estudio.

3.3.2.1 Estructura empresarial

Estas empresas poseen un tamaño de 1300 ha una, otra de 4444 ha y dos de menos de 1000 ha, donde la tenencia de la tierra es, mayoritariamente, en propiedad. Son productores de origen nacional, con tradición familiar en la producción agrícola. Tres de los empresarios comenzaron trabajando en predios familiares y después se independizaron formando su propia empresa. Durante el *boom* de la soja en la zona, los entrevistados tuvieron que dejar los campos que tenían en medianería por no poder competir con los nuevos agricultores. En este nuevo contexto, dos de los entrevistados prestaron servicios, pero dejaron posteriormente y se quedaron produciendo en la tierra en propiedad. El tercero de los productores entrevistados se mantuvo produciendo en la tierra en propiedad y el restante perdió la tierra en arrendamiento y arrendó la tierra en propiedad que poseía para realizar solamente la fase ganadera. Cabe destacar que los cuatro productores entrevistados se habían logrado capitalizar en tierra previo a 2002-2003, encarando otras estrategias frente a la llegada de los nuevos agricultores.

Cuando vino el *boom*, nos desplazaron; hasta mi propio campo se los alquilé y le hacía servicios a los mismos que arrendaba (entrevistado 14).

... yo tenía una estancia importante en la cual era medianero y, bueno, el patrón me llamó [...] me ofertaron 400 U\$S/ha, «vos estás primero, si llegás, te

quedás y, si no, yo voy a hacer mi negocio». Y, bueno, no tuve más que levantar las cosas e irme... (entrevistado 5).

La lógica de estos empresarios es trabajar sin contratar servicios de maquinaria, ya que cuentan con la maquinaria necesaria para hacer todas las tareas agrícolas. El trabajar con maquinaria en propiedad proviene de su historia de productores agrícolas o «chacreros», como ellos se denominan, en la que el trabajo con maquinaria en propiedad era parte del sistema.

... soy agricultor de alma y me gustaba la maquinaria, tenerla en condiciones y arreglarla, creo que ese fue el camino. Ese fue el camino, era agricultor de alma (entrevistado 14).

Los dos empresarios de más de 1000 hectáreas integran grupos de productores: uno integra el grupo CREA-Río Negro y el otro es parte de un grupo de productores creado para comprar insumos en conjunto, pero con financiamiento individual. Los dos empresarios que explotan menos de 1000 hectáreas no forman parte de ninguna asociación o grupo de productores.

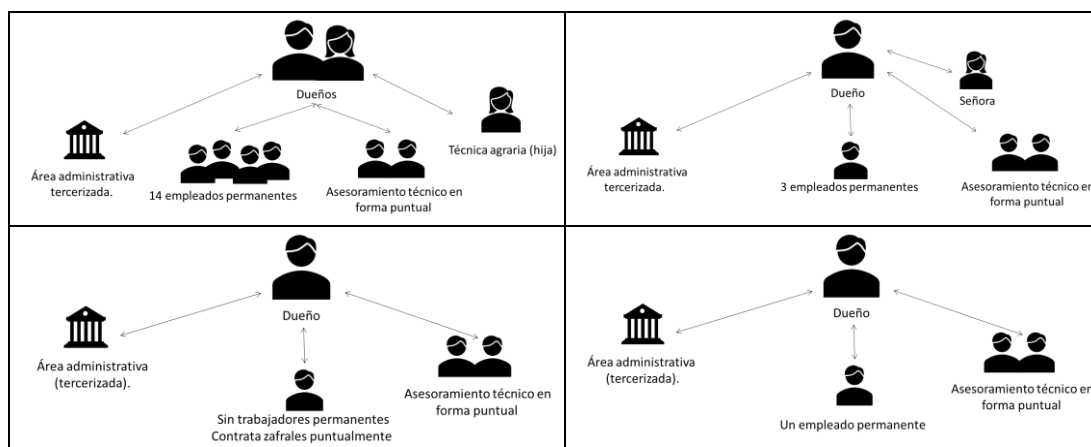


Figura 12: estructura organizativa de las empresas

Con relación a la mano de obra, los dos entrevistados con más de 1000 hectáreas tienen 3 y 14 empleados, respectivamente, todos asalariados fijos, sin contratar zafrales. La mayoría vive en el establecimiento, pero, por lo general, las familias se encuentran en los centros poblados cercanos al establecimiento y los empleados salen cada 15 días o una vez por semana a ver a la familia. Las tareas que realizan no son específicas de un área, sino

que, en ambos casos, los empleados realizan todas las tareas del establecimiento tanto agrícolas como ganaderas. En el caso de los dos empresarios de menos de 1000 hectáreas, uno trabaja con un solo empleado permanente y el otro trabaja solo con empleados zafrales.

El asesoramiento contable, en los cuatro casos, se contrata escritorios locales y el asesoramiento técnico tanto de agrónomos como de veterinarios lo reciben por consultas puntuales.

3.3.2.2 Estrategias de la toma de decisiones

Las decisiones productivas o estructurales en relación con la empresa se toman de forma individual por los cuatro productores o con miembros de su familia involucrados en el establecimiento o, eventualmente, con algún técnico amigo.

Siempre alguna consulta se hace, pero, sobre todo, a alguien con experiencia algún técnico (entrevistado 5).

Una hija está trabajando conmigo..., es técnica agraria [...] Sí me ayuda muchísimo, los pagos los hace todo ella planillas, contadores y eso... porque eso me mata y computadora... por casualidad que hablo por teléfono (entrevistado 3).

3.3.2.3 Estrategias productivas

Los sistemas que manejan estos productores son mixtos; en menor o mayor medida siempre han ido combinando rubros. Cuando la agricultura tenía buenos precios, aumentaban área, pero no dejaron de hacer ganadería. Utilizan un sistema de rotación de agricultura con pasturas, integrando a la ganadería en el sistema de rotación. Al momento de realizar las entrevistas, los cuatro entrevistados tenían más área en ganadería que en agricultura, por un tema de márgenes y de riesgos en el negocio, ya que consideran que la ganadería es más segura. Uno de ellos, utilizó como estrategia lo siguiente: bajar la agricultura al mínimo posible dejando solo lo necesario para plantar praderas, realizar invernada de terneros y novillos y terminarlos a campo para frigorífico. Dos de los entrevistados ceden el área agrícola a un tercero (este

negocio puede ser a medianera de forma tradicional o por pago de arrendamiento). Las rotaciones que manejan los cuatro entrevistados tienen una parte de pastura que puede ser 3 a 5 años y, por lo general, un ciclo agrícola.

Soy más ganadero ahora [...] de ser agrícola ganadero soy más ganadero que agrícola [...] podre perder pesito más pesito menos, pero me veo más seguro en la ganadería. Aunque no reniego de la agricultura porque en las épocas buenas me ha dado para poder hacer inversiones importantes en base a la agricultura (entrevistado 14).

La ganadería que realizan los dos entrevistados que tienen más de 1000 ha era de ciclo completo en un caso y recría e invernada con terminación en *feedlot* en el otro caso, que también tiene una pequeña área de forestación. Las actividades que realizan estos empresarios eran cría/recría, engorde y ovejas para lana.

Una de las características de estos empresarios es que las malas experiencias con el cultivo de soja en la década de los 90, aproximadamente, hizo que la soja la realizaran tomando ciertos recaudos y, más tarde, que el resto de los productores ya que las experiencias no habían sido buenas.

... por el 90, por ahí, hicimos una tentativa de soja y nos fue mal y después le teníamos miedo a la soja; en los años que valía la soja perdimos dos años de plantar soja por los riesgos que ella lleva (entrevistado 7).

... sembré soja un año, y teníamos una soja muy buena, pero por falta de conocimiento de todo, no embromo la chinche, y enfardé un poco para el ganado, pero tiene muy poco de proteína, 4 %, no tiene más (1988 más o menos), y dejamos (entrevistado 3).

3.3.2.4 Estrategias financieras, económicas y comerciales

Los dos empresarios de mayor tamaño no tienen compromiso de vender sus productos agrícolas con ninguna empresa, por lo que venden en el medio local o a alguna multinacional puntual. En el caso de uno de los empresarios más pequeños, entrega la producción a Barraca Young, que se encarga de

suministrar los insumos al productor y cobrar en producto al momento de cosecha. Ninguno de los empresarios utiliza la herramienta de venta a futuro, venden el grano cuando lo tienen y cobran. El que tiene el *feedlot* cuenta con la ventaja de que en años en que los precios, el rendimiento o la calidad no son tan buenos, el grano pasa a ser un insumo intermedio en la alimentación del ganado.

El productor con forestación no tiene convenio con ninguna empresa forestal, puede vender a quien él quiera en el momento en que lo vea conveniente. La forestación está pensada como una «caja de ahorros»; de esta forma, el capital es invertido en producción, que es más líquida para vender que si invirtieran en capital fijo como la tierra, y para el productor es más rentable que invertirla en una empresa financiera. La producción ganadera se vende a frigorífico.

... es para los nietos, para dejarles... te das cuenta de que andá a saber cómo va a venir, en lugar que vendan un pedazo de campo que vendan un monte (entrevistado 3).

En relación con los créditos con bancos, solo uno de los empresarios dijo tener un crédito con el Banco República, pero fue en una ocasión puntual. Tres de los entrevistados no toman créditos con ningún banco, sino que funcionan autofinanciándose. Estos empresarios tienen una visión más adversa al riesgo de asumir un crédito, por situaciones que han vivido ellos o personas cercanas.

Nos vamos financiando nosotros. Tomamos créditos antes del 90 y no anduvo muy bien, mi padre perdió capital y campo por problemas de deudas... (entrevistado 7).

... mi sistema es vender, cobrar y gastar cuando tengo plata; si no tengo dinero, no compro nada, y me ha dado muy buen resultado. En algunos casos puntuales he accedido a algún crédito, pero, incluso he usado créditos particulares caros para ahorrarme la gestión del crédito (entrevistado 14).

Yo trabajo así, en 1999, cuando la crisis mismo, le digo a mi señora «de hoy en adelante vamos a ahorrar y a no comprar nada que no sea contado»
(entrevistado 3).

3.3.2.5 Objetivos y perspectiva a futuro

Para todos los empresarios entrevistados, los objetivos son mantenerse como están en el presente con los rubros que manejan, cuidando el recurso suelo. En el caso de los dos empresarios de mayor área, dicen que en el último tiempo han ido creciendo tanto en área como en los diferentes rubros.

En este momento es hacer la ganadería, la agricultura y la forestación
(entrevistado 3).

... agrícola-ganadera más apoyándome en la parte ganadera; ya entré en la parte del cuidado de los suelos, en las rotaciones, en cuidar el suelo, en empraderar [...] usando la agricultura para cuidar suelos e implantar praderas, limpiar campos e ir a una rotación de praderas de 4 o 5 años (entrevistado 14).

... me fue bien, no reniego porque he ido creciendo. Yo creo que si trazamos una línea, una gráfica, yo no tengo los saltos, siempre he ido creciendo; en las épocas malas, en las crisis, he entrado bien económicamente y la he sobrellevado bien. Yo creo que, si tengo que hacer una gráfica, creo que para abajo no he ido nunca (entrevistado 14).

Pudimos ahorrar en los años buenos, estos 8 años que vinieron muy buenos... (entrevistado 3).

En cuanto a las perspectivas a futuro, los cuatro empresarios coinciden en que no pueden crecer más de lo que han llegado, en especial por la etapa de la vida en la cual se encuentran. Dos de los entrevistados no poseen recambio generacional, por lo que la continuidad de la empresa no está clara; el tercer empresario, por pedido de la propia familia, ha bajado la carga y responsabilidad de trabajo en la empresa.

Más vale hacer poco, pero trabajar seguro... esto se desmorona más rápido de lo que cuesta para levantarse uno (entrevistado 7).

3.3.3 Características de los empresarios medianeros en la zona de Young

En esta categoría se entrevistaron cuatro empresas, de las cuales dos, aparte de ser medianeras, son prestadoras de servicios. Las cuatro empresas son de origen de capital nacional.

En los cuatro casos se pudo entrevistar al dueño o a un socio, cuando se trataba de sociedades. Los 4 entrevistados estaban vinculados a la producción agrícola previo a tener sus empresas, por tener familias vinculadas a la agricultura o por haber sido empleados de empresas agrícolas de la zona. Dos de los entrevistados, aparte de realizar medianería, también tienen servicios de maquinaria; cuando se presentan, ellos resaltan que tienen una característica importante que definen como «es andar», el saber hacer; con esto lo que resaltan es que ellos hacen la actividad de servicios de maquinaria porque los respalda el conocimiento previo que adquirieron siendo «chacreros». Y lo resaltan frente a otras empresas de servicios que se instalaron en la zona y desaparecieron.

De los 4 entrevistados, dos tienen formación terciaria vinculada al agro, mientras que los otros dos no tienen ningún tipo de formación terciaria y tienen la particularidad de que en las empresas disponen de algún integrante que posee formación terciaria, uno de los casos por que se asoció con un agrónomo y el otro porque una hija es agrónoma.

En el caso de los prestadores de servicios, eran medianeros, previo a la venida de los argentinos; esto hizo que fueran parte de la disputa por el área y que no pudieran competir con estos nuevos agricultores que llegaban a la zona; pero como los medianeros tenían el equipamiento para prestarles el servicio, fue la estrategia que encontraron para seguir en la producción. Esto les permitió, en la actualidad, cuando los servicios ya no son tan demandados, volver a tomar área en arrendamiento como actividad complementaria a los servicios.

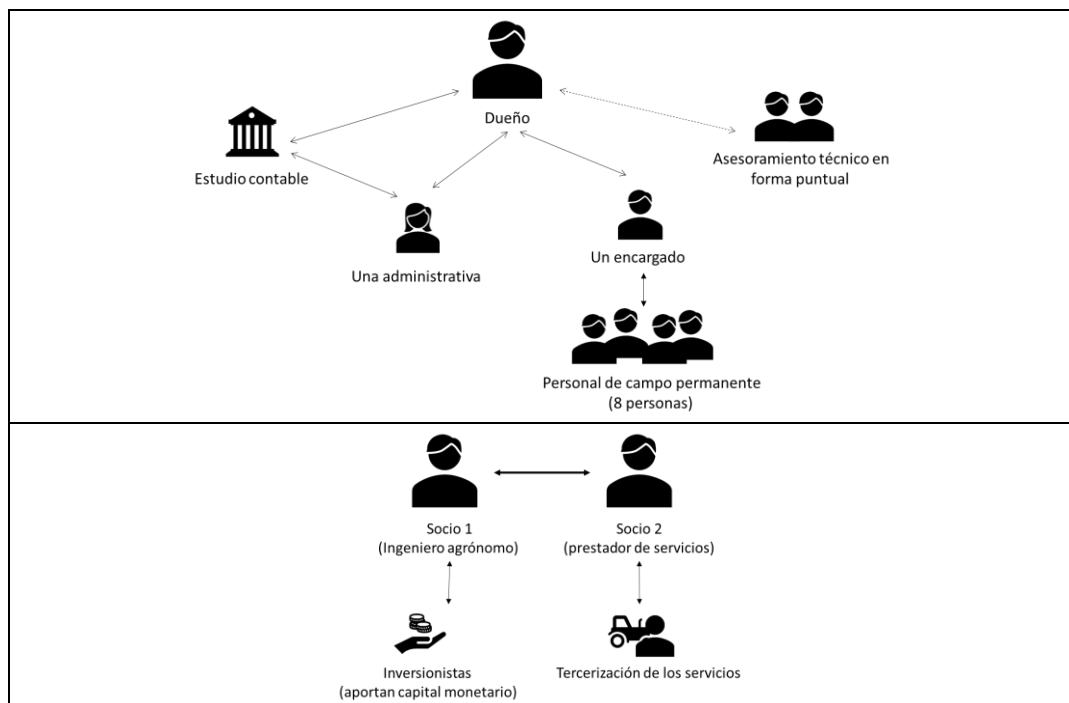
3.3.3.1 Estructura de la empresa

Las 4 empresas entrevistadas tienen un tamaño promedio de 2833 ha totales. En el caso de las empresas que no poseen servicios de maquinaria, una está en la actividad agrícola desde antes del 2002; ese año se la pasó al hijo, quien la maneja hasta el día de la entrevista. Cinco años antes de hacer la entrevista, comenzaron a adquirir tierra en propiedad, hasta ese momento era 100 % medianería, en el momento de la entrevista tenían en 80 % en arrendamiento y 20 % en propiedad de la superficie explotada. Manejan una superficie total de 3280 ha entre propiedad y arrendamiento; los campos que manejan bajo arrendamiento se encuentran en un radio máximo de 50 km de la ciudad de Young.

La segunda empresa que tampoco tiene servicio de maquinaria se formó en 2011-2012 y representa el caso particular de un «minipool de siembra». Está formada por una sociedad entre el entrevistado, ingeniero agrónomo, y su socio, un prestador de servicios de maquinaria. En este caso, el primero aporta el conocimiento técnico y de administración; el otro, la maquinaria, mano de obra y el *know how* práctico. También poseen diferentes inversionistas de capital financiero, que no tienen decisión en el negocio y, por lo general, son personas de confianza. Esta empresa maneja un área de 3000 ha, donde la superficie es 100 % arrendada. Con un formato similar se encuentra un tercer empresario medianero cuya empresa la tiene en sociedad con un ingeniero agrónomo. El entrevistado, que, en este caso, era prestador de servicio, aporta la maquinaria y mano de obra; el agrónomo, el conocimiento técnico; cada socio tiene tareas específicas que no se superponen entre ellas. Esta empresa maneja una superficie de 4000 ha en arrendamiento y 300 en propiedad. Esta forma de producción es una estrategia que dejaron los *pools* de siembra que estuvieron presentes en la zona, enfatizando el tipo de estrategia asociativa. Fue una forma de los técnicos de estas empresas para poder seguir en la producción.

El cuarto entrevistado tiene una empresa que realiza servicios de maquinaria y medianería. Posee 1000 ha arrendadas y la superficie de servicios ha ido disminuyendo en los últimos años. Ambos prestadores de servicios se mueven, como máximo, a 100 km a la redonda para minimizar la logística de movimiento de maquinaria y estar muy pendientes de las actividades de campo.

Los dos empresarios medianeros que realizan servicios tienen estrategias diferentes para enfrentar la baja demanda de servicios en la zona. El más grande, que posee más respaldo económico, opta por unirse a un socio, arrendar campos y, en una especie de sociedad, realizar la agricultura y cobrar su servicio de maquinaria como si fuera a un tercero. El otro medianero, que es más pequeño, decide dejar de invertir en maquinaria e invertir en ganado, viendo en eso un negocio y la forma de aprovechar los bajos de los predios arrendados para agricultura y tener una mayor liquidez de caja durante el año.



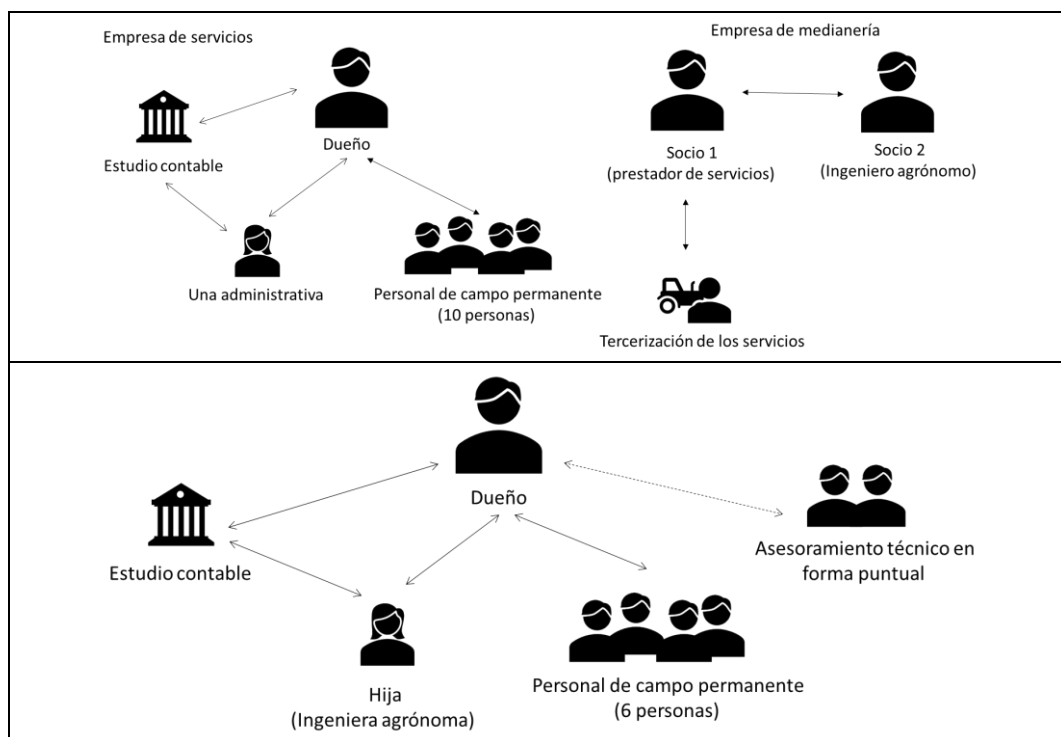


Figura 13: estructura organizativa de las empresas.

Hay dos empresas que realizan la medianería sin mano de obra, ya que es parte de la tercerización de las tareas. Las otras dos empresas medianeras trabajan con 6 a 10 empleados permanentes. En algunos casos, viven en los predios durante la semana de trabajo. Las empresas que contratan zafrales lo hacen en épocas puntuales, sobre todo a fin de año, cuando el trabajo aumenta por las actividades de cosecha y siembra.

Las empresas que realizan servicios afirman que el número de empleados bajó en relación con el que manejaban en la época de bonanza. Esa baja hace que se mantengan los empleados mejor formados y se disminuya la necesidad de trabajadores zafrales, que contratan muy puntualmente. La mano de obra con la que cuentan está volcada a la tarea de servicios y agricultura; la ganadería la manejan ellos o algún familiar.

En tres de las empresas entrevistadas cuentan con una persona, ya sea contratada o un familiar, para llevar la parte administrativa en relación con la mano de obra. Uno de los temas que los preocupa en relación con el personal

son las denuncias de los trabajadores luego de ser desvinculados de sus cargos; esto les consume dinero y tiempo. Se incomodan con leyes sociales que han cambiado y les van exigiendo nuevos protocolos para el personal a cargo.

... pero si viene un loquito de estos de Montevideo que no tiene ni idea, entran al baño y te agarran el baño sucio y te multan, 10.000 pesos... (entrevistado 16).

... el uruguayo viste que es un bicho bravo, el empleado uruguayo viste que hoy con las leyes están como para ellos, por algo pagamos lo que pagamos, pagamos un sobrecosto para no tener problemas, ¿no? Yo hace poco tuve un tipo que me trabajó 8 meses, llevó de todo lo que yo pagué con boleta, bueno, tengo una gurisa para eso, todo lo que le pagué, todo recibo, todo prolijito... en 8 meses le tuve que pagar 11.000 U\$S más, ¿no? [...] Si yo tuviera 4 empleados de esos... entonces así eso te acobarda. Porque al tipo le pagaste 9.000 dólares, pero el abogado tuyo te cobró más, y son 15 y vaya y venga, eso te cansa... (entrevistado 16).

Ahora nomás creo que por tener más de 5 empelados nos van a poner prevencionista médico y no sé qué otra cosa más, nos están queriendo obligar (entrevistado 4).

3.3.3.2 Contratos de arrendamiento

Los pagos de los arrendamientos al momento de la entrevista eran en kg de soja a pesar de que antes de la llegada de los nuevos agricultores (2002-2003) se hacían en porcentaje. El tener rentas en kg hacía que los dueños de la tierra no se involucraran en el riesgo del negocio, como sí pasaba antes del 2002-2003, cuando los riesgos de malos rendimientos eran absorbidos por el que realizaba la producción y el dueño de la tierra; esto generaba que este último estuviera más involucrado en la producción, ya que de eso dependía para obtener mejores ingresos.

Los contratos de arrendamiento al momento de las entrevistas podían ser de palabra o formal, y existían muchos tipos diferentes de acuerdo de

contrato, desde arrendar solo para agricultura con una renta basada en kg de soja hasta conseguir rentas diferenciadas cuando se está en la fase agrícola o en la de pastura. También existían puntualmente rentas que se mueven según las condiciones de precio y/o rendimiento, pero son las más difíciles de conseguir.

En el caso de uno de los entrevistados, los contratos de arrendamiento eran muy estables al momento de la entrevista: trabajaban hace más de 20 años con el mismo dueño de la tierra. Cuando las rentas subieron, tuvieron que dialogar y justificar para poder seguir produciendo en esos campos, hasta que llegaron a un acuerdo con el dueño de la tierra, luego de ceder las dos partes. El tipo de arrendamiento que realizan es en porcentaje de la producción realizada (fardos, soja, trigo, cebada, etc.), siempre entregando producto. Los contratos que realizaban tenían una durabilidad de un año y se renovaban año a año.

Como ellos cobran por porcentaje, si nos va mal a nosotros, les va mal a ellos también. Pero el promedio, y la línea de tendencia si lo ponés en kg de soja, están cobrando 1000 kg de soja en el conjunto de una cantidad de años y no año a año (entrevistado 13).

Otro de los entrevistados, al momento de la entrevista, logró un acuerdo de renta según la aptitud de los suelos; aquellos suelos de menor aptitud agrícola tenían contratos a medianería (porcentaje) para compartir el riesgo con el dueño de la tierra.

Es a porcentaje porque son campos flojos, por eso los hice a porcentaje (entrevistado 4).

3.3.3.3 Estrategias de la toma de decisión

La toma de decisión en estas empresas es en conjunto con los miembros de la familia o socios que están involucrados en la empresa. En algunos casos puntuales, se consulta con un familiar externo a la empresa que también esté en la producción agropecuaria.

3.3.3.4 Estrategias productivas

Dos de las empresas tienen como rubros la agricultura y ganadería; la agricultura que realizan es mayoritariamente cultivos de verano, principalmente soja. La incorporación de la ganadería es una estrategia de diversificación, que puede estar más integrada al sistema de rotación o ser una estrategia puntual. Este tipo de empresa tiene una dificultad al incorporar la ganadería al sistema que es el pago de la renta, ya que es muy difícil encontrar arrendamientos donde puedan diferenciar la renta por el tipo de actividad que realizan. Como forma de poder enfrentar esta dificultad, los medianeros solo poseen ganado en los campos propios y en campos que arriendan la totalidad de la superficie, el ganado va a los bajos o en los campos que pueden llegar a rentas diferenciadas en cada uso. La ganadería también es una estrategia para minimizar el riesgo y ahorrar capital, siendo también lo que les permite un flujo de caja más adaptado a las necesidades.

Entonces, arreglamos la renta porque es distinta cultivo y pastura, hemos podido llegar a arreglos que contemplen eso y resulta en beneficios para todos y se han ido incorporando (entrevistado 18).

Por ser arrendatarios, estos productores no tienen una ganadería totalmente integrada a la rotación agrícola. Algunos de los campos que manejan pueden soportar agricultura continua, y, los que no, se devuelven al dueño cuando se entra en la fase de pasturas. Consideran que este tipo de contratos dificulta la integración de la ganadería y la agricultura. Igualmente, los entrevistados saben la importancia de la incorporación de la fase pastura en los sistemas que manejan, por la mejora de las condiciones físicas y estructurales del suelo.

... la ganadería fue porque se compró ese campo y en la zona de desperdicio lo tienes que manejar con ganado. Y, después, cuando se empezó a rotar, tuvimos que empezar a utilizar todas esas praderas [...] Por un tema que ese campo si no le haces pradera, no aguanta (entrevistado 13).

Yo creo, para mí, se va a volver a la rotación hasta que se mantenga una rotación con pasturas (entrevistado 18).

Los otros dos entrevistados realizan, mayoritariamente, agricultura, aunque en algunas de las chacras que tienen sí rotan con pasturas, pero estas quedan en manos del dueño de la tierra. En casos puntuales, cuando arriendan establecimientos en su totalidad, pueden realizar ganadería en los bajos.

...la pradera es de ellos, la ponen ellos, antiguamente hacíamos trigo con pradera y la dejábamos, pero hoy los números no cierran (entrevistado 16).

3.3.3.5 Estrategias financieras, económicas y comerciales

Una de las empresas medianeras y de servicios tiene un sistema de autofinanciamiento, usa como estrategia el pedir adelanto a las empresas a las que les realiza el servicio y ha tomado créditos en bancos para la compra de maquinaria.

Tres de los entrevistados utilizan financiamientos de corto plazo para los insumos con las empresas que los venden: financian todos los insumos con el proveedor, a pagar en 6 meses con grano cosechado. Las tres empresas trabajan con bancos privados y con el BROU, dos de ellas lo realizan en forma muy puntual. Una de las empresas entrevistadas tiene deudas por la compra de ganado; al momento de la entrevista no tenía deudas de maquinaria con ningún banco dada la estrategia de ir disminuyendo el negocio de prestar servicios de maquinaria y aumentar el rubro ganadero. Una de las empresas utiliza como forma de financiamiento el aporte de capital externo por parte de inversionistas.

La comercialización de productos agrícolas, principalmente soja, se realiza con dos o tres intermediarios de empresas exportadoras de la zona. Los granos como sorgo, maíz y trigo se venden a intermediarios locales o a la propia industria. En el caso de la soja, trabajan con ventas a futuro, como

contratos *forward*²², y, por lo general, tienen parte de la cosecha vendida para cubrir costos variables, previo a la cosecha, como otra estrategia de financiamiento.

Las ventas de ganadería se hacen a consignatarios que luego venden a frigoríficos. La venta de la ganadería se va haciendo según las necesidades de caja de la empresa.

Dos de los medianeros entrevistados tiene un grupo de productores que se unieron para comprar en conjunto insumos para hacer volumen y conseguir mejores precios, aunque el pago está a cargo de cada productor. La venta de productos se realizó como prueba el año anterior a la entrevista; la experiencia fue buena pero la adhesión por parte de los productores del grupo fue baja.

3.3.3.6 Objetivos y perspectivas a futuro

Uno de los entrevistados tenía como objetivo productivo seguir con la ganadería y la agricultura, resaltando que son actividades complementarias y que de esta forma baja riesgos. Las opiniones que tienen de los últimos 10 años son buenas, considerando que pudieron crecer e invertir en capital fijo.

Son dos cosas que se complementan, y es la única forma de poder funcionar en estos años complicados, por lo menos a mí me pasó eso, ta (entrevistado 4).

La idea es irnos quedando con los mejores campos... Cuando vemos que un campo no es tan bueno, lo sacamos (entrevistado 18).

Yo te diría que nos fue muy bien porque en ese momento que subió toda la soja que hubo buenos o muy buenos años, se pudo comprar ese campo (entrevistado 13).

Las perspectivas a futuro estaban muy condicionadas por el momento en que se hicieron las entrevistas porque se aproximaban las elecciones nacionales con un posible cambio de gobierno y el precio a la baja de la soja,

²² Son acuerdos de compra y venta de un activo en un momento determinado en el futuro por un precio determinado y no son negociables en el mercado.

entre otros factores, pero, a grandes rasgos, pensaban seguir en la producción, priorizando los mejores campos.

3.3.4 Características de las empresas multilocalizadas de la zona

En esta categoría, en la zona entrevistamos a tres empresas. Las entrevistas fueron realizadas al gerente general de la empresa en Uruguay, al ingeniero agrónomo encargado de la zona o al gerente de operaciones de la empresa.

3.3.4.1 Estructura de la empresa

Las tres empresas se instalaron en los años 2002-2003, aproximadamente, en Uruguay. En ese momento, dos eran de capital argentino y una compartía capital argentino y uruguayo; en 2017, esta empresa pasa a ser de capital uruguayo exclusivamente. Estas empresas tienen sus oficinas instaladas en el litoral agrícola, ya sea en Dolores, Mercedes o Young. La producción agrícola la tienen distribuida por varios puntos del territorio nacional. La empresa de capital nacional tiene producción en los departamentos de Paysandú, Río Negro, Soriano, Colonia, San José, Flores, Tacuarembó, Cerro Largo y Rivera, 100 % área arrendada. Una de las empresas de capital extranjero tiene producción en los departamentos de Río Negro, San José, Durazno, Tacuarembó y Paysandú, donde posee área en propiedad (76 %) y área en arrendamiento (24 %). Esta empresa, aparte de tener producción en Uruguay, también produce en Argentina y Bolivia. La otra empresa de capital extranjero tiene su producción en los departamentos de Río Negro, Paysandú y Soriano, posee área en propiedad (50 %) y área en arrendamiento (50 %). Las tres empresas poseen más de 20.000 hectáreas de superficie explotada cada una, solo en Uruguay.

Las empresas tienen una estructura jerárquica bien marcada, donde las responsabilidades van siendo mayores a medida que aumenta el nivel jerárquico. Estas empresas tienen la característica de que los dueños están presentes, aunque en dos de ellas se encuentren fuera del Uruguay; por lo

general, son un conjunto de personas dueñas de la empresa, que pueden estar emparentadas familiarmente o no. Todas las empresas tienen una fuerte presencia del rol de las gerencias tanto para la parte administrativa como para la parte productiva y son estos gerentes los que tienen contacto directo con los dueños de las empresas.

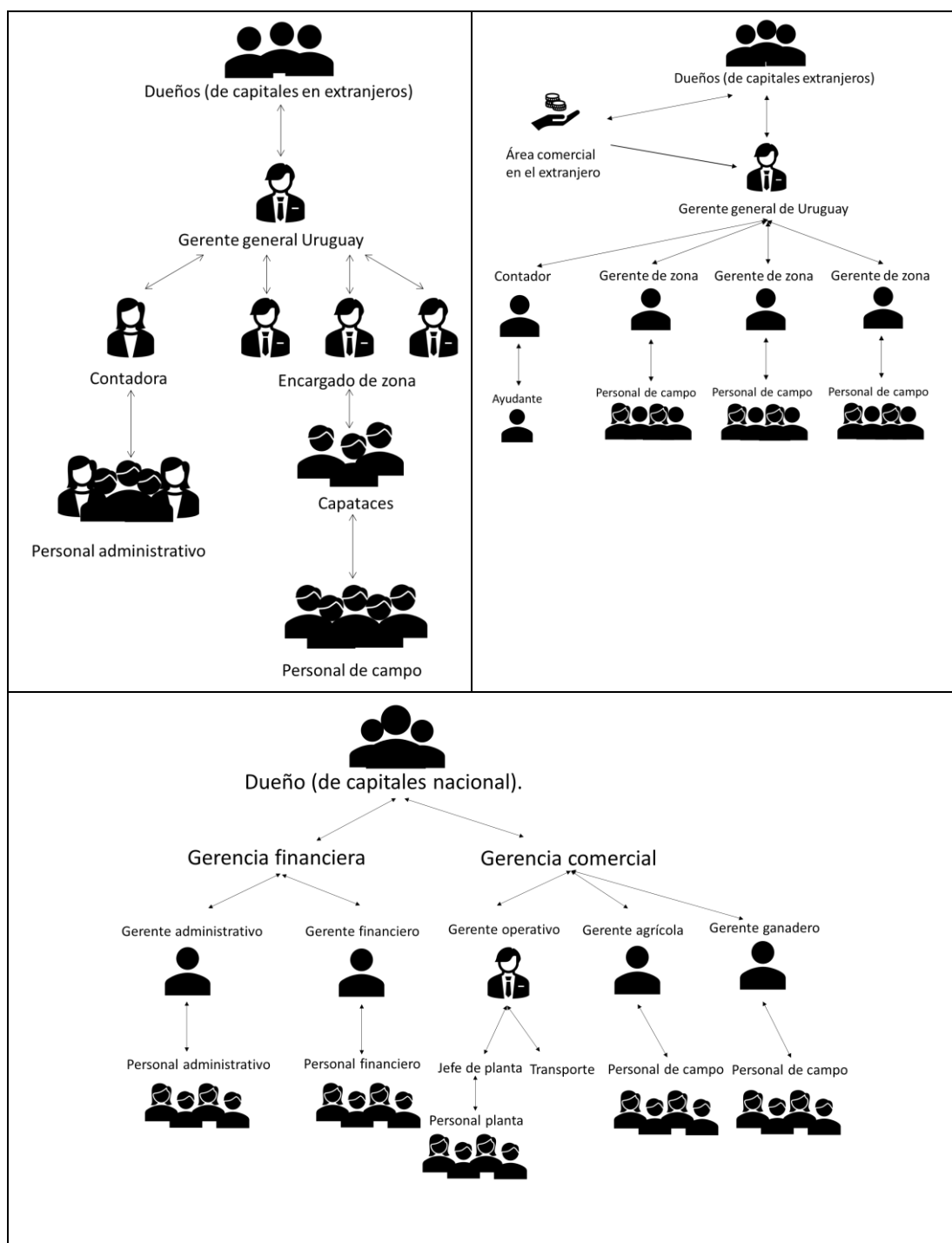


Figura 14: estructura organizativa de las empresas.

Las empresas que tienen en Uruguay la parte administrativa, contable y de comercialización, que son dos, tienen entre 80 y 120 personas asalariadas permanentes, contando el personal administrativo, contable, de planta y de campo. La empresa que no tiene en Uruguay la parte de comercialización posee 36 asalariados fijos. En dos de las empresas los empleados que están vinculados a la parte de campo no viven en ninguno de los establecimientos que poseen, sino en centros poblados o ciudades cercanas. En uno de los establecimientos hay personal como los caseros y los capataces que viven en los predios con la familia. En las tres empresas, las tareas que realiza cada asalariado fijo están bien establecidas e incluso hay mandos medios que son los que designan las tareas a realizar. Las tres empresas contratan técnicos agrónomos y veterinarios que, por lo general, se desempeñan en los cargos gerenciales zonales. En estas empresas aparecen otros profesionales como los contadores, que son los encargados del área administrativa y/o contable de las empresas.

Las tres empresas trabajan con maquinaria contratada para las labores agrícolas (entre un 90 % a un 70 % de las tareas se realizó con maquinaria contratada), ya que tienen mucha dispersión de área que hace inviable la opción de tener maquinaria propia por la cantidad de capital que precisarían para invertir en maquinaria y cubrir todas las tareas. Además, destacan que los contratistas de maquinaria tienen experiencia en la realización de las tareas, lo que les da más seguridad que si las hicieran ellos mismos por falta de experiencia.

En campos de la empresa, en propiedad tiene maquinaria para hacer el 30 % del trabajo; el otro 70 % se contrata (entrevistado 10).

... teníamos mucha área, muy desparramada, imposible de atenderla capaz nosotros; también tenía que salir a hacer una inversión importantísima, que en ese momento preferíamos hacerla en campos o en hacer más [...] cantidad de hectáreas que comprar maquinaria. Y poníamos gente que estaba especializada en

eso, sabía eso, entonces nos ayudaba mucho más a hacer el trabajo ese...
(entrevistado 9).

... tres o cuatro años se incorporó algo de maquinaria, pero muy poco, en relación con las necesidades; por lo tanto, te diría que el eje del 80 % son contratados (entrevistado 11).

Esta estrategia de tercerización de los servicios hace que una de las empresas lo traslade al negocio ganadero, teniendo *feedlot* en un sistema donde se terceriza la gestión, siendo el ganado y la comida propio de la empresa.

3.3.4.2 Contratos de arrendamiento

Los contratos de arrendamiento que manejan estas empresas son muy variados; por lo general, son contratos cortos, de un año, donde puede pasar que el contrato se renueve o no. En algunos casos hay campos arrendados que están desde hace mucho tiempo en la empresa. El pago del contrato de arrendamiento es, mayoritariamente, en porcentaje.

3.3.4.3 Estrategias en la toma de decisiones

Las decisiones en las tres empresas son tomadas por los dueños, con la colaboración de los diferentes gerentes en la empresa. La comunicación es diaria en alguna empresa y programada anualmente para ponerse a punto y planear el año. En otras empresas, los gerentes generales tienen más autonomía, ya que los dueños solo marcan los lineamientos generales dentro de los cuales los primeros toman decisiones. En otros casos, la presencia de los dueños está mucho más marcada y la mayoría de las decisiones pasan por ellos, con un contacto diario. La decisión de la comercialización de los productos la toman, exclusivamente, los dueños de la empresa en los tres casos.

3.3.4.4 Estrategias productivas

Las tres empresas tienen como rubros ganadería y agricultura, con la característica de que, para las empresas que tienen área en propiedad, la

ganadería se realiza en esa área. Poseen ganadería extensiva y también intensiva, *feedlot* o pastoreo en pastura con autoconsumo, mientras que el área en arrendamiento es solamente utilizada para agricultura. La empresa que tiene su totalidad de área arrendada hace una ganadería intensiva en *feedlot*; en menor proporción se utilizan los bajos y desperdicios. Una de las empresas, aparte de estos rubros, posee forestación, con menor importancia. En relación con la agricultura que realizan, es, mayoritariamente, de verano y la ganadería está basada en la recría y el engorde de ganado.

Las empresas extranjeras desarrollan en sus países de origen otras actividades agroindustriales; en Uruguay se encuentran en la parte productiva y también en el acopio de grano. La empresa de origen nacional está en la cadena agrícola en la fase de producción, de acopio y de transporte.

3.3.4.5 Estrategias financieras, económicas y comerciales

Las tres empresas exportan sus productos por intermedio de empresas exportadoras (Dreyfus, Cargill), con la característica de que no tienen compromiso con ninguna, venden con la que le haga la mejor oferta e, incluso, algunas hacen alianzas estratégicas con estas empresas exportadoras. Una de estas empresas entrevistadas también les proporciona semilla y fertilizante a productores de la zona, por lo que muchos productores canalizan sus ventas de productos por esta, haciendo que la empresa mueva un volumen de producto mayor, lo que le da una postura diferente a la hora de negociar la venta con las empresas exportadoras. También realizan ventas directas a la industria local harinera. Otra característica en el negocio de estas empresas es que, al poseer *feedlot* o ganadería extensiva con autoconsumo, no están atadas a la venta directa del producto agrícola cuando las condiciones no son favorables para este, pudiéndolo transformar en un producto intermedio para la producción ganadera.

El ganado se comercializa directamente a frigorífico y, mayoritariamente, para el negocio de exportación a través de la cuota 481²³. La empresa que tiene área bajo forestación está en sociedad con UPM.

La compra de insumos para estas empresas que manejan un volumen muy grande les da una ventaja, ya que se manejan con licitaciones para la compra y se toman en cuenta precio, calidad y logística de los productos para decidir la compra. Esta característica hace que no trabajen con empresas locales de insumos, sino con la industria que produce el insumo o importa directamente, como puede ser ISUSA.

Para una de las empresas entrevistadas, el capitalizarse en capital fijo (tierra) es una estrategia que vienen aplicando desde que se instalaron en Uruguay, mientras que, para la otra empresa de capital extranjero, surge en el último tiempo. La empresa cuya área total está en arrendamiento opta por la estrategia de capitalizarse por medio de la compra de ganado, donde el activo es más líquido que la tierra, y es una estrategia de diversificación para no estar atado a un solo rubro. El método de financiamiento son líneas de créditos con bancos privados o públicos y utilizan los fondos de inversión para financiar las infraestructuras importantes en la empresa.

3.3.4.6 Objetivos y perspectivas a futuro

El objetivo de la empresa, para dos de ellas es la rentabilidad: si cumplen con las rentabilidades planeadas, se hace el negocio en el agro, ya sea comprando tierra o produciendo.

La opinión de las tres empresas sobre los últimos años es buena, de crecimiento dentro de la empresa. Las perspectivas a futuro para dos de las empresas es seguir creciendo y atendiendo la combinación de agricultura con ganadería como una forma de reducir riesgos. Una de las tres empresas

²³ Cuota 481: es un cupo de exportación de carne de alta calidad con destino a la comunidad europea de animales engordados a corral y se destaca que no tiene arancel de importación.

también apuesta a aumentar área en forestación propia o en convenio con empresas forestales, aparte de ampliarse y poder ser parte de la industria frigorífica, siempre atentos a la rentabilidad del negocio.

Cuadro 11: Resumen de las estrategias encontradas en los diferentes tipos de empresarios entrevistados en la zona.

Tipos	Origen del capital	% de tierra en propiedad	Estructura de la empresa	Toma de decisión	Estrategias productivas	Estrategias financieras, económicas y comerciales
Empresa grande	(1) Capital nacional (3) Capital extranjero	90 %	(2) empresas donde existe un dueño. (2) empresas representadas por un directorio. (4) poseen un orden jerárquico en la estructura de la empresa. (4) la mano de obra asalariada tiene tareas específicas. (4) poseen asesoramiento técnico continuo.	(2) decisiones estructurales son tomadas por los dueños y los responsables de área. Y las decisiones del día a día las toma el dueño con los encargados del predio. (2) el directorio toma las decisiones estructurales o corporativas.	(3) contratan todos los servicios de maquinaria. (1) contrata solo fumigación y cosecha. (3) poseen otras actividades aparte de la actividad agrícola. (4) son diversificadas en rubros.	(4) cuentan con financiamiento propio. (4) toman créditos de corto plazo para insumos con proveedores. (4) no tienen compromiso de compra de insumos con ninguna empresa. (4) la comercialización de los productos agrícolas se realiza por intermedio de comerciantes de granos. (4) utilizan ventas a futuro.
Empresas medias/chicas	(4) Capital nacional	99 %	(4) existe un dueño. (4) no existe una jerarquía o roles bien definidos dentro de la estructura de la empresa (4) tercerizan el área administrativa. (4) asesoramiento técnico es puntual. (3) solo mano de obra permanente. (1) solo con mano de obra zafral.	(4) el dueño en forma individual o con algún miembro de la familia que esté vinculado a la empresa.	(4) no contratan maquinaria. (3) sistemas mixtos (ganadería/agricultura). (1) sistema diversificado.	(2) no tienen compromiso de venta de sus productos. (2) tiene comprometida la cosecha a un vendedor de insumos local. (4) no utilizan ventas a futuro. (3) no toman créditos con ningún banco. (1) sí toma créditos. (4) no utilizan ventas a futuro.

Medianeros	(4) Capital nacional	8 %	(2) sociedades. (2) único dueño. (2) son prestadores de servicios. (3) trabajan con estudios contables. (3) tienen asesoramiento técnico continuo de agrónomos. (1) asesoramiento técnico en forma puntual. (2) poseen trabajadores permanentes. (3) tienen una persona que se encarga de la parte administrativa.	(4) se hacen en conjunto con los socios de la empresa o miembros de la familia que están involucrados en la empresa.	(2) contratan servicio de maquinaria. (2) trabajan con maquinaria propia. (2) no son diversificadas en rubros. (2) tienen un sistema mixto.	(4) empresas trabajan con bancos. (4) créditos de corto plazo con las empresas de insumos. (1) tiene autofinanciamiento. (1) trabaja con inversionistas. (4) la comercialización de los productos se hace por intermediarios locales. (4) utilizan ventas a futuro.
Multilocalizadas	(1) Capital nacional (2) Capital extranjero	42 %	(3) oficinas instaladas en el litoral agrícola (Dolores, Mercedes o Young). (3) presentes como mínimo en 3 departamentos y máximo 9. (3) tienen un orden jerárquico en la estructura de la empresa. (1) produce en Argentina y Bolivia. (3) tienen incluida dentro de su estructura la parte administrativa, contable y de comercialización. (3) asesoramiento técnico continuo.	(3) las decisiones se toman con los dueños y los gerentes en las empresas, para ello se realizan reuniones mensuales o anuales. (3) las decisiones de comercialización son exclusivas de los dueños.	(3) trabajan con maquinaria contratada. (2) sistema mixto. (1) sistema diversificado.	(3) trabajan con bancos privados o públicos. (3) utilizan fondos de inversión. (3) exportan sus productos por exportadoras, algunas con alianzas estratégicas. (3) realizan venta directa a la industria local. (3) compra de insumos por licitaciones. (3) utilizan venta a futuro.

Nota: el número entre paréntesis hace referencia al número de empresas que toman esa estrategia dentro de cada tipo.

A modo de resumen, los distintos tipos de empresarios incorporan el modelo del agronegocio y sus pilares con intensidades diferentes. Si analizamos los diferentes tipos de empresarios, notamos que el pilar organizacional es incorporado por los tipos de empresarios grandes y los multilocalizados, con las estrategias que toman en la parte estructural de la empresa y estrategias en la toma de decisiones. El pilar productivo, donde el factor trabajo es incorporado por los empresarios grandes, multilocalizados y medianeros, utilizando la estrategia de tercerización del trabajo, cambiando el vínculo con los trabajadores y como forma de especialización tecnológica, ya que trabajan con empresas de servicios que se encargan de la mano de obra y poseen tecnología de vanguardia. La tierra como negocio es utilizada mayoritariamente por las empresas multilocalizadas, que la adquieren como un factor productivo y de ganancia financiera. La estrategia de ventas a futuro dentro del pilar financiero como forma de valorización de los *commodities* es utilizada como financiamiento para algunas empresas; de esta forma cubren costos variables de la producción sin utilizar su propio capital, y a ella recurren los tipos empresarios grandes, multilocalizados y medianeros. Otra forma de financiamiento que utilizan las empresas grandes y las multilocalizadas es el aprovechamiento que hacen de los fondos de inversión a los que acceden. Los multilocalizados tiene otras estrategias en la parte de relacionamiento con otras fases como la comercialización y la fase de servicios, la comercialización de productos y la compra de insumos; por los altos volúmenes que manejan, pueden tener estrategias de compras, como es el caso de las licitaciones directo a industrias, o estrategias comerciales con las empresas exportadoras para lograr mayor valorización de sus productos. Las empresas medianas a chicas, en sus estrategias, son más fieles al modelo tradicional para enfrentar los cambios ocurridos en la zona; se nota, por las diferentes estrategias que van tomando, que son empresas más adversas al riesgo, en comparación con las otras empresas más afines al riesgo en la toma decisiones.

Una tendencia que se ve en todos los tipos de empresas analizados como estrategia productiva es la vuelta a un sistema de producción mixto,

entre ganadería y agricultura, como forma de minimizar riesgos y conservar recursos, donde se puede notar una ganadería incluida en el sistema de rotación en aquellas empresas que manejan área en propiedad y una ganadería más intensiva en aquellos sistemas que utilizan más área en arrendamiento. En el cuadro 11 se puede ver un resumen de las diferentes estrategias de los diferentes tipos de empresas analizado.

4. REFLEXIONES FINALES

En relación con la caracterización de la ciudad de Young, cabe destacar que es la ciudad más importante de zona en estudio, por el número de habitantes que posee en ración a las demás de la zona y por el impulso que tuvo en el comienzo de siglo XXI con la llegada del modelo de agronegocio. Esto se ve en el mayor número de pobladores de la ciudad que se nota de un censo a otro, impulsado por modelos de empresas que son más urbanizadas en su organización, en la mayor infraestructura vinculada a la agricultura, como silos, la mayor oferta de maquinaria en la zona por nuevas empresas que se instalaban y mayor oferta de servicios vinculados a la agricultura que se ofrecen desde la ciudad. Es una ciudad con una historia fuertemente vinculada con el medio agrario, ya que desde sus comienzos lo agrícola fue lo que impuso su desarrollo, al comienzo vinculado con el sector ganadero y más recientemente al sector agrícola. Es una ciudad que vive al ritmo agrícola donde el concepto de agrocuidad que se manejó en esta investigación, encaja perfectamente en su descripción.

Esta zona tiene un fuerte relacionamiento con productores extranjeros, que data del siglo anterior con la llegada a la zona de emigrantes rusos, alemanes, entre otros, y a comienzos del siglo XXI con la llegada de empresas extranjeras, mayoritariamente de capital argentino. Los migrantes del siglo XX generaron en la ciudad de Young una demanda por actividades que estaban vinculadas a la agricultura, como las herrerías, generando un movimiento en la dinámica de la ciudad. Estos migrantes llegaron con sus familias a instalarse en la zona a producir, perdiendo el vínculo con sus lugares de origen en relación a la producción. Los empresarios que llegaron en comienzos del siglo XXI, al igual que los anteriores demandaron determinados servicios en la ciudad vinculados a la agricultura, lo que hizo que aumentaron los centros de acopio y otros servicios agrícolas. A diferencia de los primeros migrantes que llegaron, los del siglo XXI no perdían el vínculo con sus lugares de origen donde se encontraban la casa matriz, tomado decisiones de financiamiento,

producción y funcionamiento desde estos lugares. Por lo tanto, en la zona en estudio la llegada de agricultores de origen extranjero no es algo nuevo, ha pasado a lo largo de la historia impulsando determinadas actividades agrícolas y demandando servicios.

Estos empresarios que llegaron a la zona en el siglo XXI, impulsaron el modelo del agronegocio, llegando a modificar la forma de producción, la organización de las empresas, la forma de comercializar sus productos y el financiamiento de estas. En la etapa del 2002 al 2013, etapa que fue denominada de expansión inicial y profundización, con la llegada de las nuevas empresas se da una inyección de capital que el sector precisaba en ese momento. Por otro lado, genero desplazamientos de los empresarios de la zona que no pudieron competir con estos nuevos empresarios, llevándolos a producir a zonas menos aptas para la agricultura o retirándose de la producción. También se forman nuevos actores como los contratistas de maquinaria, que se generan por demanda de la tercerización, de las tareas que traían estas empresas en su forma de trabajar y se resalta la importancia de los rentistas en la zona. En esta etapa se ve como el modelo del agronegocio y sus diferentes pilares se instala en la zona en estudio generando cambios en las empresas, en el entorno y en el relacionamiento de las mismas.

En la etapa siguiente denominada de retracción, se generan nuevos cambios en busca de poder amortiguar el impacto de la salida o reducción de área de los *pooles* de siembra, empresas en red o grandes empresas de la zona. El cambio más destacado es la formación de asociaciones entre diferentes actores para poder producir en las áreas liberadas por las grandes empresas. Otra característica de esta etapa es la vuelta a la producción de algunos actores como los prestadores de servicios, que salen a producir para poder amortiguar la baja demanda de trabajo que se da en esta etapa.

Los últimos resultados de esta investigación muestran cómo fue adoptado el modelo del agronegocio por los diferentes empresarios

entrevistados. Donde encontramos que este modelo fue permeando en los empresarios entrevistados en diferentes niveles. Teniendo como los que aplican el modelo y sus diferentes pilares con más fidelidad a las empresas multilocalizadas, estas empresas utilizan los conceptos de la pila organizacional en su orden de jerarquías interno, en el modo que toman las decisiones, etc., el pilar financiero utilizando financiamientos externos, ventas futuras, etc. El pilar productivo es incorporado por el relacionamiento que tienen con el factor trabajo, en la tercerización de las tareas, y el factor tierra en ese doble rol productivo y patrimonial a la vez. A su vez las empresas multilocalizadas tienen un peso importante en otros eslabones de la cadena como son la fase de comercialización de los productos que las favorece frente a otras por los volúmenes que manejan y también en la compra de insumos, que por el volumen que utilizan, les permite realizar negocios específicos y más ventajosos. Otros que incorporan en gran medida el modelo del agronegocio son el tipo de empresarios grandes, estos incorporan el pilar organizacional teniendo marcada jerarquización de las tareas y rangos dentro de las empresas. El pilar financiero es incorporado con la estrategia de ventas a futuro y financiamiento externo. En relación al pilar productivo estas empresas incorporan la estrategia de tercerización de las tareas del factor trabajo. Las empresas medianeras incorporan algunas características del modelo del agronegocio, y fundamentalmente utilizan estrategias del pilar productivo como la tercerización de tareas y del pilar financiero las ventas a futuro son muy utilizadas por este tipo de empresario. En relación al tipo de empresas medianas y chicas, el modelo del agronegocio no fue adoptado tan fuertemente, teniendo un comportamiento en sus estrategias más fieles al modelo tradicional de agricultura que se adapta mejor a sus características tanto de manejo de capital como en las lógicas del propio empresario entrevistado.

Los diferentes tipos de empresarios entrevistados poseen diferentes estrategias para afrontar determinadas situaciones productivas y de estructura, y, a la hora de la toma de decisiones financieras, económicas y

comerciales, suelen estar más afín con el modelo del agronegocio que con mantener las características del modelo tradicional. El estudio realizado parece sugerir una tendencia a que las empresas más pequeñas, con capital nacional, incluyan más estrategias del modelo tradicional y aquellas empresas más grandes, multilocalizadas, con capital extranjero incorporan más estrategias del modelo del agronegocio. Esto deja ver que el modelo del agronegocio, se va incorporando con diferente intensidad a partir de los distintos pilares, por parte de los diferentes tipos de empresarios. El estudio realizado sugiere que, en la zona estudiada, el modelo toma identidad local y, según el tipo de empresarios que se analice, podrá tener más o menos incorporado alguno de sus pilares. Futuros estudios podrán establecer la fortaleza relativa de los diferentes pilares según las estrategias de los distintos grupos empresariales.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Albaladejo C. 2013. Dinámica de la inserción territorial de la agricultura pampeana y emergencia del *agribusiness*. En: Gras C., Hernández V. coord. El Agro como Negocio: Producción, sociedad y territorios en la globalización. Buenos Aires. Biblos. 67-95.
- Arbeletche P, Coppola M, Paladino C. 2012. Análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo. *Agrociencias* 16. Pp. 110-119. Montevideo-Uruguay.
- Arbeletche P, Gutiérrez G. 2010. Crecimiento de la agricultura en Uruguay: exclusión social o integración económica en redes. *Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales, Pampa*, 06 (6). Pp. 113-138.
- Arbeletche P, Rosa AL, Carambula M, Russi E, Guibert M. 2019. Reconfiguraciones de los sistemas productivos empresariales de la agricultura de secano en el Uruguay del siglo XXI. IV Congreso Ciencias Sociales Agrarias (5.º, 2019, Montevideo, Uruguay). Sin publicar.
- Archenti N. 2007. Estudio de caso/s. En: Marradi A., Archenti N., Piovani J.I. Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina. Emecé Editores S.A. 237-246.
- Achkar M, Domínguez A, Pesce F. 2008. Introducción. En: Villarreal A. Agronegocio LTDA. Nuevas modalidades de colonización en el cono sur de América Latina. 7-11.
- Barrios A. 2005. XXXI. Ciudades, Villas y pueblos. En: Río Negro: Historia general, tomo II. Montevideo. Tradinco S.A. Pp. 611-649
- Bianco M, Chiappe M, Díaz I, Narbondo I. 2019. Expresiones territoriales de la expansión agrícola en Uruguay. En: IV congreso Ciencias Sociales Agrarias (4.º, 2019, Montevideo, Uruguay). Poste.
- Ceroni M. 2018. Rasgos centrales del agronegocio en Latinoamérica: la experiencia en Uruguay. *Perfiles Latinoamericanos*. 26(52). 1-29. doi: 10.18504/pl2652-004-2018.

CLALDY (Compañía Láctea Agropecuaria Lecheros de Young). S. f. [En línea] Disponible en: <https://www.claldy.com.uy/es/empresa/>. Último acceso 25 de enero del 2021. S/p.

CONEAT-MGAP (Comisión Nacional de Estudios Agronómicos de la Tierra – Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). s/f a. Visualizador CONEAT. [En línea] Disponible en: <http://web.renare.gub.uy/js/visores/coneat/> . Último acceso: 25 de enero del 2021. s/p.

CONEAT-MGAP (Comisión Nacional de Estudios Agronómicos de la Tierra – Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). s/f b. Descripciones de los Grupos CONEAT. [En línea] Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/politicas-y-gestion/coneat> . Último acceso: 23 de noviembre del 2021. 62 pp.

COPAGRAN (Cooperativa Agraria Nacional). S/f. [En línea] Disponible en: <https://www.copagran.com.uy/index.php/logistica#silos>. Último acceso: 25 de enero del 2021. S/p.

CREA (Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria). s/f a. ¿Quiénes somos? [En línea] Disponible en <http://fucra.org/institucional/quienes-somos>. Último acceso: 5 de mayo 2022

CREA (Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria). s/f b. Carne CREA. [En línea] Disponible en: <http://fucra.org/seccion/carne-crea> . Último acceso: 18 de mayo del 2021. s/p.

Datos Argentinos. s/f. [En línea] Disponible en: <https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-soja---siembra-cosecha-produccion-rendimiento>; <https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-trigo---siembra-cosecha-produccion-rendimiento>. Último acceso: 8 de junio del 2023. s/p.

Desmond N, Siebert JW. 2009. Toward better defining the field of agribusiness management. International Food and agribusiness management review. Volumen 12: 123-142.

- El País. 2016. UAG vendió varios de los campos, pero no deja agricultura. [En línea] Disponible en: <https://www.elpais.com.uy/negocios/rurales/uag-vendio-campos-deja-agricultura.html>. Último acceso: 22 de julio 2021.
- El País. 2015. Empresario uruguayo compra parte de ADP “rey de la soja”. [En línea] Disponible en: <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/empresario-uruguayo-compra-parte-adp-rey-soja.html>. Último acceso: 22 de Julio 2021.
- El Ombú. sf. Quienes somos. [En línea] Disponible en: <http://www.elombu.com.uy/-Primera-seccion-.html>. Último acceso: 23 de junio del 2020.
- Fernández E. 2008. La evolución económica y social del sector agropecuario. En: El campo Uruguayo: una mirada desde la sociología rural. Capítulo 4. Montevideo: Facultad de Agronomía.
- Figueredo S. 2012. Intermediación laboral y organizacional del trabajo en el contexto de expansión agrícola uruguayo. Tesis Magister en Ciencias Agrarias, opción Ciencias Sociales. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 109 p.
- Figueredo S, Guibert M, Arbeletche P. 2019. Ciclo sojero y estrategias de los actores de la producción agropecuaria en el litoral uruguayo. Revista de desarrollo económico territorial: Agronegocios y territorios, n.º 16: 99-118. Doi: <https://doi.org/10.17141/eutopia.16.2019.4103>
- Global Gap. Sf. [En línea] Disponible en: https://www.globalgap.org/uk_en/Profiles/3c7a7673-8d8d-11e2-a2a2-6805ca037347/. Último acceso 23 de junio del 2020.
- Gras C. 2013. Agronegocio en el cono sur: actores sociales, desigualdades y entrelazamientos transregionales. N.º 50. 166 p. [En línea] Disponible en: https://www.desigualdades.net/Resources/Working_Paper/50-WP-Gras-Online-revised.pdf. Último acceso: 17 de marzo del 2022.
- Gras C, Cáceres DM. 2017. El acaparamiento de tierra como proceso dinámico. Las estrategias de los actores en contexto de estancamiento económico. Población y Sociedad. Vol. 24 (Núm. 2): 166-194. ISSN-L 0328

3445. [En línea] Disponible en: <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/pys/issue/view/267>. Último acceso: 13 de junio 2023.
- Gras C, Hernández V. 2013. Los pilares del modelo *Agribusiness*. En: Gras C, Hernández V. El Agro como Negocio. Producción, sociedad y territorio en la globalización. Buenos Aires. Editorial Biblos. 17-46.
- Gras C, Sosa A. 2013. El modelo de negocio de las principales megaempresas agropecuarias. En: Gras, C y Hernández, V. El Agro como Negocio. Producción, Sociedad y territorios en la globalización. Buenos Aires. Editorial Biblos. 215-236.
- Guibert M, Grosso S, Arbeletche P, Bellini M.^a E. 2011. De argentina a Uruguay: espacio y actores en una nueva lógica de producción agrícola. Pampa 07. Pp. 13-38.
- INC (Instituto Nacional de Colonización). 2020. Experiencias de encuentros con familias colonas e institucionalidad en los territorios de Río Negro: Discusión y Difusión. 16 p. [En línea] Disponible en: <https://www.colonizacion.com.uy/documents/20182/141832/Azziz.Galvan.Orozco.pdf/30c70e76-1752-4fa8-87ad-a4077c1e0f51>. Último acceso: 23 junio 2020.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2011. Unidad de Geoestadística. Uruguay. [En línea] Disponible en: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/datos-y-estadisticas/estadisticas/mapas-unidades-geoestadisticas-2011> . Último acceso: 19 de mayo del 2023. s/p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2004. Unidad de Geoestadística. Uruguay. 2004. [En línea] Disponible en: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/datos-y-estadisticas/estadisticas/mapas-unidades-geoestadisticas-2004> . Último acceso: 9 de diciembre del 2018. s/p.
- INE-CPV (Instituto Nacional de estadística - Censo de población y vivienda). 2004. [En línea] Disponible en: <http://www.ine.gub.uy/web/guest/censos1> . Último acceso: 1 de marzo 2019. s/p.

- INE-CPV (Instituto Nacional de estadística - Censo de población y vivienda). 2011. En: Censo de población y vivienda 2011. Procesador de datos. [En línea] Disponible en: <https://www.redatam.org/binury/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CPV2011&lang=esp> . Último acceso: 1 de marzo 2019. s/p.
- INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria). 2019. Convenio INIA-SRRN (Sociedad Rural de Río Negro). Contribución a 100 años de historia de la gremial. Agente de producción de desarrollo productivo regional. Montevideo: Unidad de comunicación y transferencia de Tecnología de INIA. 47 p.
- Mançano B. 2008. Sobre la tipología de los territorios. 20p. [En Línea] Disponible en: <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/documentos839/docs/bernardo-tipologia-de-territorios-espanol.pdf> . Ultimo acceso: 2 de abril 2021.
- Méndez DL. 2022. Agrociudad. En: Salomón A, Muzlera J. ed. Diccionario del agro Iberoamericano. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 49-53. [En línea] Disponible en: <https://www.teseopress.com/diccionarioagro/>. Último acceso: 16 de junio 2023.
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2020. Políticas y gestión. Plan de uso y manejo de suelos. [En línea] Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/politicas-y-gestion/planes-uso-manejo-suelos>. Último acceso: 6 de diciembre del 2021.
- MGAP-DIEA. 2021a. Serie «Precio de la tierra» compraventa primer semestre 2021. [En línea] Disponible en: https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/sites/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/files/2021-10/Compraventas_1erSem2021%28Definitivo%29.pdf. Último acceso: 25 julio del 2022.
- MGAP-DIEA. 2021b. Serie «Precio de la tierra» Arrendamiento 2020. [En línea] Disponible en: https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/sites/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/files/2021-10/Arrendamientos_1erSem2021%28Definitivo%29.pdf

[pesca/files/2021-05/COMUNICADO_Arrendamientos_Anual_2020.pdf](https://descargas.mgap.gub.uy/DIEA/Anuarios/Anuario2018/Anuario_2018.pdf).

Último acceso: 25 julio del 2022.

MGAP-DIEA (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2018. División Estadística Agropecuaria. Anuario Estadístico 2018. [En línea] Disponibles en: https://descargas.mgap.gub.uy/DIEA/Anuarios/Anuario2018/Anuario_2018.pdf. Último acceso: 19 de mayo 2023

MGAP-DIEA (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2011. División Estadística Agropecuaria. Censo General Agropecuario 2011- resultados definitivos. [En línea] Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/datos-y-estadisticas/estadisticas/censo-general-agropecuario-2011>. Último acceso: 19 de mayo 2023.

MGAP-DIEA (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2010. División Estadística Agropecuaria. Anuario Estadístico 2010. [En línea] Disponibles en: <https://descargas.mgap.gub.uy/DIEA/Documentos%20compartidos/Anuario2010/DIEA-Anuario-2010w.pdf>. Último acceso: 19 de mayo 2023.

MGAP-DIEA (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2006. División Estadística Agropecuaria. Anuario Estadístico 2006. [En línea] Disponibles en: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-diea-2006>. Último acceso: 19 de mayo 2023.

MGAP-DGS (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca – Dirección General de Secretaría). S/f. Presentación de declaración jurada anual de DICOSE. [En línea] Disponibles en: <https://www.gub.uy/tramites/presentacion-declaracion-jurada-anual-dicose#:~:text=Es%20la%20Declaraci%C3%B3n%20anual%20de,a%20presentar%20Declaraci%C3%B3n%20jurada%20anual>. Último acceso: 26 de mayo del 2023.

- Montes del Plata. s/f. Convenio Alianza. [En línea] Disponible en: <https://alianzas.montesdelplata.com.uy/espanol/alianzas-2>. Último acceso: 13 de septiembre del 2021. s/p
- Oyhantçabal G, Narbondo I. 2011. Expulsión de productores y sustitución de rubros. En: Radiografía del agronegocio sojero. Montevideo, Uruguay. 89-93.
- Piñeiro D. 2001. Población y trabajadores rurales en el contexto de transformación agrarias. En: Giarracca N. (coord.^a). ¿Una nueva ruralidad en América Latina? Buenos Aires: CLACSO. 269-288.
- Piñeiro D. 2014. Asalto a la tierra: el capital financiero descubre el campo uruguayo. En: Almeyra G, Concheiro Bórquez L, Mendes Pereira JM, Porto-Gonçalves CW. coord. Capitalismo: tierra y poder en América Latina (1982-2012). México, D.F.: Ediciones Continente. (Volumen I). 215-253.
- Piñeiro D, Moraes M.^a I. 2008. Los cambios en la sociedad rural durante el siglo XX. En: El Uruguay del siglo XX. Tomo III. La sociedad. Editorial Banda Oriental. 105-136.
- Rosas F, Arbeletche P, Mazzilli S, Silva Carrazzone M.^a E, Peloché D, Mondelli M. 2019. Cuantificación del impacto en el uso de recursos naturales y el medio ambiente de diversos sistemas productivos agrícolas por tipología organizacional. Serie FPTA-INIA, 77: 83 pp. ISBN: 978-9974-38-426-2.
- Samuelle J. 2014. Empresa agropecuaria UAG compró El Tejar por unos U\$S 200 millones. El Observador. s/p. [En línea] Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/empresa-agropecuaria-uag-compro-el-tejar-por-unos-us-200-millones-201422412380>. Último acceso: 15 de mayo 2023.
- SIG MIDES. s/f. [En Línea] Disponible en: <https://mapas.mides.gub.uy/?puntos=Coordenada1,-34.56879,-56.345345;Coordenada2,-34.66879,-56.345345>. Último acceso: 19 de marzo 2019.

- Silos Uruguay. s/f. [En Línea] Disponible en: <https://web.snig.gub.uy/arcgissrv/apps/webappviewer/index.html?id=7a6c5d0b961b449da9a79be1340a7774>. Último acceso: 19 de marzo 2019.
- Silveira A. 2009. Organización rural en su accionar colectivo: Una aproximación desde la asociación nacional de productores de leche. En: Riella, A y Vitelli, R. Estudios en tiempos de Crisis (2002-2004). 117-158.
- Sosa A. 2018. Las estrategias empresariales del agronegocio en la era de la financiarización. El caso de El Tejar. Mundo Agrario. Vol. 19 (n.º 41): S/N. Doi: <https://doi.org/10.24215/15155994e086>
- Sosa A. 2017. El papel de las megaempresas agropecuarias en la financiarización del régimen alimentario global. Los casos del grupo los grobo y el tejar en Argentina y en Brasil (1996-2015). Tesis Doctora en Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires. 382 pp.
- Stake RE. 1998. Investigación con estudios de casos. Madrid: Morata S.L. 157 pp. ISBN: 84-7112-422-X.
- UPM Uruguay. s/f. [En línea] Disponible en: <https://www.upm.uy/fomento/>. Último acceso: 18 de mayo del 2021.
- Poder Legislativo. 1948. Ley N.º 11029. Instituto Nacional de Colonización. Creación. Colonización de tierras. [En línea] Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/11029-1948>. Último acceso: 19 de Julio 2021.
- Wesz VJ. 2014. O mercado da soja e as relações de troca entre produtores rurais e empresas no Sudeste de Mato Grosso (Brasil). Tesis para Doctorado en Ciencias Sociais. Rio de Janeiro, Brasil. Universidad Federal Rural de Rio de Janeiro (UFRRJ). 237 pp.

6. ANEXOS

ANEXO 1

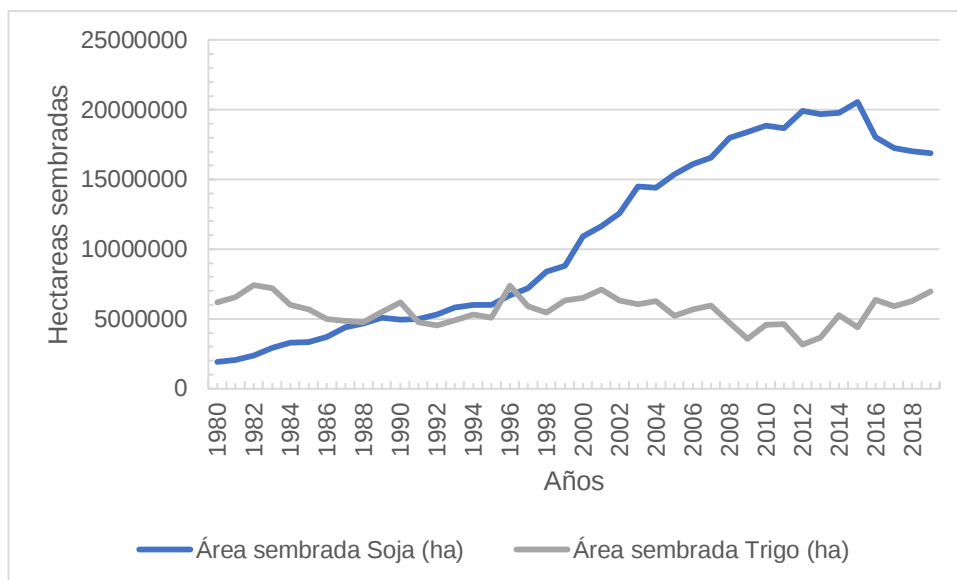


Figura: Áreas sembradas en Argentina de Trigo y Soja desde 1980 a 2019. (Elaborado en base de datos de oficiales del Gobierno Argentino, Datos Argentinos, s/f)

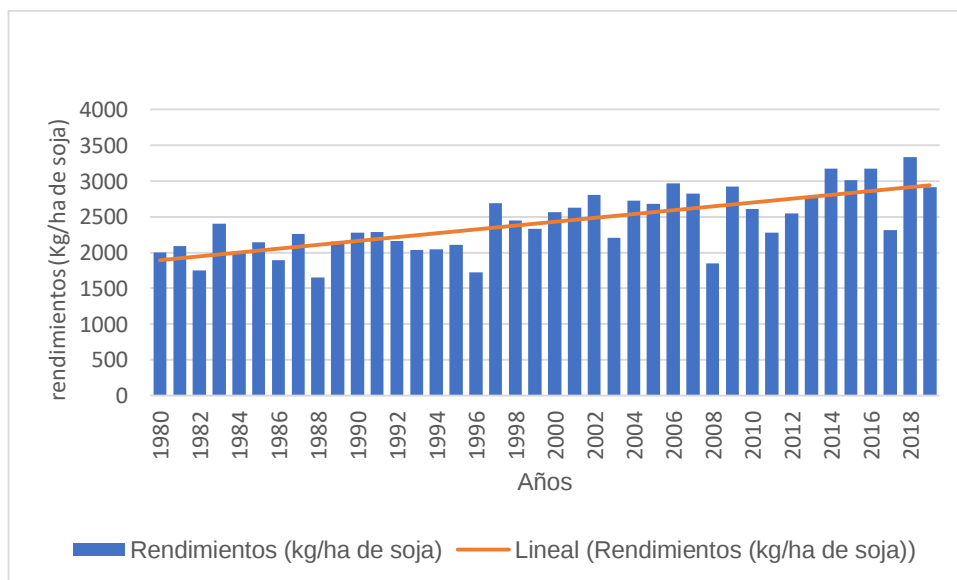


Figura: Rendimientos de Soja en Argentina desde 1980 a 2019. (Elaborado en base de datos de oficiales del Gobierno Argentino, Datos Argentinos, s/f)

ANEXO 2

Pautas de la entrevista de la fase focalizada

- **Características del entrevistado:**

- ¿Usted es de esta zona? ¿Qué formación tiene? ¿Qué edad tiene?

(Rastrear el origen residencial y la trayectoria personal/familiar en la actividad).

- ¿Desde cuándo está vinculado al negocio agrícola? ¿Y a esta empresa? ¿Podría contarnos cómo fue esa trayectoria?

- ¿Dónde reside la mayor parte del tiempo? (Indagar si es empleado o propietario del establecimiento).

- **Sobre la empresa:**

- ¿Podría contarnos cómo es la estructura de esta empresa? (Indagar si la empresa está integrada por distintos socios, quiénes son, qué aporta cada uno).

- ¿Hay inversionistas que no sean del sector agropecuario? (Caracterizar origen extranjero/nacional, actividad de la que proceden, vínculo familiar u otro).

- **Sobre las actividades:**

- ¿Cuál es la producción que realiza en este establecimiento?

- ¿Desde cuándo se realiza? (Rastrear los cambios implementados en los últimos años).

(Identificar si siempre hubo agricultura. Si no es así, en qué momento ingresa la agricultura al negocio empresarial y cómo complementa o sustituye a la ganadería, por ejemplo).

- ¿Cuántas hectáreas de agricultura produce? Y de ganadería y forestación, si corresponde.

- ¿Cuál es la superficie propia, arrendada, propia arrendada a otros...?

- ¿Tiene producción en otros campos? ¿En qué zona del país? ¿Qué produce allí?

- ¿Tiene producción fuera del país? ¿En dónde? ¿En qué rubros?

- ¿Tiene otras actividades como venta de servicios, asesoramiento a

terceros, ejercicio profesional, etc.? (Indagar si tiene actividad o inversiones en otras partes de la cadena, por ejemplo, transporte, silaje, venta de insumos, plantas de procesamiento, etc.).

- **Sobre el funcionamiento de la empresa:**

- ¿Cuál diría que es su objetivo principal en esta actividad? (Quizás ya se dedujo a lo largo de la conversación).

- ¿Cómo se organiza la empresa, tiene distintas áreas o secciones?

- ¿Cómo decide qué tipo de producción va a realizar?

- ¿Cómo se toman las decisiones en esta empresa? ¿Quiénes participan de las decisiones?

- Específicamente, ¿cómo se deciden las ventas? ¿Nos podría explicar cómo operan en relación a la comercialización? (¿Indagar si se manejan con mercados de futuros? ¿Por qué? En caso de que sí, ¿cómo lo hacen?).

- **Sobre el acceso a servicios y mano de obra:**

- ¿Qué servicios contrata (siembra, fumigación, cosecha)?

- ¿A quiénes contrata? ¿Son de la zona? ¿Desde cuándo contrata a esa/s empresa/s? ¿Por qué lo hace con ellos?

- ¿Cómo accede a los insumos? ¿A qué empresas les compra? ¿Por qué? ¿Tiene algún acuerdo/estrategia de financiación?

- ¿Cómo comercializa la producción? ¿Con quiénes se vincula para hacerlo? ¿Por qué lo hace con ellos? (Quizás ya habló de este tema en el bloque anterior).

- ¿Toma créditos de algún tipo? ¿Con una institución o con particulares? ¿Qué financia?

- ¿Contrata seguros? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Con qué empresa?

- ¿Qué empleados permanentes tiene contratados? (Identificar cantidad y puesto de trabajo/responsabilidad específica en el establecimiento. Discriminar entre roles de gerencia, administración, logística, técnicos de campo, capataces y peones dedicados a la agricultura).

- Y temporales, ¿contrata alguno directamente? ¿Para qué tareas? (Discriminar entre asesoramiento técnico, seguimiento de chacras (pueden

hacerlo empleados permanentes o temporales) y operación de maquinaria, por ejemplo).

— ¿Tiene maquinaria agrícola propia? ¿Qué maquinaria es? ¿Por qué deciden tenerla en propiedad y no contratar servicios? ¿Cómo financió la compra? (Opcional).

— ¿Con qué infraestructura propia cuentan (galpones, talleres, silos, etc.)? (Opcional).

- **Asesoramientos:**

— ¿Qué asesoramiento técnico tiene? ¿De qué forma se asesoran agronómicamente?

— ¿Participa de alguna asociación/organización de empresarios como usted donde se compartan aspectos técnicos de la producción?

— ¿Cómo decide con qué maquinaria y equipos trabajar?

— ¿Y cómo se asesora en aspectos contables, legales? ¿Cómo se informa sobre los cambios en los mercados?

- **Para finalizar (si da el tiempo):**

— ¿Qué estrategia se plantea seguir en la empresa en los próximos años? (A corto y mediano plazo, un año a cinco años.)

— ¿Qué piensa de los resultados que ha tenido la empresa? Si pudiera introducir cambios, ¿cuáles haría?

ANEXO 3

Entrevista a empresas de insumos

- **Características del entrevistado:**

— ¿Usted es de esta zona? ¿Qué formación tiene? ¿Qué edad tiene?
(Rastrear el origen residencial y la trayectoria personal/familiar en la actividad).

— ¿Desde cuándo está vinculado al negocio agrícola? ¿Y a esta empresa? ¿Podría contarnos cómo fue esa trayectoria?

— ¿Dónde reside la mayor parte del tiempo? (Indagar si es empleado o propietario del establecimiento).

- **Sobre la empresa:**

— ¿Podría contarnos cómo es la estructura de esta empresa?
(Indagar si la empresa está integrada por distintos socios, quiénes son, qué aporta cada uno).

- **Sobre el vínculo productor-empresario:**

— ¿Podría contarnos como es el vínculo de los productores de la zona con ustedes? (Indagar un poco cómo son los negocios entre los productores y la empresa.)

— ¿Quiénes eran los que venían en 2000 y quiénes son los que vienen ahora al mostrador?

— ¿Cómo ven que ha cambiado el productor de la zona en los últimos años?

— En algunos momentos, la financialización de agricultura estaba en manos de entidades financieras, sean bancos públicos y/o privados. ¿Creen que eso sigue siendo así? ¿Qué papel toman ustedes en este nuevo escenario?

ANEXO 4

Cuadro: población rural de la zona según rango de edad para el año 2011.

	Hombre rural	Mujer rural	Total rural	%	% acumulado
Menor de 1 año	19	20	39	1,70	1,7
De 1 a 4 años	81	64	145	6,33	8,0
De 5 a 9 años	109	83	192	8,38	16,4
De 10 a 14 años	112	104	216	9,42	25,8
De 15 a 19 años	98	96	194	8,46	34,3
De 20 a 24 años	72	68	140	6,11	40,4
De 25 a 29 años	81	60	141	6,15	46,6
De 30 a 34 años	77	74	151	6,59	53,1
De 35 a 39 años	111	76	187	8,16	61,3
De 40 a 44 años	68	74	142	6,20	67,5
De 45 a 49 años	80	61	141	6,15	73,6
De 50 a 54 años	72	49	121	5,28	78,9
De 55 a 59 años	79	53	132	5,76	84,7
De 60 a 64 años	72	40	112	4,89	89,6
De 65 a 69 años	43	26	69	3,01	92,6
De 70 a 74 años	52	30	82	3,58	96,2
De 75 a 79 años	29	10	39	1,70	97,9
De 80 a 84 años	14	15	29	1,27	99,1
De 85 a 89 años	5	7	12	0,52	99,7
De 90 a 94 años	0	6	6	0,26	99,9
De 95 a 99 años	1	1	2	0,09	100
De 100 a 104 años	0	0	0	0,00	100
Total	1275	1017	2292	100%	

Fuente: con base en datos de INE (INE, 2011).

Cuadro: población urbana de la zona según rango de edad para el año 2011.

	Hombres Urbano	Mujer Urbano	Total Urbano	%	% acumulado
Menor de 1 año	119	130	249	1,4	1,4
De 1 a 4 años	607	593	1200	6,6	8,0
De 5 a 9 años	749	761	1510	8,4	16,4
De 10 a 14 años	915	804	1719	9,5	25,9
De 15 a 19 años	832	812	1644	9,1	35,0
De 20 a 24 años	670	579	1249	6,9	41,9
De 25 a 29 años	616	629	1245	6,9	48,8
De 30 a 34 años	646	620	1266	7,0	55,8
De 35 a 39 años	625	610	1235	6,8	62,6
De 40 a 44 años	565	568	1133	6,3	68,9
De 45 a 49 años	507	491	998	5,5	74,4
De 50 a 54 años	504	450	954	5,3	79,7
De 55 a 59 años	406	424	830	4,6	84,3
De 60 a 64 años	358	385	743	4,1	88,4
De 65 a 69 años	288	324	612	3,4	91,8
De 70 a 74 años	255	287	542	3,0	94,8
De 75 a 79 años	222	220	442	2,4	97,2
De 80 a 84 años	132	145	277	1,5	98,8
De 85 a 89 años	65	86	151	0,8	99,6
De 90 a 94 años	16	36	52	0,3	99,9
De 95 a 99 años	2	11	13	0,07	99,98
De 100 a 104 años	1	3	4	0,02	100,0
Total	9100	8968	18068	100%	

Fuente: con base en datos de INE (INE, 2011).

Cuadro: población total de la zona en estudio según rango de edad para el año 2011.

	Total	%	% acumulado
Menor de 1 año	288	1,4	1,4
De 1 a 4 años	1345	6,6	8,0
De 5 a 9 años	1702	8,4	16,4
De 10 a 14 años	1935	9,5	25,9
De 15 a 19 años	1838	9,0	34,9
De 20 a 24 años	1389	6,8	41,7
De 25 a 29 años	1386	6,8	48,5
De 30 a 34 años	1417	7,0	55,5
De 35 a 39 años	1422	7,0	62,5
De 40 a 44 años	1275	6,3	68,7
De 45 a 49 años	1139	5,6	74,3
De 50 a 54 años	1075	5,3	79,6
De 55 a 59 años	962	4,7	84,3
De 60 a 64 años	855	4,2	88,5
De 65 a 69 años	681	3,3	91,9
De 70 a 74 años	624	3,1	95,0
De 75 a 79 años	481	2,4	97,3
De 80 a 84 años	306	1,5	98,8
De 85 a 89 años	163	0,8	99,6
De 90 a 94 años	58	0,3	99,9
De 95 a 99 años	15	0,07	99,98
De 100 a 104 años	4	0,02	100
Total	20360	100 %	

Fuente: con base en datos de INE (INE, 2011)

ANEXO 5

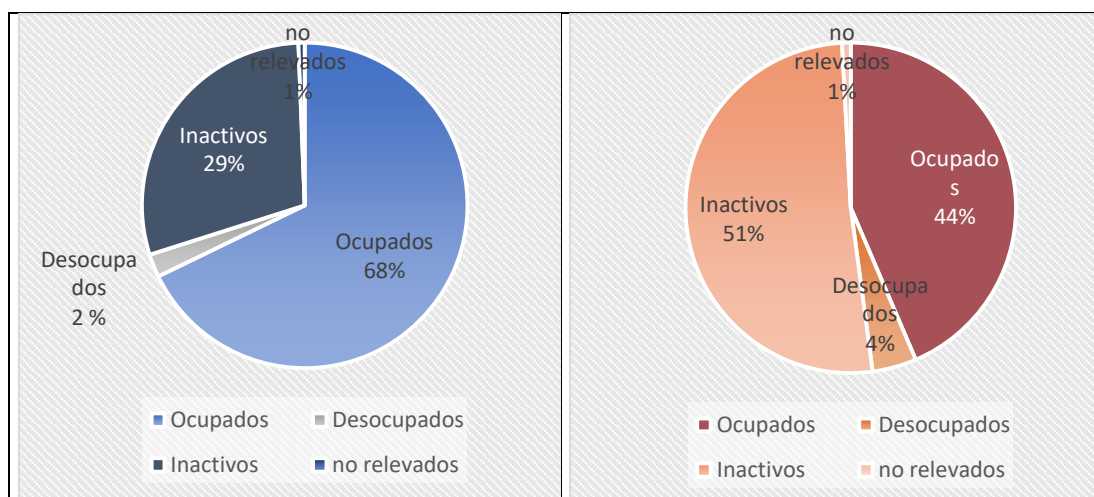


Figura: población económicamente activa y población económicamente inactiva para la población urbana de la zona. (Izquierda es población de hombres y derecha, población de mujeres.)

Fuente: Elaborado con base en INE, 2011

ANEXO 6

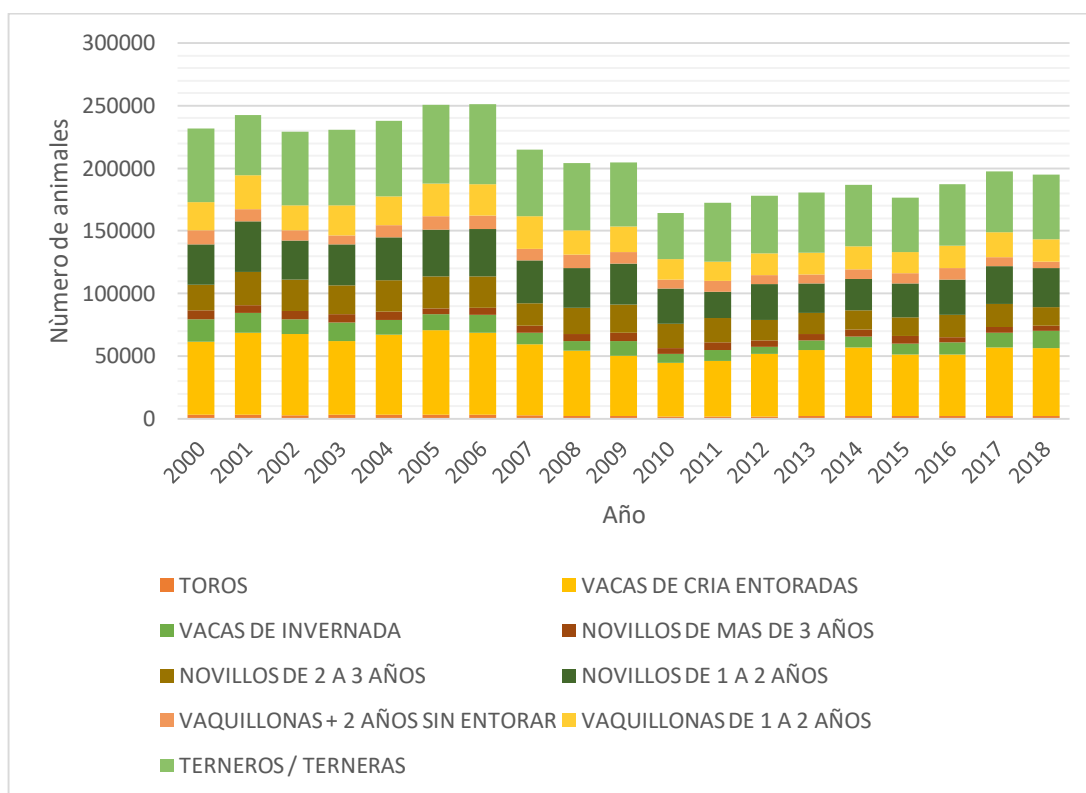


Figura: total de animales por categoría desde 2000 al 2018 en las secciones policiales 6, 7, 11 y 12 del departamento de Río Negro. (Elaborado con base en DICOSE 2000 a 2018.)

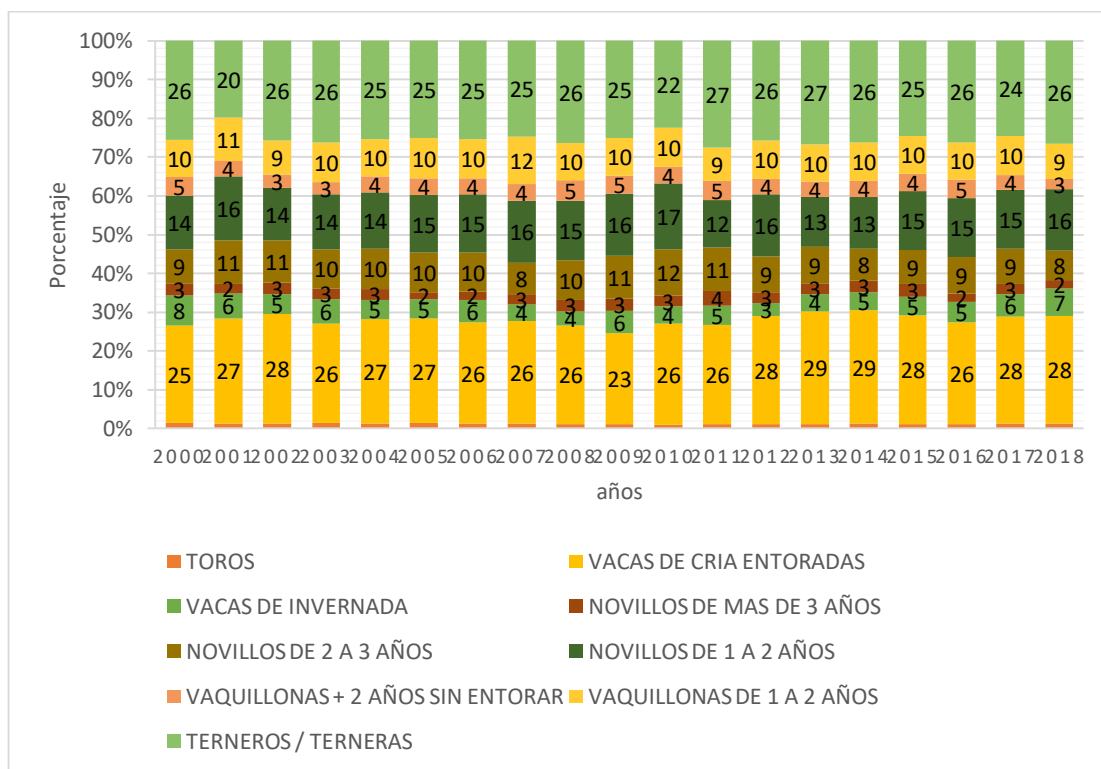


Figura: porcentaje de categorías desde 2000 al 2018 en las secciones policiales 6, 7, 11 y 12 del departamento de Río Negro. (Elaborado con base en el DICOSE 2000 a 2018.)

ANEXO 7

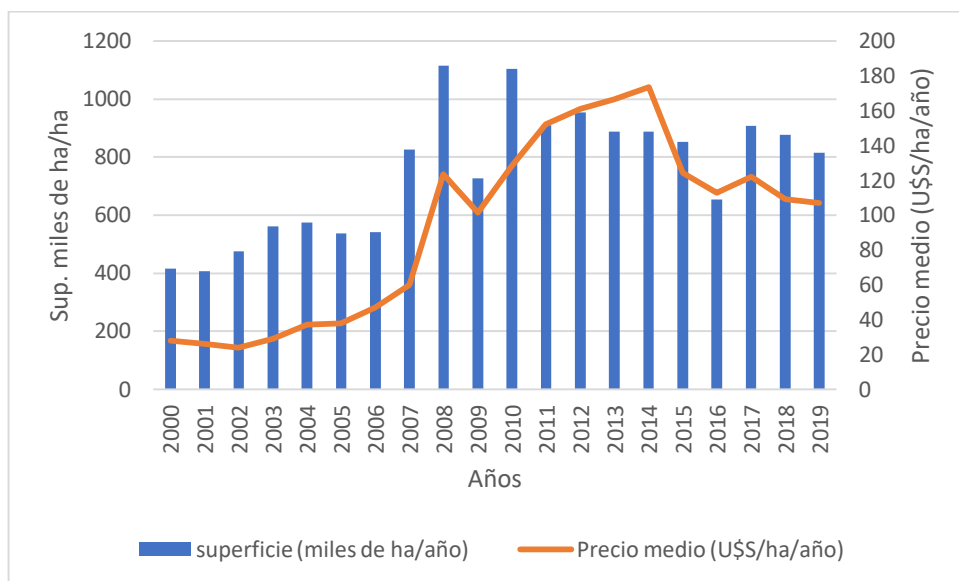


Figura: superficie de tierra en arrendamiento y precios promedios en U\$/ha/año de arrendamientos según años desde 2002 al 2019 (MGAP-DIEA, 2021 b).

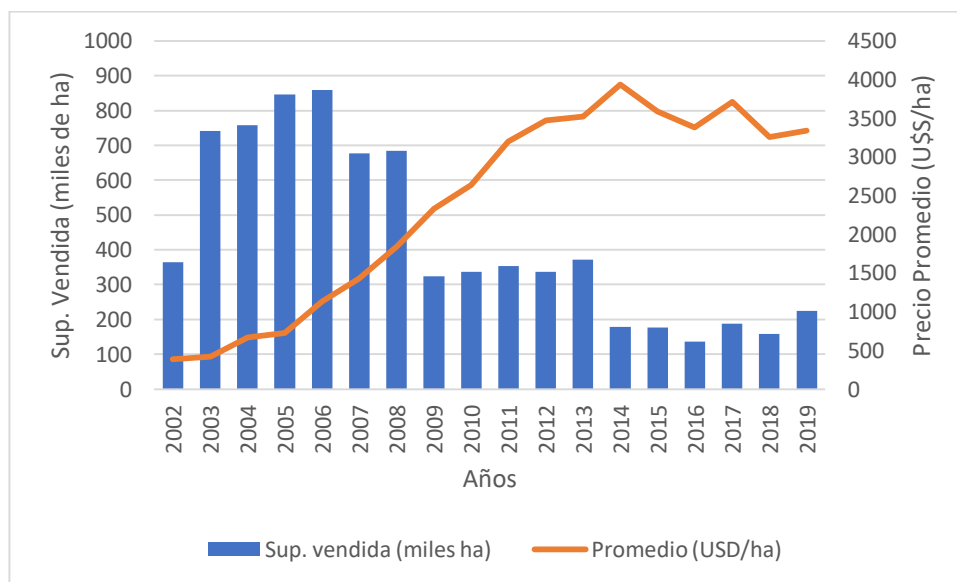


Figura: superficie vendida en miles de hectáreas, promedio de precios en U\$/ha según años desde 2002 al 2019 (MGAP-DIEA, 2021 a).

ANEXO 8

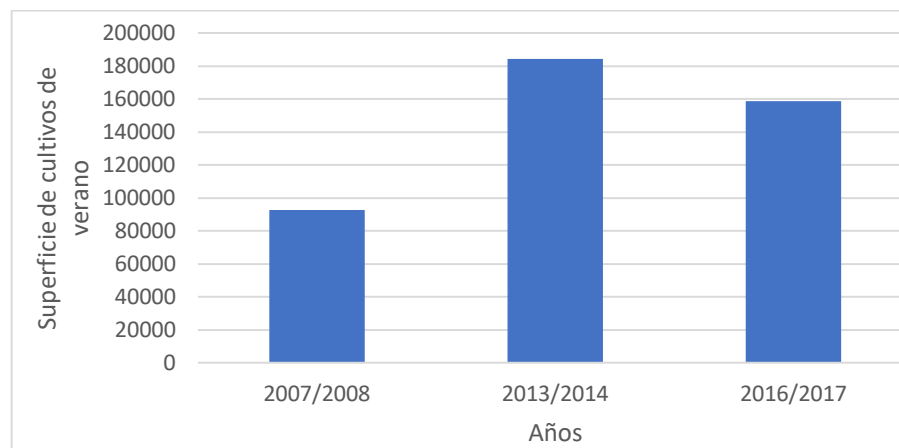


Figura: superficie de cultivos de verano estimada a partir de imagen satelital para el departamento de Río Negro para los años 2007/2008, 2013/2014 y 2016/2017 (Bianco et al., 2019).

ANEXO 9 – Artículo inédito para publicar en la revista *Pampa, Revista interuniversitaria de Estudios Territoriales*, Argentina (<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Pampa/index>).

El agronegocio y su impacto en el empresariado agrícola de la zona de Young (Río Negro, Uruguay)

Ana Laura Rosa

Universidad de la República, Facultad de Agronomía. Uruguay

Depto. Ciencias Sociales

arosa@fagro.edu.uy

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7279-8020>

Pedro Arbeletche

Universidad de la República, Facultad de Agronomía. Uruguay

Depto. Ciencias Sociales

arbe19@fagro.edu.uy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8929-4356>

Mariela Bianco

Universidad de la República, Facultad de Agronomía. Uruguay

Depto. Ciencias Sociales

mbianco@fagro.edu.uy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2491-9604>

Resumen

En Uruguay, a comienzos del siglo XXI, se generaron cambios en la agricultura, con la llegada del modelo del agronegocio impulsado por el cultivo de soja, lo que generó cambios en los empresarios agrícolas y en su entorno social. Es así que esta investigación tiene como principal objetivo comprender el proceso de cambios referidos a los empresarios del agro, vinculados a la expansión de la agricultura de secano en Young-Uruguay entre 2002 y 2019. Se toman como corpus de análisis los datos de entrevistas a empresarios agrícolas realizadas en la zona entre 2017 y 2019. Se concluye que las características del modelo del agronegocio permearon en los empresarios que quedaron en la zona produciendo, aunque este modelo no fue adoptado de igual manera por todos los diferentes empresarios analizados.

Palabras claves: Agronegocio; Soja; Empresarios agropecuarios

Agribusiness and its impact on agricultural companies in the Young area (Río Negro, Uruguay)

Summary

In Uruguay, at the beginning of the 21st century, changes were generated in agriculture, with the arrival of the agribusiness model driven by soybean cultivation, generating changes in agricultural entrepreneurs and their social environment. Thus, this research has as its main objective to understand the process of changes related to agricultural entrepreneurs, linked to the expansion of rainfed agriculture in Young-Uruguay between 2002 and 2019. The data from interviews with agricultural businessmen carried out in the area between 2017 and 2019 are taken as a corpus of analysis. It is concluded that the characteristics of the agribusiness model permeated the businessmen who remained in the area producing, although this model was not adopted in the same way by the different businessmen analyzed.

Keywords: Agribusiness, Soy, Agricultural businessmen

Introducción

A fines del siglo pasado y comienzos del siglo XXI, en la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay), se vivió un proceso de expansión de la agricultura de grano que se explica, en gran medida, por grandes cambios tecnológicos, la demanda de *commodities* y la aparición de formas de producción, con lógicas y estrategias diferentes a las de los productores tradicionales de la región (Arbeletche et al., 2012). Así, se comienza a ver un nuevo modelo de agricultura empresarial que desplaza a la agricultura tradicional del Uruguay (Arbeletche et al., 2012). Este modelo de producción proveniente de Argentina implementó sistemas de agricultura continua en grandes extensiones, lo que desplazó a la ganadería a zonas de menor aptitud y generó un aumento del área dedicada a la agricultura, con intensificación del área tradicional agrícola y con expansión a áreas del país que no eran agrícolas. Este modelo trajo consigo innovaciones que provocaron cambios en los sistemas de gestión, mayor formalización de contratos con terceros e intensificación de las articulaciones y el funcionamiento en red de las empresas. Este modelo del agronegocio se basa en un cambio tecnológico que involucra la siembra directa y la utilización de variedades genéticamente modificadas, así como en un incremento de la demanda mundial de *commodities* y un gran crecimiento en escala de las empresas agrícolas que ganan en eficiencia y productividad (Arbeletche et al., 2012). En este nuevo escenario, adquiere importancia la figura del contratista de mano de obra y maquinaria, especialmente relacionado a la agricultura de secano (Figueredo, 2012). Se encuentran nuevos tipos de actores y se transforman los actores ya existentes. Entre ellos, aparecen las empresas en red y los *pools* de siembra.

Sosa (2017) encuentra que las empresas en red se generan cuando múltiples agentes se contactan y generan acuerdos mediante contratos. Estos agentes pueden ser contratistas, productores, proveedores, transportistas, procesadores, exportadores y agentes financieros, y tienen como fortaleza que son altamente especializados y profesionalizados, y manejan un alto nivel de coordinación y de conocimiento financiero, jurídico, productivo y tecnológico. Sosa (2017) describe a los *pools* de siembra como: «Asociaciones formales o informales entre actores que consiguen reunir los factores productivos (tierra, maquinaria, capital) a partir del vínculo con quienes los poseen y cuyo propósito es maximizar la inversión». Estas organizaciones trabajan en mayor proporción con tierra arrendada, contratando todos los servicios para la realización de la producción (Guibert et al., 2011).

Otros actores que se transforman son los productores tradicionales. Entre estos existen productores que antes realizaban medianería y que se vuelven vendedores de servicios agrícolas (Guibert et al., 2011). Comienza a destacarse un actor que se conoce como rentista: terratenientes que antiguamente eran productores, familiares o empresas medianas, que salen de la producción para arrendar sus mejores tierras a empresas de agricultura de secano y vivir de la renta que obtienen (Guibert et al., 2011).

Estos cambios que se dan en los empresarios bajo el modelo del agronegocio hacen que se defina en esta investigación a qué hacemos referencia cuando hablemos de agronegocio y para eso tomamos lo definido en 1957 por David y Goldberg, citado por Desmond y Siebert (2009), que entienden el agronegocio como la suma total de todas las operaciones involucradas en la fabricación y distribución de suministros agrícolas, operaciones de producción, almacenamiento, procesamiento y distribución de productos agrícolas. Achkar et al. (2008), más cercano en el tiempo, entienden como agronegocio: «La construcción de un complejo espacio económico en el que convergen inversiones de capital transnacional en el conjunto de actividades y sectores vinculados a la producción, distribución y comercialización de productos agrarios a escala global». Gras y Hernández (2013) hablan del modelo del agronegocio que se instaló en Argentina a mitad de los 90 en la región pampeana y después se expandió y cruzó

fronteras, fundamentalmente a Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Para estas autoras, el modelo del agronegocio implica cambios tecnológicos, productivos, sociales e identitarios. Gras y Hernández (2013) entienden que las lógicas productivas del agronegocio tienen pilares fundamentales que hacen que se diferencie de otros modelos. Estos son el pilar tecnológico, vinculado a la biotecnología y sistemas de innovación. Según Gras y Hernández (2013) el pilar financiero: «... que es la valorización de los *commodities* agrícolas», donde la financiación puede darse a través de formas tradicionales como son líneas crediticias o instrumentos financieros que ofrecen bancos u otras instituciones financieras, pero también existen instrumentos de cobertura de riesgo ambiental como pueden ser los seguros, o de riesgo comercial generados por las variaciones de los precios, y a estos instrumentos se los conoce como «mercados de futuros». A grandes rasgos, en estos mercados se transfiere el riesgo a un tercero que está dispuesto a asumirlo. Este pilar financiero influye en la producción porque impone lógicas especulativas desde los agentes de la bolsa hacia los de la producción y también influye en la producción cuando los agentes de la producción optan por un instrumento de estos para asegurarse un precio mínimo en los productos o cuando recurren a financiaciones externas para poder aumentar en escala (Gras y Hernández, 2013).

El pilar productivo se explica por dos factores, tierra y trabajo, que ven modificada su importancia y rol dentro del sistema por la llegada del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013). En relación con la tierra, aparte de los actores tradicionales que demandan tierra, como son los productores, los procesadores o comercializadores de productos agropecuarios, aparecen grupos de inversión privados, fondos de inversión y pensión que comienzan a adquirir tierra que no estaban tan presentes antes de la llegada del modelo del agronegocio y que agudizan el acaparamiento de la tierra conocido como *land grabbing*. En la región, este fenómeno también se asocia con la ocupación de tierra por arrendamiento. Esto lleva a que la tierra tenga un valor productivo y además sea una forma de ganancias financieras (Gras y Hernández, 2013). En relación con el factor trabajo, el modelo del agronegocio también tiene diferencias con los modelos anteriores por la tercerización del trabajo y la especialización tecnológica que se expandió en la producción agrícola.

Por último, este modelo tiene un pilar organizacional vinculado a la gestión empresarial y a las nuevas identidades profesionales. Cuando este modelo llega a los diferentes territorios, los actores comienzan a incorporar los diferentes pilares y, por lo tanto, a generar identidad local del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013). Dicho modelo llega al territorio en estudio impulsado, fundamentalmente, por dos rubros, la agricultura —con la soja como el principal cultivo que promueve este modelo— y la forestación. Ceroni (2018) resalta, en su investigación, que se da un aumento sostenido del capital trasnacional en la totalidad de los sectores del agro que aplican el modelo del agronegocio, marcando la importancia de las inversiones extranjeras directas en el sector agrícola uruguayo. En el análisis de los resultados obtenidos en la investigación nos apoyaremos en el concepto de modelo del agronegocio que maneja Gras y Hernández en 2013.

Este modelo, que se instaló de a comienzos del siglo XXI en Uruguay, generó cambios en los tipos de empresarios agropecuarios que estaban vinculados a la producción. Es así que Arbeletche y Gutiérrez (2010) describen a los inversores y nuevos actores agrícolas que llegan a comienzos del siglo XXI como «nuevos agricultores» diferenciados en tres grupos. El primero son las «empresas en red», un segundo tipo son los «agricultores grandes y muy grandes con ganadería» y el tercer tipo son los «medianeros²⁴ de agricultura continua». En esta etapa se da la reconversión de los productores agrícolas tradicionales de Uruguay (los que hacían

²⁴ Según DIEA (2011), *aparcería* (medianería) es la superficie por cuyo uso el productor debe entregar una parte del producto obtenido o su equivalente en dinero. Usualmente, ese pago es proporcional al volumen de producción.

agricultura previa al «boom de la soja»). Aquellos productores sin campo propio se transformaron en empresas prestadoras de servicio (maquinarias e insumos) porque perdieron los campos en que producían frente a los nuevos agricultores, ya que no pudieron competir con ellos. Los productores agrícolas con campo propio y con medianería perdieron la medianera por no poder competir con los nuevos agricultores y vendieron sus campos propios o los arrendaron a los nuevos agricultores. Muchos arrendaron la parte de buena aptitud agrícola y se quedaron en las zonas de menor aptitud realizando ganadería. Las sociedades familiares con campo propio se disolvieron y quedaron algunos de los socios haciendo servicios, otros explotando el campo con ganadería y otra porción siguió con agricultura (Arbeletche y Gutiérrez, 2010).

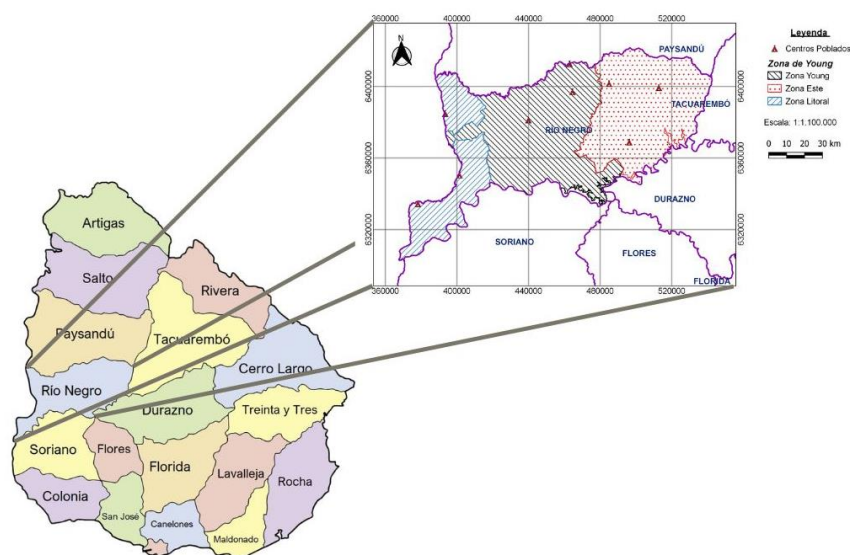
Desde el 2014 al 2018 se da un retroceso, marcado por dos factores: caída de los precios internacionales de los *commodities* y aplicación de nuevas normas de los planes de uso y manejo de suelos en el país. En esta etapa, en Uruguay, se da una salida de la producción de las empresas de grandes dimensiones y una reducción del área de cultivos. Ello habilita el retorno de algunos agricultores uruguayos a la producción y la aparición de otras formas empresariales como estrategia para enfrentar estos cambios por parte de los actores más vulnerables (Figueredo et al., 2019). En este nuevo contexto, Arbeletche et al. (2019) realizaron una nueva tipología de empresarios agrícolas, donde los productores familiares no son tomados en cuenta, y en la que se usaron como base de información las encuestas agrícolas del MGAP. Esta nueva tipología identifica seis grupos: i) los multilocalizados, que son productores que están en más de una zona del país, donde la mayor proporción de área es agrícola y poseen un porcentaje de superficie arrendada considerable (80 % o más); ii) los multilocalizados agrícolas ganaderos, con área agrícola en el entorno del 40 % al 26 % y con un área bajo arrendamiento del entorno del 30 % de la superficie; iii) medianeros grandes, entre los que predominan los productores que poseen más del 80 % del área como agrícola, donde la tierra que trabajan mayoritariamente está bajo forma de arrendamiento (superan el 85 %) y la combinación de rubros que manejan estas empresas son, en su mayoría, agricultura pura, ganadería-agricultura y, en menor medida, agrícola lechero; iv) empresas grandes, las que no superan el 34 % de su superficie con agricultura y poseen área en arrendamiento que no supera el 40 % del total de la superficie; aquí se encuentran, mayoritariamente, empresas agrícolas-ganaderas o ganaderas-agrícolas y, en menor proporción, empresas agrícolas-lecheras; v) empresas medianas, que pueden tener en el entorno del 50 % de área agrícola y poseen, en promedio, 35 % de área en arrendamiento, los rubros que manejan son, mayoritariamente, agrícolas-ganaderos, ganaderos-agrícolas y, en menor medida, agrícolas o agrícola-lechero, y vi) medianeros pequeños, que tienen más del 90 % del área en arrendamiento y poseen más del 85 % de superficie en agricultura. Predominan el rubro agrícola y, en menor medida, los agrícolas-ganaderos y agrícolas-lechero. En este marco, el objetivo de la investigación es analizar cómo se transforman y qué configuraciones empresariales presentan los actores que quedaron produciendo agricultura de secano en la zona de Young.

Metodología

Se utilizó el diseño de estudios de caso, tomando la zona de estudio como el caso y los empresarios vinculados a la expansión de la agricultura de secano como las unidades de análisis (Archenti, 2007). El propósito fue entender las lógicas de los empresarios de la zona y no de uno en particular; la investigación corresponde a un estudio instrumental de casos según la clasificación de Stake (1998). Los resultados no serán extrapolables a otros empresarios vinculados a la agricultura de secano, ya que la muestra no tiene representación estadística, pero pueden aportar elementos para interpretar la situación de otras zonas y empresarios agrícolas (Stake, 1998).

La delimitación del territorio se realizó considerando datos de los Censos Agropecuarios 2000 y 2011, el índice de productividad de los suelos de la zona y el avance que tuvo la agricultura de secano en los últimos años, y resultó ubicada la zona en estudio como muestra la figura 1.

Figura 1: ubicación de la zona en estudio.



Fuente: elaboración propia con base en áreas de enumeración.

Se procedió a explorar el avance de los distintos modelos empresariales en la zona. Se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada a efectos de abordar el estudio de los aspectos que determinan las relaciones de poder entre diferentes componentes de la empresa, la toma de decisiones y la importancia relativa de diferentes factores (tecnología, inversión extranjera, capital financiero) en su lógica operativa.

Para definir la muestra, se inició mediante una base de contactos de empresarios de la zona que se tenía previo al trabajo de campo (facilitadas por profesionales, comerciantes e investigadores con conocimiento de la zona en estudio). Al finalizar cada entrevista, se solicitó a cada entrevistado algún contacto nuevo para conformar la muestra y se dio fin al período de campo cuando la información que se obtuvo no aportó nuevos conceptos.

Las salidas a campo comenzaron en noviembre del 2017 con entrevistas a empresarios y representantes de empresas referentes de la zona. Los empresarios entrevistados estaban en la producción en forma directa y poseían cultivos de secano; las empresas referentes podían ser empresas de insumos, cooperativas o productores que conocieran la zona en estudio. El trabajo de campo finalizó en diciembre del 2019 luego de haber realizado 19 entrevistas y visitas a empresas. En este período de tiempo, se entrevistó a 15 empresarios vinculados a la agricultura de secano en la zona y 4 empresas de insumos presentes en el territorio en estudio. Las empresas de insumos fueron incluidas en el trabajo de campo debido a que en las entrevistas se encontró un fuerte vínculo como fuente de financiamiento a los empresarios. Para las empresas de insumos se utilizó un formato de entrevista semiestructurada, donde las preguntas realizadas trataron los temas de financiamiento, vínculo con el productor y cambios en el último tiempo en la zona, entre otros.

Los entrevistados fueron clasificados según la tipología de empresarios realizada por Arbeletche et al. (2019), descripta en la introducción (ver tabla 1). Cuando se coordinaban las entrevistas, se tenía en cuenta que el entrevistado realizara agricultura de secano y que cumpliera con algunas de las características de la tipología.

Tabla 1: clasificación de empresas entrevistadas según tipología.

Tipología	Número de empresas en entrevistadas	Criterios de corte
Empresas grandes	4	Más de 5000 hectáreas y, aproximadamente, un 40 % de área agrícola. Unilocalizada.
Empresas medianas/chicas	4	Menos de 5000 hectáreas, en el entorno del 50 % de área agrícola y la superficie arrendada no supera el 35 %. Unilocalizada.
Medianeros	4	Más del 85 % de la superficie en arrendamiento, más del 40 % de superficie agrícola. Unilocalizada.
Multilocalizadas	3	Que se encuentren en más de un departamento no lindero. Más del 50 % de área agrícola. Multilocalizada.
Total de empresas	15	

Resultados

El departamento de Río Negro poseía en 2011 una superficie destinada a cultivos cerealeros e industriales de 224.114 ha, de las cuales el 52 % se encuentran en Young, que es la zona en estudio de este trabajo. Allí se dio una disminución del número de explotaciones del censo 2000 al 2011, período en el que los predios de menos de 199 ha e sufrieron mayores pérdidas (40 % del 2000 al 2011). Al mismo tiempo se dio un aumento de las explotaciones de más de 5000 ha de forma importante (27 % en el rango de 5.000 a 9999 ha y de 200 % de 10.000 ha y más). Desde 2000 a 2011, acompañado a ese aumento de explotaciones más grandes, asociadas al modelo de agronegocio que se comenzaba a expandir en Uruguay, crece el uso de suelo vinculado con la agricultura de secano (130 % desde 2000 al 2011). En esta zona en estudio se encuentra la ciudad de Young, que tiene un fuerte vínculo con el sector agropecuario desde sus inicios, a comienzos más a fin con el sector ganadero y, en la actualidad, fuertemente vinculado con el sector agrícola. El modelo del agronegocio en la zona impactó fuertemente en la ciudad: impactó en los centros de acopio y mejoró los servicios vinculados a la agricultura, entre otros. En este contexto es que analizamos los distintos tipos de empresarios encontrados en la zona en estudio, agrupándolos en 4 tipos según la tipología de Arbeletche et al. (2019), descripta en introducción. En esta investigación analizaremos los tipos de empresarios grandes, empresas medias y chicas, empresas medianeras y empresa multilocalizadas (ver tabla 2).

Tabla 2: número de productores encontrados en territorio según tipo, superficie promedio total, superficie promedio dedicada a los cultivos de secano y rubro que explota.

Tipos	N.º E	Sup. prom. total	Sup. prom. CS	Rubros
Empresa grande	4	9100 Mín. 6400 Máx. 10000	3613	(2) Agricultura y ganadería, (1) Ganadería, agricultura y forestación, (1) Ganadería, agricultura, lechería y forestación
Empresas medianas/chicas	4	1724 Mín. 321 Máx. 4444	386	(3) Agricultura y ganadería, (1) Ganadería, agricultura y forestación
Medianeros	4	2833 Mín. 2750 Máx. 4300	2575	(2) Agricultura y ganadería, (2) agricultura
Multilocalizada	3	23533 Mín. 20000 Máx. 25600	21167	(2) Agricultura y ganadería, (1) Agricultura, ganadería y forestación

Nota: número de entrevistados (n.º E), superficie promedio total (sup. prom. total), superficie promedio de cultivos de secano (sup. prom. CS).

Características de las empresas grandes de la zona de Young

En esta categoría se entrevistó a cuatro empresarios que desarrollan su actividad en la zona. Una entrevista fue con un dueño de empresa, mientras que en las otras tres se entrevistó a los encargados o responsables de la empresa en Uruguay. Estos tienen la particularidad de que estaban vinculados al agro previo a trabajar en la empresa, ya sea por trabajar en otras empresas o porque ellos o sus familias eran productores y su formación está vinculada al agro (ingenieros agrónomos o técnicos agropecuarios).

Una de las empresas consultada es de capital nacional, propiedad de una familia. Las otras tres empresas entrevistadas son de capital extranjero, dos son de familias que no viven en Uruguay y la otra corresponde a un fondo de inversión extranjero, con capitales de origen argentino o alemán. El tamaño de estos establecimientos va desde 6.000 a 10.000 ha, entre área propia y arrendada. Tres de las empresas tiene la totalidad del área en propiedad y la restante tiene un 40 % del área bajo arrendamiento. La estructura para todas las empresas es similar, un responsable o gerente y encargados por área con personal a cargo. La parte administrativa está integrada por contadores y encargado en dos casos y las otras dos tercerizan la parte contable (figura 2).

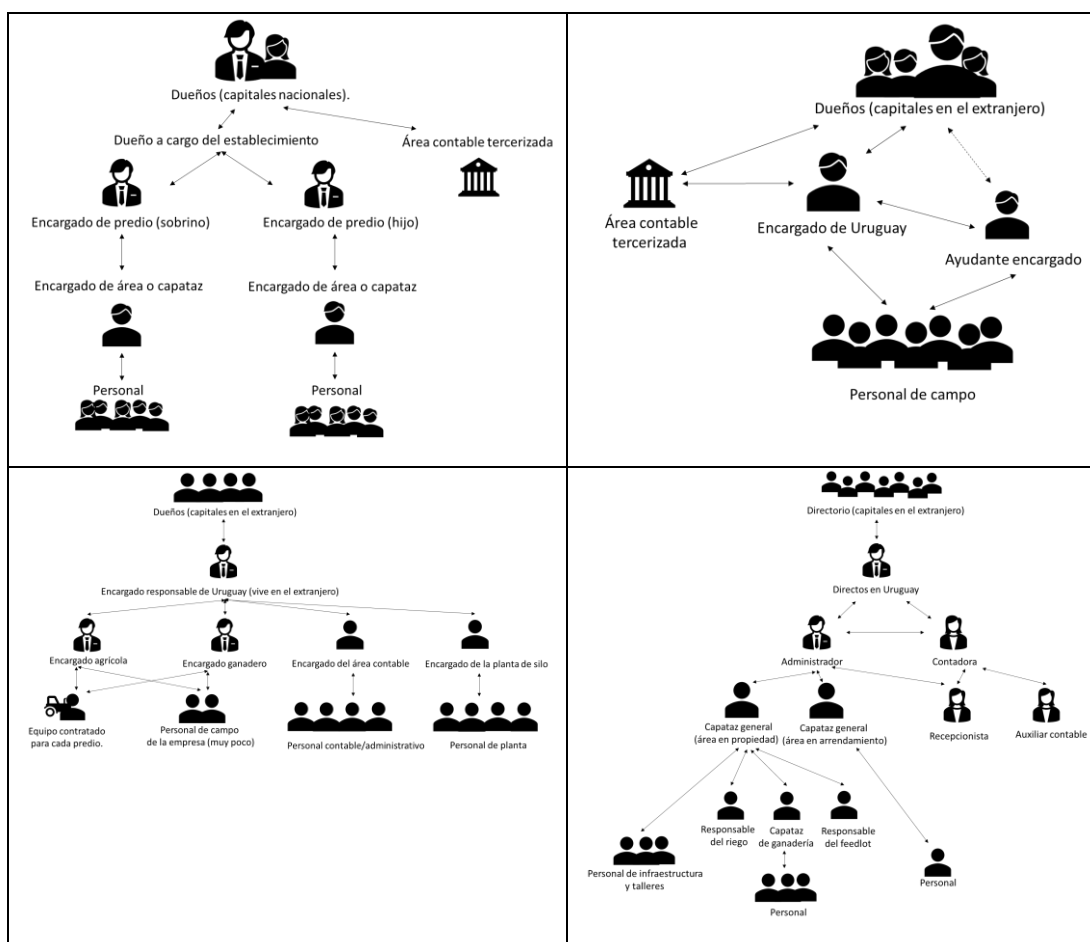


Figura 2: estructura organizativa de las empresas grandes de la zona de Young

El número de empleados oscila entre 14 y 30 asalariados fijos. Por lo general, son personas que tienen antigüedad en la empresa y la mayoría no reside en los predios sino en ciudades o pueblos cercanos (sí lo hace algún trabajador puntual como el casero o el capataz); los entrevistados coinciden en que esta característica favorece el ambiente laboral. Dentro de las diferentes

empresas, las tareas que realiza cada trabajador están bien definidas por rubro dentro de la empresa. Hay una empresa en particular que tiene muy pocos trabajadores de campo, ya que terceriza todos los servicios; sus trabajadores son agrónomos, técnicos, contadores y personal administrativo, en su mayoría. En ninguna de las empresas se contratan trabajadores zafrales. En las cuatro empresas existe un asesoramiento técnico continuo tanto de agrónomos como de veterinarios, contadores y agrimensores que pueden ser contratados de forma tercerizada o formar parte del equipo en un cargo de encargado en la empresa o son parte de la familia propietaria del establecimiento. El asesoramiento contable puede estar tercerizado mediante escritorios (ubicados en Montevideo) o formar parte de la empresa con un área específica contable/administrativa.

Tanto la empresa que toma área en arrendamiento como la que cede área en arrendamiento utilizan un sistema de pago de renta en kilos de soja. Una de las empresas utiliza lo que denomina la «tablita», un sistema por el cual, a medida que aumentan los rendimientos, se paga más al dueño de la tierra.

La toma de decisiones más estructurales, en el caso de dos de las empresas, corresponde a la familia dueña del establecimiento y a los responsables de área, y las decisiones del día a día las toma el dueño con los encargados del predio. En cambio, en las otras dos empresas existe un directorio que está formado por un presidente o dueño de la empresa que no se encuentra en Uruguay, por otros socios o dueños y por un responsable de la empresa en Uruguay, y estos son los encargados de las decisiones estructurales o corporativas de las empresas. En las cuatro empresas, las decisiones del área operativa las toman los encargados, pero siempre en continuo contacto con el directorio o con los dueños de las empresas.

Los rubros que manejan las empresas entrevistadas son agricultura, ganadería y forestación. Todas las empresas dicen tener un sistema de rotación de pasturas; el tiempo de la fase pastura y de la fase agrícola depende, entre otras cosas, de las condiciones del suelo, del contrato y del cumplimiento de la ley de uso y manejo de suelos.

Estas empresas tomaron diferentes estrategias para enfrentar el momento de auge de la soja en la zona, desde arrendar sus tierras a los *pools* de siembra extranjeros que estaban o formar asociaciones con ADP para compartir el negocio o arrendar o comprar tierra para poder hacer la agricultura dentro del modelo del agronegocio, en virtud de que veían que, de esa forma, podían aprovechar la coyuntura. La estrategia de poner los campos en arrendamiento está bajo la lógica de que las rentas eran buenas y no se tenía riesgo en el negocio. El asociarse con las grandes empresas fue para poder aprender el negocio y después seguir solos. Esta lógica se da porque en la zona, en la década del 80, se plantó soja, pero con malas experiencias por el poco conocimiento que se tenía del cultivo y la tecnología que se disponía. El explotar chacras bajo la forma de arrendamiento se realizó porque existía solvencia financiera y experiencia para realizar agricultura bajo ese formato de tenencia. La compra de campos está bajo la lógica de que la empresa no ve el negocio en la producción únicamente, sino que también la compra de activo fijo hace rentable el negocio, los valores de la tierra en los momentos de compra, generan acumulación del patrimonio.

Dos de las empresas contratan todos los servicios de maquinaria porque ven, en esta forma, la mejor opción para realizar los trabajos en fecha y estar trabajando con maquinaria con la última tecnología. Uno de los productores tiene sus máquinas para la siembra y cosecha, y contrata puntualmente cuando no llega con los tiempos.

De los cuatro entrevistados, tres tienen forestación para producción de madera para celulosa de forma asociada con alguna forestal. En la zona operan los sistemas que denominan *Programa Fomento en el caso de UPM* y programa *Alianzas* para Montes del Plata.

En relación con la contratación de seguros, las empresas que poseen forestación comercial toman el seguro obligatorio que requiere ese cultivo. En cuanto a seguros para los cultivos agrícolas, ninguna de las empresas lo usa, ya que el área de cultivo que manejaban no se

encontraba en la misma zona, y diversifican el riesgo de esta manera, o porque es una decisión de los dueños o directivos de la empresa, ya que tienen el respaldo económico para ellos cubrir las pérdidas de un evento climático desfavorable.

Finalmente, las tres empresas de capital extranjero poseen otras actividades aparte de la actividad agrícola. Una de las empresas tiene una empresa de acopio de grano desde 2012 en Uruguay, otra está vinculada a la industria en Argentina y la tercera tiene negocios en el área financiera en otros países.

Las cuatro empresas cuentan con financiamiento propio, ya sea porque un rubro financia a otro dentro de la empresa, porque otra actividad no agraria financia a la empresa o porque tienen respaldo económico. Si toman créditos de corto plazo (6 meses) para la compra de insumos con la empresa vendedora de insumos, la forma de pago depende del empresario: puede ser con la propia entrega de grano físico o con dinero. En cuanto a la compra de insumos, las cuatro empresas tienen la libertad de comprar donde el precio sea el mejor; tratan de comprar en la zona, pero no están comprometidos con ningún distribuidor local.

La comercialización de los productos agrícolas se realiza por intermedio de comerciantes de granos (*traders*), tanto a intermediarios locales como a los propios exportadores de grano, como Cargill, Garmet, etc. Ninguna de las empresas entrevistadas es exportadora directa de grano. La venta a futuro es utilizada como una forma de financiarse sin invertir capital propio.

Por su parte, para la comercialización de ganado, uno de los entrevistados trabaja con escritorios rurales²⁵ que venden el ganado a los frigoríficos, dos venden a frigorífico directo y otro vende por intermedio del grupo CREA²⁶, en lo que se conoce como CarneCREA²⁷.

Según los entrevistados, entre los objetivos de las empresas, en lo productivo, están el cuidado de los suelos y la rotación agricultura/pasturas muy presentes. Coinciden en que la coyuntura de la baja de los precios ayudó a que este modelo se incorporara mejor. En las empresas en que existe una familia detrás tanto nacional como extranjera, el objetivo es económico, pero con un crecimiento patrimonial para dejar una empresa sólida a las futuras generaciones. En cambio, en la empresa que es de un grupo de inversores extranjeros el objetivo es económico-financiero, medido mediante metas de rentabilidad del negocio y patrimonial.

Características de los empresarios medios a chicos de la zona de Young

Dentro del grupo de empresarios medios, entrevistamos a cuatro dueños de empresas en la zona de estudio. Estas empresas poseen un tamaño de 1.300 ha una, 4.444 ha otra y menos de 1.000 ha las dos restantes, y la tenencia de la tierra es, mayoritariamente, en propiedad. Son productores de origen nacional, con tradición familiar en la producción agrícola. Tres de los empresarios comenzaron trabajando en predios familiares y después se independizaron y formaron su propia empresa. Durante el *boom* de la soja en la zona, los entrevistados tuvieron que dejar los campos que tenían en medianería por no poder competir con los nuevos agricultores. En este nuevo contexto, dos de los entrevistados prestaron servicios, pero dejaron posteriormente y se quedaron produciendo en la tierra en propiedad. El tercero de los productores entrevistados se mantuvo produciendo en la tierra en propiedad y el restante perdió la tierra en arrendamiento y arrendó la tierra en propiedad que poseía para realizar solamente la fase ganadera. Cabe destacar que los cuatro productores entrevistados se habían logrado

²⁵ Los escritorios rurales son empresas que se encargan de compra o venta de ganado.

²⁶ Grupos CREA: tienen como propósito principal ayudar a los productores a mejorar sustancialmente los resultados económicos y financieros de sus empresas, a partir de los recursos disponibles en sus establecimientos (CREA, s. f. a).

²⁷ El proyecto de CarneCREA implica los acuerdos que se desarrollan con la industria frigorífica, donde se definen criterios de calidad y pagos del ganado gordo (CREA, s. f. b).

capitalizar en tierra previo a 2002-2003 y habían encarado otras estrategias frente a la llegada de los nuevos agricultores.

Cuando vino el *boom*, nos desplazaron; hasta mi propio campo se los alquilé y le hacía servicios a los mismos que arrendaba (entrevistado 14).

... yo tenía una estancia importante en la cual era medianero y, bueno, el patrón me llamó [...] me ofertaron 400 U\$S/ha, «vos estás primero, si llegás, te quedás y, si no, yo voy a hacer mi negocio». Y, bueno, no tuve más que levantar las cosas e irme... (entrevistado 5).

La lógica de estos empresarios es trabajar sin contratar servicios de maquinaria, ya que cuentan con la maquinaria necesaria para hacer todas las tareas agrícolas. El trabajar con maquinaria en propiedad proviene de su historia de productores agrícolas o «chacreros», como ellos se denominan, en la que el trabajo con maquinaria en propiedad era parte del sistema.

... soy agricultor de alma y me gustaba la maquinaria, tenerla en condiciones y arreglarla, creo que ese fue el camino. Ese fue el camino, era agricultor de alma (entrevistado 14).

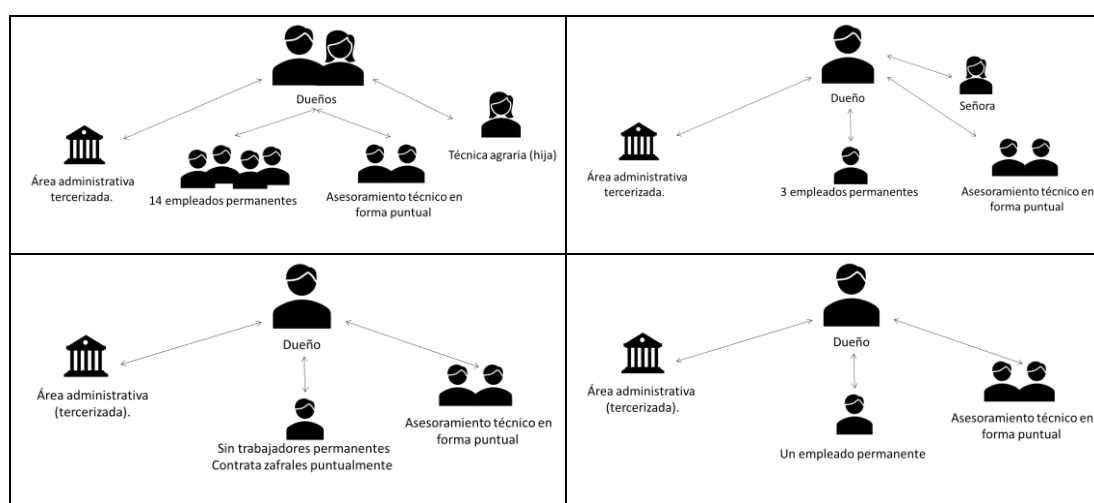


Figura 3: estructura organizativa de las empresas medias a chicos de la zona de Young

Con relación a la mano de obra, los dos entrevistados con más de 1.000 hectáreas tienen 3 y 14 empleados, respectivamente, todos asalariados fijos, sin zafrales. La mayoría vive en el establecimiento, pero, por lo general, las familias se encuentran en los centros poblados cercanos al establecimiento y los empleados salen cada 15 días o una vez por semana a ver a la familia. Las tareas que realizan no son específicas de un área, sino que, en ambos casos, los empleados realizan todas las tareas del establecimiento tanto agrícolas como ganaderas. En el caso de los dos empresarios de menos de 1.000 hectáreas, uno trabaja con un solo empleado permanente y el otro trabaja solo con empleados zafrales. En cuanto al asesoramiento contable, en los cuatro casos, se contratan escritorios locales, y el asesoramiento técnico tanto de agrónomos como de veterinarios lo reciben por consultas puntuales.

Las decisiones productivas o estructurales en relación con la empresa se toman de forma individual por los cuatro productores o con miembros de su familia involucrados en el establecimiento o, eventualmente, con algún técnico amigo.

Siempre alguna consulta se hace, pero, sobre todo, a alguien con experiencia algún técnico (entrevistado 5).

Una hija está trabajando conmigo..., es técnica agraria [...] Sí, me ayuda muchísimo, los pagos los hace todo ella planillas, contadores y eso... porque eso me mata y computadora... por casualidad que hablo por teléfono (entrevistado 3).

Los sistemas que manejan estos productores son mixtos; en menor o mayor medida siempre han ido combinando rubros. Cuando la agricultura tenía buenos precios, aumentaban área, pero no dejaron de hacer ganadería. Utilizan un sistema de rotación de agricultura con pasturas, integrando a la ganadería en el sistema de rotación. Al momento de realizar las entrevistas, los cuatro entrevistados tenían más área en ganadería que en agricultura, por un tema de márgenes y de riesgos en el negocio, ya que consideran que la ganadería es más segura. Uno de ellos utilizó como estrategia lo siguiente: bajar la agricultura al mínimo posible y dejar solo lo necesario para plantar praderas, realizar invernada de terneros y novillos y terminarlos a campo para frigorífico. Dos de los entrevistados ceden el área agrícola a un tercero (este negocio puede ser a medianera de forma tradicional o por pago de arrendamiento). Las rotaciones que manejan los cuatro entrevistados tienen una parte de pastura que puede ser 3 a 5 años y, por lo general, un ciclo agrícola. La ganadería que realizan los dos entrevistados que tienen más de 1.000 ha era de ciclo completo en un caso y recría e invernada con terminación en *feedlot* en el otro caso, que también tiene una pequeña área de forestación. Las actividades que realizan estos empresarios son cría/recría, engorde.

Soy más ganadero ahora [...] de ser agrícola ganadero soy más ganadero que agrícola [...] podré perder pesito más pesito menos, pero me veo más seguro en la ganadería, aunque no reniego de la agricultura porque en las épocas buenas me ha dado para poder hacer inversiones importantes en base a la agricultura (entrevistado 14).

Una de las características de estos empresarios es que las malas experiencias con el cultivo de soja en la década de los 90, aproximadamente, hicieron que realizaran la soja tomando ciertos recaudos y más tarde que el resto de los productores, ya que las experiencias no habían sido buenas.

... por el 90, por ahí, hicimos una tentativa de soja y nos fue mal, y después le teníamos miedo a la soja; en los años que valía la soja perdimos dos años de plantar soja por los riesgos que ella lleva (entrevistado 7).

... sembré soja un año, y teníamos una soja muy buena, pero, por falta de conocimiento de todo, no embromó la chinche y enfardé un poco para el ganado, pero tiene muy poco de proteína, 4 %, no tiene más (1988 más o menos), y dejamos (entrevistado 3).

Los dos empresarios de mayor tamaño no tienen compromiso de vender sus productos agrícolas con ninguna empresa, por lo que venden en el medio local o a alguna multinacional puntual. En el caso de uno de los empresarios más pequeños, entrega la producción a Barraca Young, que se encarga de suministrar los insumos al productor y cobrar en producto al momento de cosecha. Ninguno de los empresarios utiliza la herramienta de venta a futuro, venden el grano cuando lo tienen y cobran.

En relación con los créditos con bancos, solo uno de los empresarios dijo tener un crédito con el Banco República, pero fue en una ocasión puntual. Tres de los entrevistados no toman créditos con ningún banco, sino que se autofinancian. Estos empresarios son más reticentes al riesgo de asumir un crédito, por situaciones que han vivido ellos o personas cercanas.

Nos vamos financiando nosotros. Tomamos créditos antes del 90 y no anduvo muy bien, mi padre perdió capital y campo por problemas de deudas... (entrevistado 7).

... mi sistema es vender, cobrar y gastar cuando tengo plata; si no tengo dinero, no compro nada, y me ha dado muy buen resultado. En algunos casos puntuales he accedido a algún crédito, pero incluso he usado créditos particulares caros para ahorrarme la gestión del crédito (entrevistado 14).

Para todos los empresarios entrevistados, los objetivos son mantenerse como están en el presente con los rubros que manejan, cuidando el recurso suelo. En el caso de los dos

empresarios de mayor área, dicen que en el último tiempo han ido creciendo tanto en área como en los diferentes rubros.

... agrícola-ganadera más apoyándome en la parte ganadera; ya entré en la parte del cuidado de los suelos, en las rotaciones, en cuidar el suelo, en empraderar [...] usando la agricultura para cuidar suelos e implantar praderas, limpiar campos e ir a una rotación de praderas de 4 o 5 años (entrevistado 14).

En cuanto a las perspectivas a futuro, los cuatro empresarios coinciden en que no pueden crecer más de lo que han llegado, en especial por la etapa de la vida en la cual se encuentran. Dos de los entrevistados no poseen recambio generacional, por lo que la continuidad de la empresa no está clara; el tercer empresario, por pedido de la propia familia, ha bajado la carga y responsabilidad de trabajo en la empresa.

Más vale hacer poco, pero trabajar seguro... esto se desmorona más rápido de lo que cuesta para levantarse uno (entrevistado 7).

Características de los empresarios medianeros en la zona de Young

En esta categoría se entrevistaron cuatro empresas, de las cuales dos, aparte de ser medianeras, son prestadoras de servicios. Las cuatro empresas son de origen de capital nacional. En todos los casos se pudo entrevistar al dueño o a un socio, cuando se trataba de sociedades. Los cuatro entrevistados estaban vinculados a la producción agrícola previo a tener sus empresas, por tener familias vinculadas a la agricultura o por haber sido empleados de empresas agrícolas de la zona. Dos de los entrevistados, aparte de realizar medianería, también tienen servicios de maquinaria; cuando se presentan, ellos resaltan que tienen una característica importante que definen como «es andar», el saber hacer; con esto lo que resaltan es que ellos hacen la actividad de servicios de maquinaria porque los respalda el conocimiento previo que adquirieron siendo «chacreros». Y lo resaltan frente a otras empresas de servicios que se instalaron en la zona y desaparecieron.

De los cuatro entrevistados, dos tienen formación terciaria vinculada al agro, mientras que los otros dos no tienen ningún tipo de formación terciaria y tienen la particularidad de que en las empresas disponen de algún integrante que posee esta formación, uno de los casos es porque asoció con un agrónomo y el otro porque una hija es agrónoma.

En el caso de los prestadores de servicios, eran medianeros previo a la venida de los argentinos; esto hizo que fueran parte de la disputa por el área y que no pudieran competir con estos nuevos agricultores que llegaban a la zona; pero, como los medianeros tenían el equipamiento para prestarles el servicio, fue la estrategia que encontraron para seguir en la producción. Esto les permitió, en la actualidad, cuando los servicios ya no son tan demandados, volver a tomar área en arrendamiento como actividad complementaria a los servicios.

Las cuatro empresas entrevistadas tienen un tamaño promedio de 2.833 ha totales. En el caso de las empresas que no poseen servicios de maquinaria, una está en la actividad agrícola desde antes del 2002; ese año se la pasó al hijo, quien la maneja hasta el día de la entrevista. Cinco años antes de hacer la entrevista, comenzaron a adquirir tierra en propiedad; hasta ese momento era 100 % medianería, en el momento de la entrevista tenían en 80 % en arrendamiento y 20 % en propiedad de la superficie explotada. Manejan una superficie total de 3.280 ha entre propiedad y arrendamiento; los campos que manejan bajo arrendamiento se encuentran en un radio máximo de 50 km de la ciudad de Young. La segunda empresa que tampoco tiene servicio de maquinaria se formó en 2011-2012 y representa el caso particular de un «*minipool* de siembra». Está formada por una sociedad entre el entrevistado, ingeniero agrónomo, y su socio, un prestador de servicios de maquinaria. En este caso, el primero aporta el conocimiento técnico y de administración; el otro, la maquinaria, mano de obra y el *know how* práctico. También

poseen diferentes inversionistas de capital financiero que no tienen decisión en el negocio y, por lo general, son personas de confianza. Esta empresa maneja un área de 3000 ha 100 % arrendada. Con un formato similar se encuentra un tercer empresario medianero cuya empresa la tiene en sociedad con un ingeniero agrónomo. El entrevistado, que, en este caso, era prestador de servicio, aporta la maquinaria y mano de obra, el agrónomo, el conocimiento técnico; cada socio tiene tareas específicas que no se superponen entre ellas. Esta empresa maneja una superficie de 4.000 ha en arrendamiento y 300 en propiedad. Esta forma de producción es una estrategia que dejaron los *pools* de siembra que estuvieron presentes en la zona, enfatizando el tipo de estrategia asociativa. Fue una forma de los técnicos de estas empresas para poder seguir en la producción. El cuarto entrevistado tiene una empresa que realiza servicios de maquinaria y medianería. Posee 1.000 ha arrendadas y la superficie de servicios ha ido disminuyendo en los últimos años. Ambos prestadores de servicios se mueven, como máximo, a 100 km a la redonda para minimizar la logística de movimiento de maquinaria y estar muy pendientes de las actividades de campo.

Los dos empresarios medianeros que realizan servicios tienen estrategias diferentes para enfrentar la baja demanda de servicios en la zona. El más grande, que posee más respaldo económico, opta por unirse a un socio, arrendar campos y, en una especie de sociedad, realizar la agricultura y cobrar su servicio de maquinaria como si fuera a un tercero. El otro medianero, que es más pequeño, decide dejar de invertir en maquinaria e invertir en ganado, viendo en eso un negocio y una forma de aprovechar los bajos de los predios arrendados para agricultura y tener una mayor liquidez de caja durante el año.

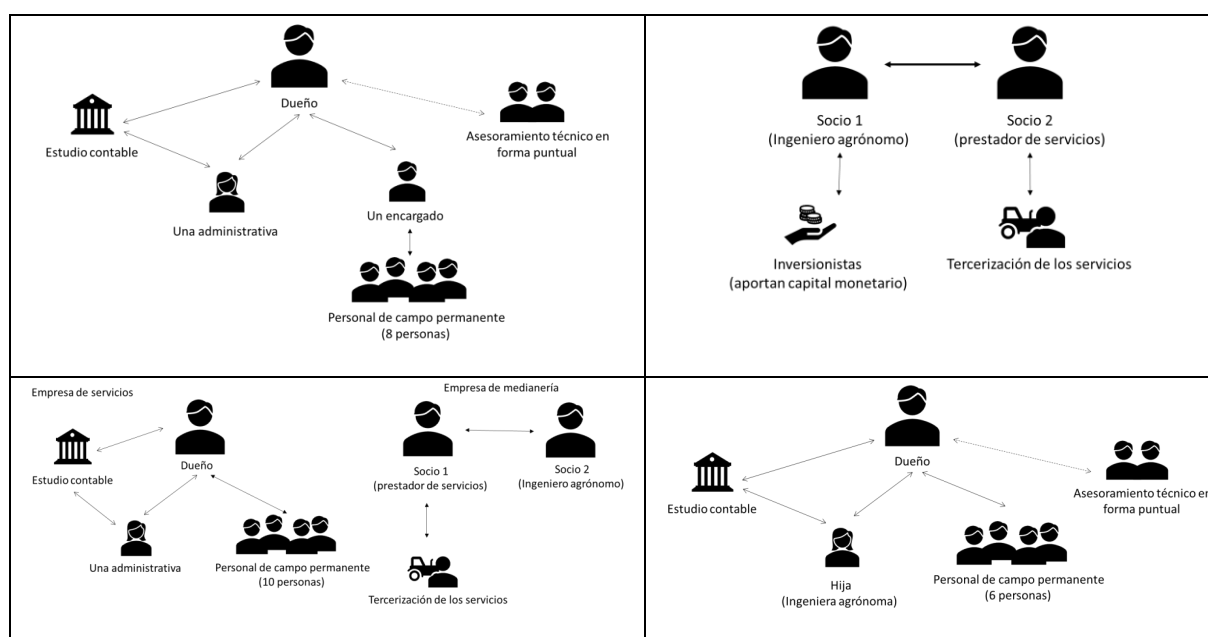


Figura 4: estructura organizativa de los empresarios medianeros en la zona de Young

Hay dos empresas que realizan la medianería sin mano de obra, ya que es parte de la tercerización de las tareas. Las otras dos empresas medianeras trabajan con 6 a 10 empleados permanentes. En algunos casos, viven en los predios durante la semana de trabajo. Las empresas que contratan zafrales lo hacen en épocas puntuales, sobre todo a fin de año, cuando el trabajo aumenta por las actividades de cosecha y siembra.

Los pagos de los arrendamientos al momento de la entrevista eran en kg de soja a pesar de que antes de la llegada de los nuevos agricultores (2002/3) se hacían en porcentaje. El tener rentas en kg hacía que los dueños de la tierra no se involucraran en el riesgo del negocio, como sí pasaba antes del 2002-2003, cuando los riesgos de malos rendimientos eran absorbidos por el

que realizaba la producción y el dueño de la tierra; esto generaba que el dueño de la tierra estuviera más involucrado en la producción, ya que de eso dependía para obtener mejores ingresos. Los contratos de arrendamiento al momento de las entrevistas podían ser de palabra o formales, y existían muchos tipos diferentes de acuerdo de contrato, desde arrendar solo para agricultura con una renta basada en kg de soja hasta conseguir rentas diferenciadas cuando se está en la fase agrícola o en la de pastura. También existían puntualmente rentas que se mueven según las condiciones de precio y/o rendimiento, pero son las más difíciles de conseguir.

Como ellos cobran por porcentaje, si nos va mal a nosotros, les va mal a ellos también. Pero el promedio, y la línea de tendencia si lo ponés en kg de soja, están cobrando 1000 kg de soja en el conjunto de una cantidad de años y no año a año (entrevistado 13).

La toma de decisión en estas empresas es en conjunto con los miembros de la familia o socios que están involucrados en la empresa. En algunos casos puntuales, se consulta con un familiar externo a la empresa que también esté en la producción agropecuaria.

Dos de las empresas tienen como rubros la agricultura y ganadería; la agricultura que realizan es, en su mayoría, de cultivos de verano, principalmente soja. La incorporación de la ganadería es una estrategia de diversificación, que puede estar más integrada al sistema de rotación o ser una estrategia puntual. Este tipo de empresa tiene una dificultad al incorporar la ganadería al sistema que es el pago de la renta, ya que es muy difícil encontrar arrendamientos donde puedan diferenciar la renta por el tipo de actividad que realizan. Como forma de poder enfrentar esta dificultad, los medianeros solo poseen ganado en los campos propios y en campos que arriendan la totalidad de la superficie, el ganado va a los bajos o en los campos que pueden llegar a rentas diferenciadas en cada uso. La ganadería también es una estrategia para minimizar el riesgo y ahorrar capital, siendo también lo que les permite un flujo de caja más adaptado a las necesidades.

Entonces, arreglamos la renta porque es distinta para cultivo o pastura, hemos podido llegar a arreglos que contemplen eso y resulta en beneficios para todos y se han ido incorporando (entrevistado 18).

Por ser arrendatarios, estos productores no tienen una ganadería totalmente integrada a la rotación agrícola. Algunos de los campos que manejan pueden soportar agricultura continua, y, los que no, se devuelven al dueño cuando se entra en la fase de pasturas. Consideran que este tipo de contratos dificulta la integración de la ganadería y la agricultura. Igualmente, los entrevistados conocen la importancia de la incorporación de la fase pastura en los sistemas que manejan, por la mejora de las condiciones físicas y estructurales del suelo.

... la ganadería fue porque se compró ese campo y en la zona de desperdicio lo tienes que manejar con ganado. Y, después, cuando se empezó a rotar, tuvimos que empezar a utilizar todas esas praderas [...] por un tema que ese campo, si no le haces pradera, no aguenta (entrevistado 13).

Los otros dos entrevistados realizan, mayoritariamente, agricultura, aunque en algunas de las chacras que tienen sí rotan con pasturas, pero estas quedan en manos del dueño de la tierra. En casos puntuales, cuando arriendan establecimientos en su totalidad, pueden realizar ganadería en los bajos.

...la pradera es de ellos, la ponen ellos, antiguamente hacíamos trigo con pradera y la dejábamos, pero hoy los números no cierran (entrevistado 16).

Una de las empresas medianeras y de servicios tiene un sistema de autofinanciamiento, usa como estrategia el pedir adelanto a las empresas a las que les realiza el servicio y ha tomado créditos en bancos para la compra de maquinaria. Tres de los entrevistados utilizan financiamientos de corto plazo para los insumos con las empresas que los venden: financian

todos los insumos con el proveedor, a pagar en 6 meses con grano cosechado. Las tres empresas trabajan con bancos privados y con el BROU (Banco de la República Oriental del Uruguay), dos de ellas lo realizan en forma muy puntual. Una de las empresas utiliza como forma de financiamiento el aporte de capital externo por parte de inversionistas.

La comercialización de productos agrícolas, principalmente soja, se realiza con dos o tres intermediarios de empresas exportadoras de la zona. Los granos como sorgo, maíz y trigo se venden a intermediarios locales o a la propia industria. En el caso de la soja, trabajan con ventas a futuro, como contratos *forward*²⁸, y, por lo general, tienen parte de la cosecha vendida para cubrir costos variables, previo a la cosecha, como otra estrategia de financiamiento. Las ventas de ganadería se hacen a consignatarios que luego venden a frigoríficos. La venta de la ganadería se va haciendo según las necesidades de caja de la empresa.

Las opiniones que tienen de los últimos 10 años son buenas, considerando que pudieron crecer e invertir en capital fijo. Las perspectivas a futuro estaban muy condicionadas por el momento en que se hicieron las entrevistas porque se aproximaban las elecciones nacionales con un posible cambio de gobierno y el precio a la baja de la soja, entre otros factores, pero, a grandes rasgos, pensaban seguir en la producción, priorizando los mejores campos.

Son dos cosas que se complementan, y es la única forma de poder funcionar en estos años complicados, por lo menos a mí me pasó eso, ta (entrevistado 4).

La idea es irnos quedando con los mejores campos... Cuando vemos que un campo no es tan bueno, lo sacamos (entrevistado 18).

Yo te diría que nos fue muy bien porque en ese momento que subió toda la soja que hubo buenos o muy buenos años, se pudo comprar ese campo (entrevistado 13).

Características de las empresas multilocalizadas de la zona

Se entrevistaron tres empresarios multilocalizados en la zona. Las entrevistas fueron realizadas al gerente general de la empresa en Uruguay, al ingeniero agrónomo encargado de la zona o al gerente de operaciones de la empresa. Las tres empresas se instalaron en los años 2002-2003, aproximadamente, en Uruguay. En ese momento, dos eran de capital argentino y una compartía capital argentino y uruguayo; en 2017, esta empresa pasa a ser de capital uruguayo exclusivamente. Estas empresas tienen sus oficinas instaladas en el litoral agrícola, ya sea en Dolores, Mercedes o Young. La producción agrícola la tienen distribuida por varios puntos del territorio nacional. La empresa de capital nacional tiene producción en los departamentos de Paysandú, Río Negro, Soriano, Colonia, San José, Flores, Tacuarembó, Cerro Largo y Rivera, 100 % área arrendada. Una de las empresas de capital extranjero tiene producción en los departamentos de Río Negro, San José, Durazno, Tacuarembó y Paysandú, donde posee área en propiedad (76 %) y área en arrendamiento (24 %). La otra empresa de capital extranjero tiene su producción en los departamentos de Río Negro, Paysandú y Soriano, posee área en propiedad (50 %) y área en arrendamiento (50 %). Las tres empresas poseen más de 20.000 hectáreas de superficie explotada cada una, solo en Uruguay.

Las empresas tienen una estructura jerárquica bien marcada, donde las responsabilidades van siendo mayores a medida que aumenta el nivel jerárquico. Estas empresas tienen la característica de que los dueños están presentes, aunque en dos de ellas se encuentren fuera del Uruguay; por lo general, son un conjunto de personas dueñas de la empresa, que pueden estar

²⁸ Son acuerdos de compra y venta de un activo en un momento determinado en el futuro por un precio determinado y no son negociables en el mercado.

emparentadas familiarmente o no. Todas las empresas tienen una fuerte presencia del rol de las gerencias tanto para la parte administrativa como para la parte productiva y son estos gerentes los que tienen contacto directo con los dueños de las empresas.

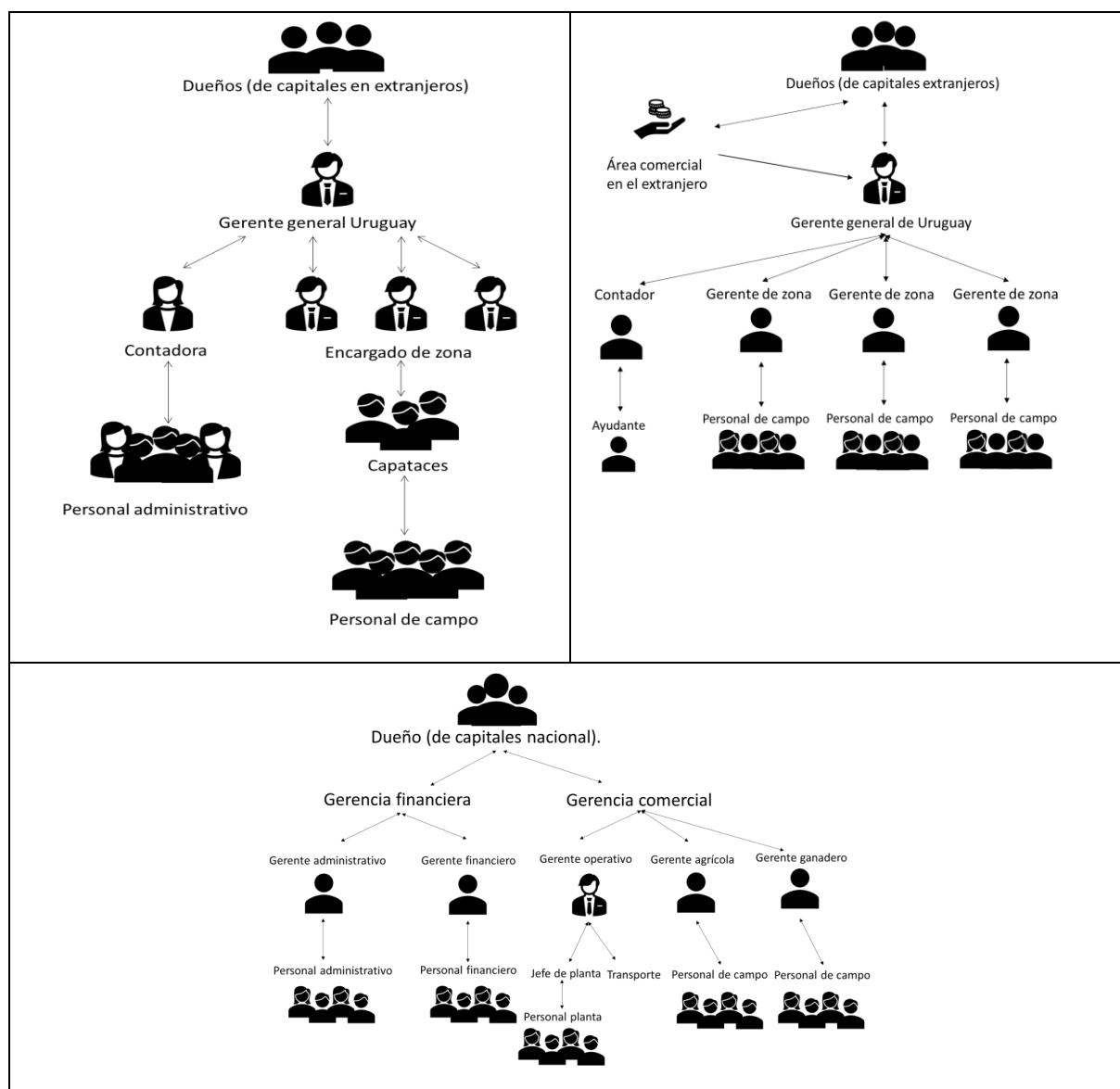


Figura 5: estructura organizativa de la empresa multilocalizadas de la zona.

Las empresas que tienen en Uruguay la parte administrativa, contable y de comercialización, que son dos, tienen entre 80 y 120 personas asalariadas permanentes, contando el personal administrativo, contable, de planta y de campo. La empresa que no tiene en Uruguay la parte de comercialización posee 36 asalariados fijos. En dos de las empresas, los empleados que están vinculados a la parte de campo no viven en ninguno de los establecimientos que poseen, sino en centros poblados o ciudades cercanas. En uno de los establecimientos hay personal, como los caseros y los capataces, que vive en los predios con la familia. En las tres empresas, las tareas que realiza cada asalariado fijo están bien establecidas e incluso hay mandos medios que son los que designan las tareas a realizar. Las tres empresas contratan técnicos agrónomos y veterinarios que, por lo general, se desempeñan en los cargos gerenciales zonales. En estas empresas aparecen otros profesionales como los contadores, que son los encargados del área administrativa y/o contable de las empresas.

Las tres empresas trabajan con maquinaria contratada para las labores agrícolas (entre un 90 % y un 70 % de las tareas se realizó con maquinaria contratada), ya que tienen mucha dispersión de área que hace inviable la opción de tener maquinaria propia por la cantidad de capital que precisarían para invertir en maquinaria y cubrir todas las tareas. Además, destacan que los contratistas de maquinaria tienen experiencia en la realización de las tareas, lo que les da más seguridad que si las hicieran ellos mismos por falta de experiencia. Esta estrategia de tercerización de los servicios hace que una de las empresas lo traslade al negocio ganadero, teniendo *feedlot* en un sistema donde se terceriza la gestión, siendo el ganado y la comida propio de la empresa.

... teníamos mucha área, muy desparramada, imposible de atenderla capaz nosotros; también tenía que salir a hacer una inversión importantísima, que en ese momento preferíamos hacerla en campos o en hacer más [...] cantidad de hectáreas que comprar maquinaria. Y poníamos gente que estaba especializada en eso, sabía eso, entonces nos ayudaba mucho más a hacer el trabajo ese... (entrevistado 9).

Los contratos de arrendamiento que manejan estas empresas son muy variados; por lo general, son contratos cortos, de un año, que pueden o no ser renovados. En algunos casos hay campos arrendados que están desde hace mucho tiempo en la empresa. El pago del contrato de arrendamiento es, mayoritariamente, en porcentaje.

Las decisiones en las tres empresas son tomadas por los dueños, con la colaboración de los diferentes gerentes en la empresa. La comunicación es diaria en alguna empresa y programada anualmente para ponerse a punto y planear el año. En otras empresas, los gerentes generales tienen más autonomía, ya que los dueños solo marcan los lineamientos generales dentro de los cuales los primeros toman decisiones. En otros casos, la presencia de los dueños está mucho más marcada y la mayoría de las decisiones pasan por ellos, con un contacto diario. La decisión de la comercialización de los productos la toman, exclusivamente, los dueños de la empresa en los tres casos.

Las tres empresas tienen como rubros ganadería y agricultura, con la característica de que, para las empresas que tienen área en propiedad, la ganadería se realiza en esa área. Poseen ganadería extensiva y también intensiva, *feedlot* o pastoreo en pastura con autoconsumo, mientras que el área en arrendamiento es solamente utilizada para agricultura. La empresa que tiene su totalidad de área arrendada hace una ganadería intensiva en *feedlot*; en menor proporción se utilizan los bajos y desperdicios. En relación con la agricultura que realizan, es, mayoritariamente, de verano y la ganadería está basada en la cría y el engorde de ganado.

Las empresas extranjeras desarrollan en sus países de origen otras actividades agroindustriales; en Uruguay se encuentran en la parte productiva y también en el acopio de grano. La empresa de origen nacional está en la cadena agrícola en la fase de producción, de acopio y de transporte. Las tres empresas exportan sus productos por intermedio de empresas exportadoras (Dreyfus, Cargill), con la característica de que no tienen compromiso con ninguna, venden con la que le haga la mejor oferta e, incluso, algunas hacen alianzas estratégicas con estas empresas exportadoras. Una de estas empresas entrevistadas también les proporciona semilla y fertilizante a productores de la zona, por lo que muchos productores canalizan sus ventas de productos por esta, lo que hace que la empresa mueva un volumen de producto mayor y le da una postura diferente a la hora de negociar la venta con las empresas exportadoras. También realizan ventas directas a la industria local harinera. Otra característica en el negocio de estas empresas es que, al poseer *feedlot* o ganadería extensiva con autoconsumo, no están atadas a la venta directa del producto agrícola cuando las condiciones no son favorables para este, y lo pueden transformar en un producto intermedio para la producción ganadera. El ganado se

comercializa directamente a frigorífico y, en su mayoría, para el negocio de exportación a través de la cuota 481²⁹.

La compra de insumos para estas empresas que manejan un volumen muy grande les da una ventaja, ya que realizan licitaciones donde se evalúa el precio, calidad y logística de los productos para decidir la compra. Esta característica hace que no trabajen con empresas locales de insumos, sino con la industria que produce el insumo o importa directamente, como puede ser ISUSA (Industria Sulfúrica SA).

Para una de las empresas entrevistadas, el capitalizarse en capital fijo (tierra) es una estrategia que vienen aplicando desde que se instalaron en Uruguay, mientras que, para la otra empresa de capital extranjero, surge en el último tiempo. La empresa cuya área total está en arrendamiento opta por la estrategia de capitalizarse por medio de la compra de ganado, donde el activo es más líquido que la tierra, y es una estrategia de diversificación para no estar atado a un solo rubro. La financiación se hace mediante líneas de créditos con bancos privados o públicos y utilizan los fondos de inversión para financiar las infraestructuras importantes en la empresa.

El objetivo para dos de las empresas es la rentabilidad: si cumplen con las rentabilidades planeadas, se hace el negocio en el agro, ya sea comprando tierra o produciendo. La opinión de las tres empresas sobre los últimos años es buena, de crecimiento dentro de la empresa. Las perspectivas a futuro para dos de las empresas es seguir creciendo y atendiendo la combinación de agricultura con ganadería como una forma de reducir riesgos.

Tabla 3: resumen de las estrategias encontradas en los diferentes tipos de empresarios en la zona.

Tipos	Origen del capital	% de tierra en propiedad	Estructura de la empresa	Toma de decisión	Estrategias productivas	Estrategias financieras, económicas y comerciales
Empresa grande	(1) Capital nacional (3) Capital extranjero	90 %	(2) empresas donde existe un dueño. (2) empresas representadas por un directorio. (4) poseen un orden jerárquico en la estructura de la empresa. (4) la mano de obra asalariada tiene tareas específicas. (4) poseen asesoramiento técnico continuo. (4) existe un dueño. (4) no existe una jerarquía o roles bien definidos dentro de la estructura de la empresa. (4) tercerizan el área administrativa. (4) asesoramiento técnico es puntual. (3) solo mano de obra permanente. (1) solo con mano de obra zafra.	(2) decisiones estructurales son tomadas por los dueños y los responsables de área. Y las decisiones del día a día las toma el dueño con los encargados del predio. (2) el directorio toma las decisiones estructurales o corporativas.	(3) contratan todos los servicios de maquinaria. (1) contrata solo fumigación y cosecha. (3) poseen otras actividades aparte de la actividad agrícola. (4) son diversificadas en rubros.	(4) cuentan con financiamiento propio. (4) toman créditos de corto plazo para insumos con proveedores. (4) no tienen compromiso de compra de insumos con ninguna empresa. (4) la comercialización de los productos agrícolas se realiza por intermedio de comerciantes de granos. (4) utilizan ventas a futuro.
Empresas medias/chicas	(4) Capital nacional	99 %	(2) sociedades. (2) único dueño. (2) son prestadores de servicios. (3) trabajan con estudios contables. (3) tienen asesoramiento técnico continuo de agrónomos. (1) asesoramiento técnico en forma puntual. (2) poseen trabajadores permanentes. (3) tienen una persona que se encarga de la parte administrativa.	(4) el dueño en forma individual o con algún miembro de la familia que esté vinculado a la empresa.	(4) no contratan maquinaria. (3) sistemas mixtos (ganadería/agricultura). (1) sistema diversificado.	(2) no tienen compromiso de venta de sus productos. (2) tiene comprometida la cosecha a un vendedor de insumos local. (4) no utilizan ventas a futuro. (3) no toman créditos con ningún banco. (1) si toma créditos. (4) no utilizan ventas a futuro.
Medianeros	(4) Capital nacional	8 %	(2) sociedades. (2) único dueño. (2) son prestadores de servicios. (3) trabajan con estudios contables. (3) tienen asesoramiento técnico continuo de agrónomos. (1) asesoramiento técnico en forma puntual. (2) poseen trabajadores permanentes. (3) tienen una persona que se encarga de la parte administrativa.	(4) se hacen en conjunto con los socios de la empresa o miembros de la familia que están involucrados en la empresa.	(2) contratan servicio de maquinaria. (2) trabajan con maquinaria propia. (2) no son diversificadas en rubros. (2) tienen un sistema mixto.	(4) empresas trabajan con bancos. (4) créditos de corto plazo con las empresas de insumos. (1) tiene autofinanciamiento. (1) trabaja con inversionistas. (4) la comercialización de los productos se hace por intermediarios locales. (4) utilizan ventas a futuro.
Multilocalizadas	(1) Capital nacional (2) Capital extranjero	42 %	(3) oficinas instaladas en el litoral agrícola (Dolores, Mercedes o Young). (3) presentes como mínimo en 3 departamentos y máximo 9. (3) tienen un orden jerárquico en la estructura de la empresa. (1) produce en Argentina y Bolivia. (3) tienen incluida dentro de su estructura la parte administrativa, contable y de comercialización. (3) asesoramiento técnico continuo.	(3) las decisiones se toman con los dueños y los gerentes en las empresas, para ello se realizan reuniones mensuales o anuales. (3) las decisiones de comercialización son exclusivas de los dueños.	(3) trabajan con maquinaria contratada. (2) sistema mixto. (1) sistema diversificado.	(3) trabajan con bancos privados o públicos. (3) utilizan fondos de inversión. (3) exportan sus productos por exportadoras, algunas con alianzas estratégicas. (3) realizan venta directa a la industria local. (3) compra de insumos por licitaciones. (3) utilizan venta a futuro.

Nota: el número entre paréntesis hace referencia al número de empresas que toman esa estrategia dentro de cada tipo.

²⁹ Cuota 481: es un cupo de exportación de carne de alta calidad con destino a la comunidad europea de animales engordados a corral y se destaca que no tiene arancel de importación.

Reflexiones finales

Los distintos tipos de empresarios incorporan el modelo del agronegocio y sus pilares con intensidades diferentes. Si analizamos los diferentes tipos de empresarios, notamos que el pilar organizacional es incorporado por los empresarios grandes y los multilocalizados con las estrategias que toman la parte estructural de la empresa y la toma de decisiones. El pilar productivo es incorporado en los empresarios grandes, multilocalizados y medianeros utilizando la estrategia de tercerización del trabajo como forma de especialización tecnológica, ya que trabajan con empresas de servicios que poseen tecnología de vanguardia. La tierra como negocio es utilizada mayoritariamente por las empresas multilocalizadas, que la adquieren como factor productivo y de ganancia financiera. La estrategia de ventas a futuro dentro del pilar financiero es una forma de valorización de los *commodities* y es utilizada como financiamiento para algunas empresas para cubrir los costos variables de la producción sin utilizar su propio capital, y a ella recurren los empresarios grandes, multilocalizados y medianeros. Otra forma de financiamiento que utilizan las empresas grandes y las multilocalizadas es la utilización de los fondos de inversión a los que pueden acceder. Los multilocalizados tiene otras estrategias en el relacionamiento con otras fases de la cadena como son la comercialización y los servicios, la comercialización de productos y la compra de insumos, ya que, por los altos volúmenes que manejan, pueden tener estrategias de compras, como es el caso de las licitaciones directo a industrias, o estrategias comerciales con las empresas exportadoras para lograr mayor valorización de sus productos. Las empresas medianas a chicas son más fieles al modelo tradicional para enfrentar los cambios ocurridos en la zona; se nota, por las diferentes estrategias que van tomando, que son empresas más adversas al riesgo, en comparación con las otras empresas más afines al riesgo en la toma decisiones.

Una tendencia que se ve en todos los tipos de empresas analizados como estrategia productiva es la vuelta a un sistema de producción mixto, entre ganadería y agricultura, como forma de minimizar riesgos y conservar recursos, donde se puede notar una ganadería incluida en el sistema de rotación en aquellas empresas que manejan área en propiedad y una ganadería más intensiva en aquellos sistemas que utilizan más área en arrendamiento.

Los diferentes tipos de empresarios entrevistados poseen diferentes estrategias para afrontar determinadas situaciones productivas y de estructura, y, a la hora de la toma de decisiones financieras, económicas y comerciales, suelen estar más afines al modelo del agronegocio que con mantener las características del modelo tradicional. El estudio realizado parece sugerir una tendencia a que las empresas más pequeñas, con capital nacional, incluyan más estrategias del modelo tradicional y aquellas empresas más grandes, multilocalizadas, con capital extranjero incorporen más estrategias del modelo del agronegocio. Esto deja ver que el modelo del agronegocio se va incorporando con diferente intensidad a partir de los distintos pilares por parte de los diferentes tipos de empresarios. El estudio realizado sugiere que, en la zona estudiada, el modelo toma identidad local y, según el tipo de empresarios que se analice, podrá tener más o menos incorporado alguno de sus pilares.

Bibliografía

- Arbeletche P, Coppola M, Paladino C. 2012. Análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo. *Agrociencia*, volumen 16 (2). PP. 110-119. Montevideo-Uruguay.
- Arbeletche P, Gutiérrez G. 2010. Crecimiento de la agricultura en Uruguay: exclusión social o integración económica en redes. *Pampa: Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, número 06 (6). PP. 113-138.

- Arbeletche P, Rosa AL, Carambula M, Russi E, Guibert M. 2019. Reconfiguraciones de los sistemas productivos empresariales de la agricultura de secano en el Uruguay del siglo XXI. IV Congreso Ciencias Sociales Agrarias (5.º, 2019, Montevideo, Uruguay). Sin publicar.
- Archenti N. 2007. Estudio de caso/s. *Metodología de las Ciencias Sociales* (237-246). Buenos Aires, Argentina. Emecé Editores S.A.
- Achkar M, Domínguez A, Pesce F. 2008, *Agronegocio LTDA. Nuevas modalidades de colonización en el cono sur de América Latina*, Uruguay.
- Ceroni M. 2018. Rasgos centrales del agronegocio en Latinoamérica: la experiencia en Uruguay. *Perfiles Latinoamericanos*, volumen 26(52). 1-29. DOI: 10.18504/pl2652-004-2018.
- CREA (Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria). S. f. a. ¿Quiénes somos?, <http://fucrea.org/institucional/quienes-somos>.
- CREA (Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria). S. f. b. Carne CREA. <http://fucrea.org/seccion/carne-crea>
- Desmond N, Siebert JW. 2009. Toward better defining the field of agribusiness management. *International Food and Agribusiness Management Review*, volumen (12), PP. 123-142.
- Figueredo S. 2012. *Intermediación laboral y organizacional del trabajo en el contexto de expansión agrícola uruguayo*. [Tesis de maestría] Universidad de la República, Facultad de Agronomía, Montevideo.
- Figueredo S, Guibert M, Arbeletche P. 2019. Ciclo sojero y estrategias de los actores de la producción agropecuaria en el litoral uruguayo. *Revista de Desarrollo Económico Territorial: Agronegocios y territorios*, numero (16), PP. 99-118. DOI: <https://doi.org/10.17141/eutopia.16.2019.4103>
- Gras C, Hernández V. 2013. Los pilares del modelo *Agribusiness*. *El Agro como Negocio, Producción, sociedad y territorio en la globalización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Guibert M, Grosso S, Arbeletche P, Bellini M.^a E. 2011. De argentina a Uruguay: espacio y actores en una nueva lógica de producción agrícola. *Pampa: Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, numero 07 sup (7). PP. 13-38.
- Sosa A. 2017. *El papel de las megaempresas agropecuarias en la financiarización del régimen alimentario global. Los casos del grupo los grobo y el tejar en Argentina y en Brasil (1996-2015)*. [Tesis doctoral] Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Stake RE. 1998. *Investigación con estudios de casos*, Madrid, Morata