



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO PLAN 1990**

**GESTIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS:  
SOSTENIBILIDAD FRENTE A LOS DESAFÍOS DEL NUEVO  
ENTORNO**

**por**

**Fiorella Di Maggio Galain**

**Sabrina Paiva Mourglia**

**TUTOR: Cra. Lic. Inés Vázquez**

**Montevideo  
URUGUAY  
2012**

**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

Gestión de pequeñas empresas agropecuarias: sostenibilidad frente a los desafíos del nuevo entorno.

Autor

Fiorella Di Maggio  
Sabrina Paiva

Tutor

Cra. Lic. Inés Vázquez

Carrera

Contador Público

Cátedra

Introducción a las Organizaciones

Puntaje

.....

Tribunal

Pro fesor.....

Pro fesor.....

Pro fesor.....

FECHA.....

## AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y amigos, que siempre nos brindaron su apoyo incondicional y nos acompañaron a lo largo de toda nuestra carrera.

A nuestra tutora, Cra. Lic. Inés Vázquez, que se comprometió en esta investigación junto a nosotros y nos orientó en todo momento, y al Cr. Lic. Javier Comas por el apoyo brindado.

Al Ing. Agr. MSc Enzo Benech Presidente del INIA, Ing. Agr. Carlos Rossi Coordinador Unidad Técnica Semillas del INIA, Ing. Agr. Alfredo Albín Director del Programa Nacional de Investigación Producción Familiar, Ing. Agr. Sebastián Hernández, Ing. Agr. MSc Fernando Sganga de la Dirección General de Desarrollo Rural - MGAP, Néstor Eulacio Especialista del IICA en Educación y Desarrollo Rural, Ing. Agr. Diego Varalla Asesor de los Grupos CREA y Víctor Durán Contador de las Comisión Nacional de Fomento Rural, quienes tuvieron la amabilidad de cedernos parte de su tiempo para las entrevistas y nos brindaron sus conocimientos y experiencias.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo.

## RESUMEN

En esta investigación se realiza un análisis de las tendencias que influyen en el sector agropecuario actual y particularmente en las pequeñas empresas agropecuarias. Se investiga el impacto que han tenido y se identifican las estrategias que han permitido a estos productores sobrevivir y desarrollarse en un escenario de profundos cambios.

Para ello se realizó una revisión bibliográfica y un trabajo de campo que consistió en entrevistas a personas referentes en el tema planteado y forman parte de instituciones que, desde un punto u otro, colaboran con la sobrevivencia de las empresas estudiadas.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.2.1 Objetivo General .....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 METODOLOGÍA.....	5
2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS .....	8
2.1 DEFINICIÓN .....	8
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA .....	18
2.2.1 Naturaleza biológica del proceso productivo.....	18
2.2.2 Ampla extensión y dispersión .....	19
2.2.3 Dependencia del clima .....	20
2.2.4 Dependencia del suelo .....	22
2.2.5 Ciclo Productivo .....	23

2.2.6 Riesgo e incertidumbre .....	24
2.2.7 Capital.....	26
3. TENDENCIAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO.....	28
3.1 GLOBALIZACIÓN .....	28
3.2 AMBIENTE ECONÓMICO .....	32
3.3 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN .....	36
3.4 DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	37
3.5 CAPACITACIÓN .....	39
3.6 ÁMBITO POLÍTICO .....	40
3.7 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y SOCIALES .....	41
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MERCADOS AGROPECUARIOS Y DE EL SECTOR AGROPECUARIO URUGUAYO .....	43
4.1 MERCADOS AGROPECUARIOS .....	43
4.2 EL SECTOR AGROPECUARIO URUGUAYO.....	45
4.3 NUEVOS ACTORES, FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN .....	49

4.4 SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE ORIGEN ARGENTINO .....	50
4.5 LA PRODUCCIÓN NACIONAL ANTES Y DESPUÉS DE LA LLEGADA DE LOS NUEVOS ACTORES .....	52
4.6 EMPRESAS CORPORATIVAS Y EMPRESAS TRADICIONALES .....	55
5. IMPACTO DE LAS TENDENCIAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS .....	58
5.1 AUMENTO DEL PRECIO DE LA TIERRA Y ESCASEZ DE LA MISMA..	59
5.2 ECONOMÍAS DE ESCALA .....	62
5.3 CAPACITACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA .....	65
5.4 INSERCIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL .....	68
5.5 PAQUETES TECNOLÓGICOS DE LAS MULTINACIONALES .....	70
5.6 REQUERIMIENTOS AMBIENTALES Y CAMBIO CLIMÁTICO .....	70
6. ESTRATEGIAS PARA SOBREVIVIR FRENTE AL NUEVO ENTORNO ....	73
6.1 ADOPCIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA .....	73
6.2 INTENSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....	77
6.3 ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN .....	82

6.4 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO .....	86
6.5 ORGANIZACIÓN EN SISTEMAS ASOCIATIVOS .....	90
6.6 DESARROLLO DE OTRAS ACTIVIDADES .....	95
CONCLUSIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXO A - INSTITUCIONES .....	114
ANEXO B – ENTREVISTAS REALIZADAS .....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Producción agropecuaria promedio, por subsector, en porcentaje sobre dólares corrientes. Período 2005-2009.....	9
Gráfico 2.2 Producción agropecuaria promedio, por subsector, en porcentaje sobre dólares corrientes. Año 2010.....	10
Gráfico 2.3 Distribución de acuerdo a la actividad económica principal dentro de la actividad agropecuaria de los productores familiares.....	13
Gráfico 2.4 Número de establecimientos agropecuarios según estrato de tamaño. Año 2008.....	15
Gráfico 2.5 Evolución número de productores (litoral oeste).....	16
Gráfico 3.6 Evolución de las exportaciones agroindustriales de Uruguay, 2005-2009 (en Miles de U\$S).....	29
Gráfico 3.7 Evolución PBI global y agropecuario.....	34
Gráfico 5.8 Evolución del precio de la tierra en moneda constante (\$ de marzo de 2011).....	60
Gráfico 5.9 Evolución de número de productores en la lechería.....	67
Gráfico 6.10 Estimación del consumo aparente de granos y derivados agroindustriales de uso forrajero.....	81
Gráfico 6.11 Evolución superficie arrendada (ha).....	97

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Número de establecimientos agropecuarios según estrato de tamaño. Año 2008.....	14
Cuadro 2.2 Número de productores (litoral oeste).....	16
Cuadro 3.3 Producto Bruto Interno total, agroindustrial y agropecuario, por año en millones de pesos corrientes.....	33
Cuadro 4.4 Evolución de las exportaciones agroindustriales: evolución reciente y perspectivas (millones de US\$ y variación en % ).....	46
Cuadro 6.5 Producción incremental por el uso del campo de recría en tambo modelo de 100 ha.....	79
Cuadro 6.6 Evolución Número de contratos y superficie arrendada.....	97

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación está enfocada en el sector agropecuario, el cual nos parece atractivo por ser esencial para el desarrollo económico de nuestro país. En el sector agropecuario se fueron creando condiciones que desencadenaron un importante progreso, mostrando un fuerte dinamismo en las últimas dos décadas y constituyendo la base de la recuperación de la economía.

La importancia del sector se ve reflejada en el PBI sectorial, que ha crecido a tasas superiores que el PBI global, manteniéndose en buenos niveles cuando la economía global no era favorable. Otro indicador que muestra la relevancia del sector es el aumento de las exportaciones de los productos agropecuarios en los últimos años.

Nos centraremos en las micro empresas agropecuarias y productores familiares, a los cuales denominaremos de aquí en adelante pequeñas empresas agropecuarias. Las mismas constituyen gran parte del sector y poseen ciertas características particulares que condicionan su actividad. En nuestro país la producción agropecuaria siempre se ha caracterizado por una fuerte presencia de pequeñas explotaciones, en las cuales predomina la gestión y mano de obra familiar. Sin embargo, en los últimos años se ha

observado una tendencia al incremento del tamaño de las explotaciones, situación que ha generado inquietudes acerca del posible desplazamiento de las explotaciones familiares por empresas de mayor escala y organización.

El sector y especialmente los pequeños productores se enfrentan a un escenario de grandes cambios que plantea no solo oportunidades, sino también desafíos y problemas a los cuales deberían adaptarse para ser más eficientes y lograr competitividad. En este contexto, la mayor competitividad se relaciona con una mayor complejidad de procesos, necesidad de mayores capacidades y especialización, lo cual conduce a requerimientos de escala y a formas de organización más sofisticadas. Por lo tanto para lograr mantenerse en el sector los productores tradicionales deberán evolucionar y desarrollar nuevas estrategias, realizando cambios en la forma de organización, gestión y comercialización.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1 Objetivo General

Nuestro objetivo está orientado a analizar cuáles son las tendencias que influyen en el sector agropecuario actual y particularmente en las pequeñas empresas agropecuarias. En base a ello investigar el impacto que han tenido e identificar las estrategias que han permitido a estas empresas sobrevivir y desarrollarse en un escenario de profundos cambios.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los cambios en el entorno que influyen en el sector y pueden afectar la sostenibilidad de los pequeños productores.
  
- Determinar si los pequeños productores actúan frente a las nuevas tendencias y cómo reaccionan.
  
- Identificar cuáles han sido las herramientas y estrategias que han utilizado los pequeños productores agropecuarios.

-Analizar los resultados que ha generado la implementación de determinadas estrategias para la sobrevivencia de estas empresas.

### 1.3 METODOLOGÍA

Comenzamos la investigación mediante la realización de una revisión bibliográfica sobre las pequeñas empresas agropecuarias y su entorno, así definimos el problema inicial y los objetivos de la investigación. En cuanto al marco teórico procedimos a identificar las empresas agropecuarias, sus características y las tendencias del nuevo escenario que afectan a las mismas. Además nos asesoramos mediante la bibliografía sobre las amenazas que están sufriendo las pequeñas empresas agropecuarias y las posibles estrategias para poder seguir siendo competitivos y lograr sobrevivir.

Esta revisión bibliográfica la complementamos con el trabajo de campo que consistió en entrevistas realizadas a personas referentes sobre la gestión de pequeñas empresas agropecuarias. Las personas a entrevistar fueron seleccionadas de acuerdo a que formaban parte de instituciones que, desde un punto u otro, colaboran con la sobrevivencia de las empresas estudiadas. Estas instituciones son: Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Federación Uruguaya de los grupos CREA (FUCREA), Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR – MGAP). Con estas entrevistas tratamos de identificar las amenazas que ellos entendían relevantes, las posibles estrategias para poder mitigar las mismas y los resultados de su implementación.

El documento que desarrollamos a continuación se organiza en los siguientes capítulos:

En el capítulo 2 definimos las empresas agropecuarias y en particular las pequeñas. También describimos las características que tienen las empresas agropecuarias y que las diferencia de las empresas industriales y comerciales, tales como la naturaleza biológica del proceso productivo, la amplia extensión y dispersión, la dependencia del clima, la dependencia del suelo, el ciclo productivo, el riesgo e incertidumbre y el capital.

En el capítulo 3 desarrollamos las tendencias del nuevo escenario que influyen en el sector agropecuario, las cuales son: globalización, ambiente económico, diversificación de la producción, capacitación, ambiente político, factores demográficos y sociales.

En el capítulo 4 tratamos la situación actual de los mercados agropecuarios y del sector agropecuario uruguayo, así como el surgimiento de nuevos actores y nuevas formas de organización, gestión y comercialización.

En el capítulo 5 analizamos los impactos que tienen las tendencias en los pequeños productores, haciendo foco en las amenazas que deben afrontar los mismos. Las

cuales son: aumento del precio de la tierra y escasez de la misma, las economías de escala (acceso a la tecnología, acceso al crédito y acceso a los mercados), la capacitación y disponibilidad de la mano de obra, la inserción en el mercado internacional, los paquetes tecnológicos de las multinacionales y los requerimientos ambientales y cambio climático.

En el capítulo 6 exponemos las estrategias que han implementado los pequeños productores para lograr sostenibilidad; adopción de innovación y tecnología, intensificación de la producción, alternativas de financiamiento, asesoramiento y capacitación, organización en sistemas de asociativos y desarrollo de otras actividades.

Por último realizamos la comparación de la teoría con la realidad y planteamos nuestras conclusiones de la investigación.

## 2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS

### AGROPECUARIAS

#### 2.1 DEFINICIÓN

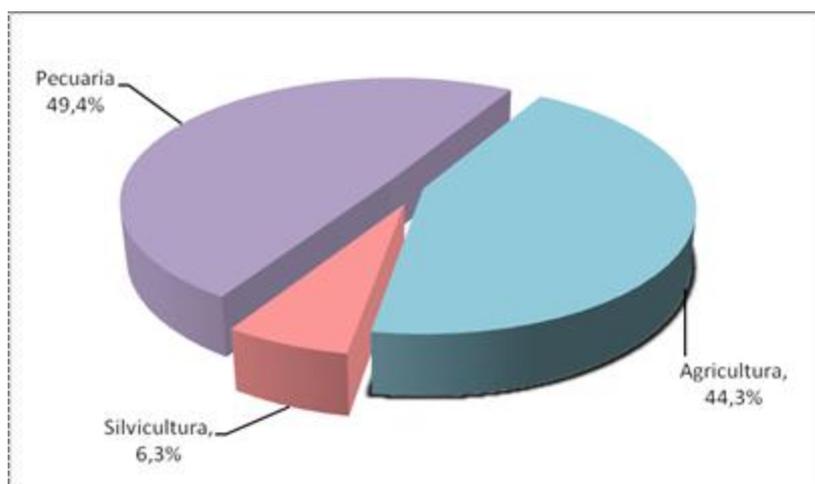
Consideramos necesario definir las empresas y dentro de las mismas las agropecuarias, las cuales son nuestro objeto de estudio.

Algunos autores definen a las empresas como “un esfuerzo organizado de los individuos para producir y vender, por una ganancia, bienes y servicios que satisfagan la necesidad de la sociedad”, esta definición se puede aplicar a las empresas agropecuarias si se tienen en cuenta las características propias de este tipo de empresas. “En sentido amplio, la empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento (principalmente tecnología) e información, recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales), recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal o vegetal, o servicios, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible” (Guerra, 2002, p.15 y 16).

Las empresas agropecuarias pueden realizar diversas actividades, debido a que forman parte de un sector en el cual existen muy variados rubros: agricultura (trigo,

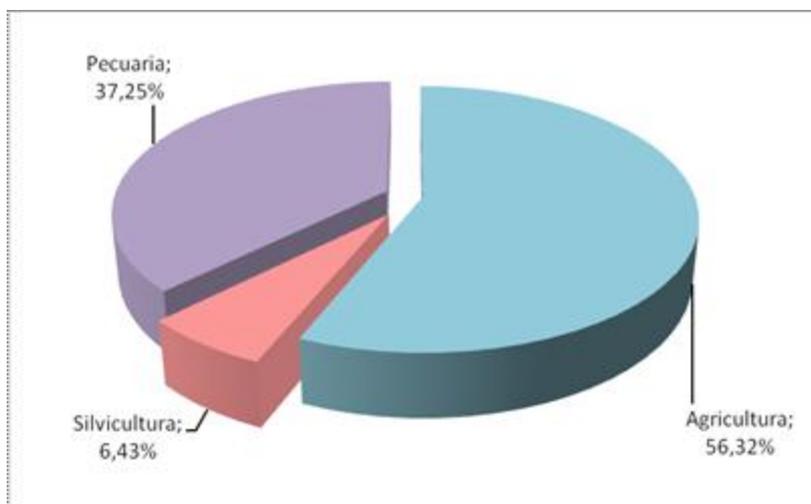
arroz, soja, otros), silvicultura (hortalizas, frutales, viñedos, otros) y pecuaria (ganado, lana, leche, otros). La composición del sector ha ido variando con el paso del tiempo, si observamos los gráficos podemos ver el crecimiento que ha tenido la producción agrícola en el 2010 con respecto al periodo 2005-2009.

**Gráfico 2.1 Producción agropecuaria promedio, por subsector, en porcentaje sobre dólares corrientes. Período 2005-2009.**



Fuente: DIEA en base a BCU

**Gráfico 2.2 Producción agropecuaria promedio, por subsector, en porcentaje sobre dólares corrientes. Año 2010.**



Fuente: DIEA en base a BCU

El sector agropecuario también se caracteriza por estar compuesto de empresas de muy diversos tamaños, desde grandes unidades con muchos empleados y elevados niveles de facturación, hasta pequeñas explotaciones que cuentan con poca mano de obra y menores ingresos. Como consecuencia de esta heterogeneidad, acotamos nuestra investigación a las micro empresas y productores familiares. Para ello nos basamos en la reglamentación vigente de nuestro país, precisamente en la clasificación establecida en el decreto 504/007 y la Resolución 527/008, los cuales citamos a continuación.

*"Artículo 8.- A todos los efectos que pudieran corresponder, establécese lo siguiente:*

*a) La categorización de una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa, se determinará en función del número de personal ocupado conjuntamente con su facturación anual, conforme los límites cuantitativos que a continuación se establecen para cada una de las categorías:*

*MICROEMPRESAS: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).*

*PEQUEÑAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).*

*MEDIANAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.).*

*Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.*

Dentro del sector agropecuario como ya hemos mencionado, predominan las empresas familiares. La Resolución 527/008 del 29/7/08 del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca define a estos productores familiares de la siguiente manera:

*“Artículo 1.- Se considera Productor o Productora Familiar Agropecuario/a a aquellas personas físicas que cumplan, simultáneamente con los siguientes requisitos:*

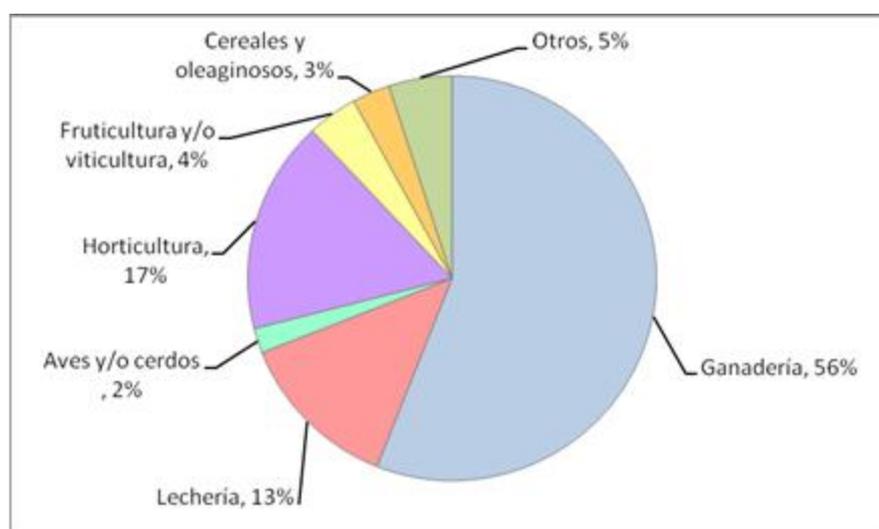
- a) realizar la explotación con la colaboración de, como máximo, dos asalariados permanentes o su equivalente en jornales zafrales (500 al año);*
- b) explotar en total hasta 500 hectáreas índice CONEAT 100, bajo cualquier forma de tenencia;*
- c) obtener su ingreso principal de trabajo en la explotación, o cumplir su jornada laboral en la misma;*
- d) residir en la explotación o en una localidad ubicada a una distancia no mayor a 50 km de la misma”.*

Según la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) al 30 de octubre de 2011 tienen 18.948 productores familiares registrados, lo que correspondería al 58% del universo al año 2000. Manejan este universo debido a que es la información existente, pero teniendo en cuenta que estos totales corresponden a momentos diferentes. Respecto a la superficie ocupada por la producción familiar agropecuaria, la

estimación realizada por la DGDR-MGAP en base a datos del Censo General Agropecuario 2000 es de 2.522.850 hectáreas físicas, lo cual representa el 16% de la superficie agropecuaria nacional. En el Registro, actualmente tienen registradas 1.498.226 hectáreas físicas dedicadas a la producción agropecuaria nacional.

En el gráfico 3 realizado en base a información proporcionada por DGDR se muestra la distribución de acuerdo a la actividad económica principal dentro de la actividad agropecuaria de los productores familiares, donde se destaca la ganadería como principal actividad.

**Gráfico 2.3 Distribución de acuerdo a la actividad económica principal dentro de la actividad agropecuaria de los productores familiares.**



Fuente: DGDR

Por otra parte, según datos de OPYPA (Oficina de Programación y Política Agropecuaria) en el año 2000, de 49.316 productores en el país, 39.120 eran familiares, es decir un 79%, mientras que los grandes representaban un 9 % del total. Esto demuestra la importancia que tienen los pequeños productores del sector, si bien los grandes productores explotan la mayor parte de la superficie.

Si observamos el cuadro que se muestra a continuación vemos que en el año 2008 de 51.072 establecimientos existentes, alrededor de un 84% de los mismos correspondían a pequeños productores.

**Cuadro 2.1 Número de establecimientos agropecuarios según estrato de tamaño.**

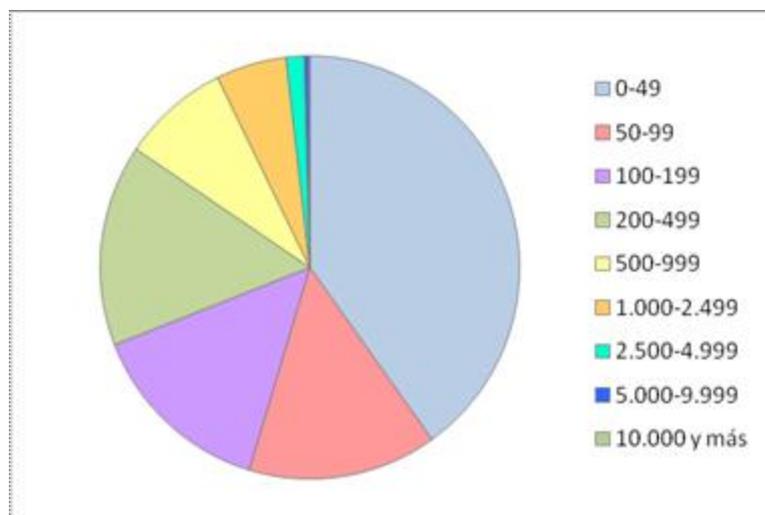
**Año 2008.**

Estrato de tamaño (ha)	Número de Establecimientos
0-49	20.484
50-99	7.441
100-199	7.341
200-499	7.864
500-999	4.240
1.000-2.499	2.773
2.500-4.999	712
5.000-9.999	179
10.000 y más	38

Fuente: MGAP - DICOSE

**Gráfico 2.4 Número de establecimientos agropecuarios según estrato de tamaño.**

**Año 2008.**



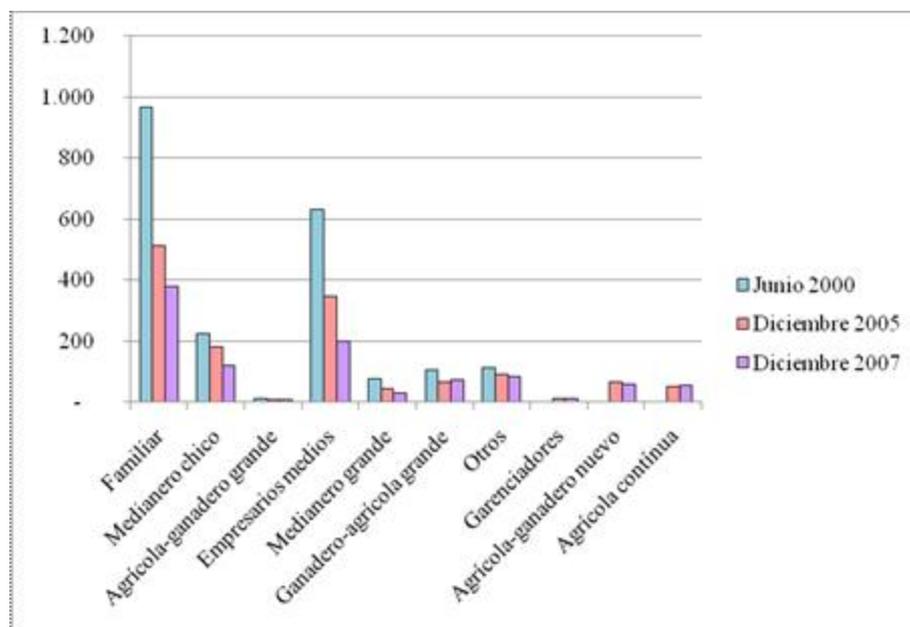
Arbeletche y Carballo (2008-2009) resumen en el siguiente cuadro esta situación para el caso de la agricultura. Observamos claramente una disminución de todos los productores, y especialmente de los más pequeños. Por otra parte, a partir del 2005 surgen nuevas formas organizativas, que en el 2008 representan el 12% del total de productores y siembran más de la mitad del área de granos, lo cual refleja una tendencia a un proceso de concentración de la tierra, generando la exclusión de muchos productores familiares.

**Cuadro 2.2 Número de productores (litoral oeste).**

	Junio 2000		Diciembre 2005		Diciembre 2007	
	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Viejos</b>						
Familiar	969	45%	514	37%	379	37%
Medianero chico	226	11%	181	13%	122	12%
Agrícola-ganadero grande	12	1%	10	1%	10	1%
Empresarios medios	633	30%	348	25%	201	20%
Medianero grande	79	4%	46	3%	29	3%
Ganadero-agrícola grande	108	5%	68	5%	75	7%
Otros	112	5%	92	7%	84	8%
<b>Nuevos</b>						
Garenciadores	-	0%	11	1%	11	1%
Agrícola-ganadero nuevo	-	0%	68	5%	59	6%
Agrícola continua	-	0%	52	4%	56	5%
<b>Total</b>	2.139	100%	1.390	100%	1.026	100%

Fuente: Arbeletche y Carballo (2008-2009)

**Gráfico 2.5 Evolución número de productores (litoral oeste).**



Resumiendo, en el sector se han producido profundos cambios, tanto en la distribución de los sectores, como en la cantidad y tamaño de los establecimientos. Como consecuencia del proceso de expansión agrícola, muchos de los productores tradicionales fueron sustituidos por nuevos actores, desplazando principalmente a los productores familiares y medianeros chicos. Esto generó no solo una disminución en el número de productores sino también un cambio en la composición de los sectores. Como observamos en el gráfico 3 los pequeños productores continúan desarrollando como actividad principal la ganadería, horticultura o lechería.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

Al tratar a la empresa agropecuaria como objeto de estudio de este trabajo, vamos a caracterizarla para ampliar su definición y diferenciarla del resto de las empresas comerciales e industriales. Seleccionamos las características más significativas, las cuales entendemos que son imprescindibles para identificarla como tal.

### 2.2.1 Naturaleza biológica del proceso productivo

Dentro de las características primarias de la actividad agropecuaria podemos destacar la naturaleza biológica del proceso de producción, el cual se basa en la utilización de plantas y animales para la generación de los bienes (González et al., 1977). Es el “factor primario u original por ser preexistente al hombre” (Maino y Martínez, 1980, p.6), consiste en el elemento que es inherente a la actividad agropecuaria y que el productor le debe aplicar procedimientos de adecuación para satisfacer sus necesidades.

Martínez (1995) también hace referencia a este aspecto y establece que el proceso productivo es un proceso biológico basado en el empleo de los seres vivos que tienen un grado de automatismo. Es decir, independientemente de la participación del hombre, el proceso se desarrolla, a diferencia de cualquier actividad industrial o

comercial en la cual la participación humana no sólo es necesaria sino imprescindible. Maino y Martínez (1980) consideran que si bien en el resto de las empresas de otros sectores la naturaleza también puede llegar a ser decisiva, en el agro tiene una importancia particular debido a que la producción se basa en el proceso biológico, como por ejemplo el proceso de crecimiento de una planta o de un animal.

Por la importancia que tiene esta característica, el empresario debe conocer ampliamente los diferentes aspectos de la naturaleza, para luego poder aplicarles las técnicas necesarias con el objetivo de explotar la potencialidad productiva de esos factores, sin cambiar sus condiciones naturales, solo incentivándolas. Como mencionamos el productor debe conocer los procesos a aplicar en su producción, y este conocimiento lo adquiere a través de su experiencia pasada o consultando a personas especializadas en estas técnicas, asesorándose para su mejor toma de decisiones (Maino y Martínez, 1980).

### 2.2.2 Amplia extensión y dispersión

Para llevar a cabo la actividad agropecuaria se requiere la utilización de extensas áreas y su dispersión en el espacio, como consecuencia de las características del proceso productivo. Se diferencia de otras actividades en las que solo es necesario una pequeña superficie (González et al., 1977).

### 2.2.3 Dependencia del clima

Otra característica fundamental es la dependencia de las condiciones climáticas. Martinez (1995, p.26) considera el clima como determinante de la producción, el cual agrega un factor de riesgo adicional a la actividad. Es una de las circunstancias adversas que deben enfrentar los productores agropecuarios que están fuera de su control. Como consecuencia de este factor, los gobiernos y los productores pueden implementar medidas de manejo de crisis, que se llevan a cabo una vez producidos los eventos, como por ejemplo el granizo, la helada, las inundaciones y la sequía. Muchas empresas también suelen implementar medidas anticipatorias para reducir los daños ocasionados (Baethgen y Giménez, 2004). Estas medidas pueden ser sistemas de riego artificial, seguros sobre la producción (cobertura del de riesgo climático para cultivos y ganado, seguros forestales), reservas económicas, sistemas de alerta temprana, entre otros.

Maino y Martinez (1980) consideran dentro de los factores climáticos que influyen en las actividades agropecuarias, la lluvia, la temperatura, la insolación, el viento y los accidentes metodológicos.

La lluvia condiciona la producción en cuanto a la cantidad que cae en el año, la distribución en diversas zonas y la intensidad de su caída. Un método para mitigar

este riesgo son los sistemas de riego artificial, partiendo de una gran inversión y costos para su mantenimiento, que muchas empresas no pueden soportar por no estar en sus posibilidades de financiamiento. En caso de existir la posibilidad de instalar este sistema, hay que tener en cuenta el costo-beneficio.

La temperatura de la zona y las horas de sol en las distintas épocas del año son elementos a tener en cuenta, ya que dependiendo del conocimiento de los mismos va a variar el tipo de producción y las épocas más favorables de los procesos productivos.

Otro elemento del clima que genera dependencia en el agro es el viento, incluyendo la dirección predominante, la intensidad y la época en que estos son más fuertes. Estos factores influyen en la manera que se establece la producción, como ser el sentido de las plantaciones, o la orientación de los refugios para los animales.

Como último elemento dentro del clima vamos a mencionar los accidentes meteorológicos, como por ejemplo vientos con intensidad anormal, heladas o granizo. Por ser accidentes no se sabe cuándo van a ocurrir ni su gravedad, por lo que debe haber un esfuerzo mayor en mitigar este riesgo con seguros o reservas económicas.

Si comparamos con el resto de los sectores en los cuales la actividad se desarrolla en un lugar cerrado, tal como una fábrica o un comercio, a diferencia del agro, el clima no es un factor condicionante. Esa dependencia en las actividades agropecuarias se puede administrar mejor si se recurre a información estadística proporcionada por ciertos organismos reconocidos y se realiza un estudio de los datos obtenidos, logrando tener una base más exacta para una mejor toma de decisiones.

#### 2.2.4 Dependencia del suelo

El suelo es la base de cualquier actividad agropecuaria, se caracteriza por ser preexistente al hombre, un elemento vivo y propicio a la degradación si no se explota de una manera adecuada. Por ello, es necesario que el productor antes de planear su producción estudie las condiciones y las aptitudes del mismo, para evitar su degradación y explotar su potencialidad, teniendo la posibilidad de contratar a especialistas sobre el tema. Para su análisis se debería tomar en cuenta la estructura, la materia orgánica, la disponibilidad del agua y las riquezas naturales del suelo (Maino y Martínez, 1980).

La tierra en las actividades agropecuarias es una característica condicionante debido a que “actúa como principio activo y tiene una relación directa con el resultado de la empresa, a través de la mayor o menor productividad de la misma” (Martínez, 1995,

p. 26). Se diferencia con las otras actividades, donde la tierra es solo el lugar físico en el cual se instala el local comercial o la fábrica.

#### 2.2.5 Ciclo Productivo

Como consecuencia de la naturaleza biológica del proceso productivo, éste se desarrolla a la velocidad impuesta por la duración del ciclo biológico de las plantas y animales utilizados en él. Por lo tanto, suelen transcurrir varios meses desde que se inicia el proceso hasta que se obtiene la producción, o incluso se puede extender durante varios años, como por ejemplo, en el caso de la ganadería bovina, los cultivos polianuales o las plantaciones frutales. Si bien estos plazos son difícilmente modificables por sus características biológicas, en algunas circunstancias y dentro de determinados márgenes el hombre ha podido acelerarlos (González et al., 1977).

Esta característica no se destaca en las otras actividades, ya que ellas no dependen del ciclo productivo, por ejemplo en una industria el proceso lo desarrolla el hombre.

### 2.2.6 Riesgo e incertidumbre

El riesgo y la incertidumbre son dos factores que tienen que afrontar los productores. El riesgo se define como “la situación existente cuando se puede predecir el futuro con un grado determinado de probabilidad” (Castle, Becker, Smith, 1972, p. 102), mientras que en la incertidumbre “no existe una base sólida para establecer ningún tipo de probabilidad en lo que atañe a los acontecimientos del futuro” (Castle et al., 1972, p. 102). Aunque no haya posibilidades de determinar que un hecho exista, el productor debe elaborar planes para la próxima producción, decidiendo que es lo más probable que ocurra y así usar sus recursos en ese plan (Castle et al., 1972).

Aunque en la teoría exista la distinción entre riesgo e incertidumbre, en el agro es muy difícil distinguirlos ya que pocos productores pueden determinar los niveles de riesgo sobre una base estadística correcta, generalmente las situaciones a las que se enfrentan son inciertas (Barnard y Nix, 1979).

La incertidumbre puede influir en los productos, los factores y los precios. Con respecto a los productos, se ve afectada la variabilidad de los rendimientos, ya sea de cultivos o de ganado, por los aspectos naturales que el productor no puede controlar. En el más largo plazo, la incertidumbre de la producción se ve afectada por los cambios tecnológicos, pudiendo aprovechar nuevas oportunidades o técnicas que

generan mejores resultados, como por ejemplo, cambiar una variedad de cultivo por otra nueva y de mayor rendimiento.

En relación a la incertidumbre de los factores naturales, la producción se ve afectada por las diferentes consecuencias climáticas que no se pueden prever, teniendo principal efecto en el uso de la mano de obra y de la maquinaria en campos cultivables. Siendo incierto para el productor el tiempo que le insumirán las distintas actividades, por la disponibilidad de la mano de obra y de la maquinaria por el clima. En el largo plazo, puede surgir incertidumbre de los factores por la posibilidad de que el cambio técnico produzca la obsolescencia de lo que se utiliza para producir, como por ejemplo las máquinas; o por la posibilidad institucional de no disponer de ciertos recursos necesarios para la producción. También por la incertidumbre de las condiciones personales de largo plazo y más si es una sola persona que lleva a cabo la producción.

Por último la incertidumbre de los precios, que consiste en no saber cuál va a ser el precio de los productos en un futuro, aunque en el corto plazo no se registran grandes cambios. La causa es la variación de la producción en un año, variando más los precios de aquellos productos que se compran a otras explotaciones, ya que son productos primarios que están propicios a la variación de la oferta del mercado. En el largo plazo se observa que la incertidumbre de los precios se genera por causas

institucionales, como ser el desplazamiento de la demanda, los cambios en las políticas estatales y los cambios en la economía en su conjunto (Barnard y Nix, 1979).

Debido a que en la actividad agropecuaria existen muchas situaciones de riesgo y de incertidumbre, el productor puede decidir soportar el riesgo él mismo mediante medidas de control o pérdida de ingresos, sino transferirlo a otra institución a través de un seguro. Sin embargo, no todo riesgo se puede asegurar ya que algunas veces se hace difícil tener la información necesaria para establecer la prima y los gastos correspondientes (Castle et al., 1972).

#### 2.2.7 Capital

Con respecto al capital, Maino y Martinez (1980) se refieren a los activos y pasivos que posee la empresa, y en el caso de la agropecuaria plantean que su activo principal es el suelo, teniendo características totalmente distintas a cualquier activo que pueda tener otra empresa, las cuales mencionamos anteriormente. En este otro tipo de empresas el proceso de adquisición de capital empieza de otra manera, por el estudio de las posibilidades del éxito de un objetivo, y con el mismo realizado se arma la empresa y se busca el capital líquido para poder lograr un patrimonio. En cambio, el

productor agropecuario tiene como base el suelo y desde allí piensa sus alternativas, el cual lo limita.

Barnard y Nix (1979) extienden el concepto de capital, determinando el mismo como todos los recursos necesarios para que la empresa agropecuaria funcione. Realiza una clasificación en capital de largo y corto plazo; el primero lo constituye la tierra y todas sus instalaciones conexas, como caminos y alambrados, y el segundo se refiere al capital fijo (máquinas y ganado) y al capital de trabajo (semillas, fertilizantes, mano de obra y gastos necesarios).

### 3. TENDENCIAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

En el ámbito nacional e internacional están ocurriendo profundas transformaciones que dan soporte a un proceso de crecimiento sectorial e influyen en la organización y gestión del sector agropecuario, el cual provoca diversos impactos y plantea problemas y desafíos para las empresas agropecuarias.

A partir de la lectura de diversos autores que tratan la evolución y situación actual del sector, identificamos las tendencias que la mayoría mencionaba y seleccionamos las que consideramos fundamentales para lograr sobrevivir y crecer en el nuevo escenario.

Las tendencias que vamos a desarrollar a continuación son: globalización, ambiente económico, tecnología e innovación, diversificación de la producción, capacitación, ambiente político y factores demográficos y sociales.

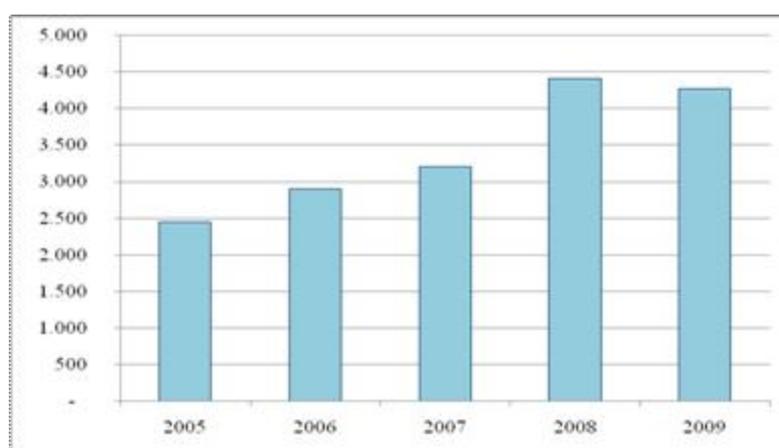
#### 3.1 GLOBALIZACIÓN

La globalización es una de las variables que generó cambios en todos los sectores de Uruguay, incluyendo el agropecuario. A partir de la década del setenta se dio un incremento notorio de las relaciones económicas internacionales, dejando el modelo

anterior del proteccionismo. Este cambio se refiere tanto al aumento del comercio internacional como de las inversiones extranjeras directas, de las transacciones financieras internacionales o la internacionalización de las empresas. Con esta nueva tendencia se comenzó a exportar en mayores cantidades, partiendo de la apertura comercial, la desregularización estatal, la reducción de barreras arancelarias y la privatización de empresas del estado (Piñeiro, 1996).

Como podemos observar en el gráfico, las exportaciones agroindustriales se han incrementado en los últimos años, principalmente en el 2008, donde tuvieron un aumento del 35% en valor respecto al año 2007. En el año 2009 se dio una disminución, la cual fue menor a la del total de las exportaciones (Uruguay XXI, 2010).

**Gráfico 3.6 Evolución de las exportaciones agroindustriales de Uruguay, 2005-2009 (en Miles de U\$).**



Fuente: Elaborado por Uruguay XXI en base a datos de la DNA

El principal objetivo para Piñeiro (1996, p.6) de este nuevo modelo es “aumentar la tasa de retorno de capital invertido para favorecer los procesos de acumulación y reinversión. Se caracteriza por un reajuste de las condiciones internas de producción (especialmente la depresión de los ingresos salariales), una redistribución de excedentes hacia el aparato financiero y la re inserción del país en los mercados internacionales”.

La globalización en el agro tuvo un efecto concentrador en la distribución de la tierra y en otros modos de producción, como por ejemplo inversiones en potreros y aguadas, ganado, tractores y cosechadoras. Se ve un proceso de fuerte mecanización de la producción y una migración del campo a la ciudad de productores familiares que no pueden afrontar los nuevos costos para competir en el nuevo mercado. A la vez existe un fuerte incremento de los trabajadores asalariados zafrales con bajos niveles de calificación (Piñeiro, 1996).

Al generarse este nuevo modelo se da un proceso de integración regional, cambiando el comercio de la región, el cual comienza a repercutir más fuertemente en el comercio mundial. El agro se ve influido por esta integración principalmente con 2 negociaciones, una de ellas fue la disminución paulatina de los aranceles de importación para los cuatro países miembro del MERCOSUR y la otra la armonización de las barreras para-arancelarias, especialmente en los acuerdos para el

control fitosanitario y de sanidad animal y la tipificación de los productos según normas de calidad (Piñeiro, 1996).

Gudynas (2008) plantea que la globalización es cada vez mayor, provocando efectos hasta en el comercio local de un país, incidiendo en las condiciones y decisiones que se toman en la producción nacional.

La globalización también repercute en el mercado financiero, y en el agro particularmente en el sector agroalimentario. En los últimos tiempos se han utilizado instrumentos financieros, como ser los futuros en las bolsas regionales de Argentina y Brasil y la aplicación de derivados, asemejándose cada vez más a los movimientos típicos de una bolsa de valores en otros sectores (Gudynas, 2008).

Sin embargo, no todos los países tienen los mismos intereses sobre el comercio expandido al mundo, esto se ve en las rondas de la OMC (Organización Mundial de Comercio), donde algunos de los países más desarrollados (Estados Unidos y Unión Europea) prefieren el proteccionismo, otros países menos desarrollados como Uruguay y Argentina, luchan por mayor liberalización y un tercer grupo de países (India, China, Venezuela) buscan medidas de salvaguarda. Lo que demuestra que no hay una opinión uniforme sobre el futuro del comercio global, teniendo posturas muy contrarias para llegar a un acuerdo (Gudynas, 2008).

Gudynas (2008) marca una tendencia a la “concentración del comercio agropecuario mundial”, planteando que el comercio mundial del agro se maneja por pocas y grandes empresas, formándose el comercio en torno a dichas empresas. Estos factores dentro de la globalización determinan que el sector agropecuario se vea muy repercutido por lo que pasa a nivel mundial, siendo determinante.

Caputi (2004) plantea en uno de sus textos que para que el productor pueda seguir compitiendo en el exterior, lo cual es necesario por el pequeño mercado local y los bajos niveles de renta de la población, será muy importante el factor del tipo de cambio y los posibles acuerdos comerciales que se puedan lograr.

### 3.2 AMBIENTE ECONÓMICO

Guerra (1977) plantea que a nivel económico se dan cambios en los precios continuamente, que obligan a que el productor reformule sus decisiones de producción en función de los nuevos precios, los cuales están afectados por las fluctuaciones entre la oferta y la demanda de los insumos y los productos.

Desde 1984 hasta el 2004 la tasa anual de crecimiento del PBI (Producto Bruto Interno), no alcanzó para promover el desarrollo, sin embargo la tasa del sector agropecuario dentro de la misma fue un poco mejor, lo que demuestra su buena

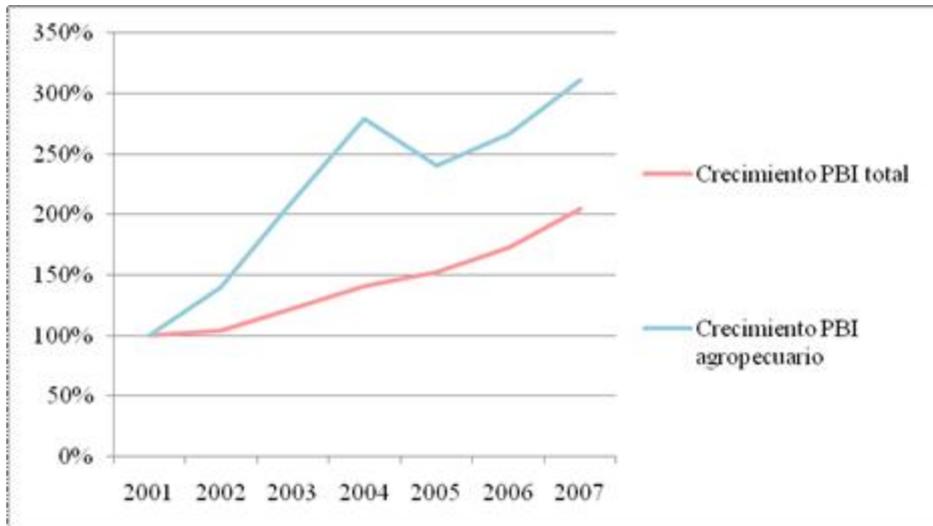
capacidad para mantenerse en épocas en que la economía no funciona favorablemente. Este aspecto es muy importante debido a que en Uruguay no hay muchas posibilidades de desarrollar una política fiscal expansiva para amortiguar el momento recesivo (Caputi, 2004). Este crecimiento mayor del PBI agropecuario respecto al global podemos visualizarlo en el cuadro elaborado por MGAP-DIEA en base a información del BCU y el INE.

**Cuadro 3.3 Producto Bruto Interno total, agroindustrial y agropecuario, por año en millones de pesos corrientes.**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 <sup>(*)</sup>
<b>PBI total</b>	<b>278.353</b>	<b>289.233</b>	<b>339.792</b>	<b>392.850</b>	<b>425.018</b>	<b>482.016</b>	<b>569.261</b>	<b>674.278</b>
<b>PBI Agroindustrial</b>	<b>24782</b>	<b>31.647</b>	<b>48.153</b>	<b>60.554</b>	<b>56.178</b>	<b>62.565</b>	<b>71.630</b>	<b>92.311</b>
PBI agropecuario	15.092	21.052	31.881	42.155	36.237	40.247	46.902	61.387
PBI de industrias asociadas al agro	9.689	10.595	16.272	18.398	19.941	22.318	24.728	30.925

Fuente: Elaborado por MGAP-DIEA en base a información del BCU y el INE  
 (\*)Información preliminar

**Gráfico 3.7 Evolución PBI global y agropecuario.**



En la década del 90 se observa una fuerte competitividad entre los exportadores por los precios desfavorables que existen en esa época. A la vez, hay un atraso cambiario que genera que los costos de producción y los productos de primera necesidad sean más costosos. Sin embargo, hay un ambiente de estabilidad de precios por la baja inflación que favorece a los productores para que puedan tomar decisiones más a largo plazo y una disminución en la carga tributaria por poseer hectáreas de tierra. Como consecuencia de este ambiente económico favorable, los productores aumentan su producción, ampliándose los destinos de comercialización en un mundo más globalizado (Modelli y Picasso, 2001).

Desde 2003 hasta 2007 se destaca un crecimiento marcado sobre la tasa media histórica como consecuencia de la expansión del consumo y aumento de los precios de los commodities, particularmente del petróleo. Esto genera un incremento en los precios de los artículos básicos de origen agropecuario y todos los productos del mercado que necesitan del petróleo para su producción (Durán, Sáder, Souto, 2007).

Sin embargo Gudynas (2008) un año después establece que se dio un proceso de liberalización económica en el área comercial, que está muy relacionado con la globalización de la que hablamos anteriormente, ya que se han venido reduciendo las restricciones en el comercio mundial, como barreras arancelarias, mecanismos de precios mínimos y otras asistencias a los productores, que permite una expansión de la economía al mundo.

En los últimos años ha existido una tendencia de aumento generalizado de precios, incluyendo los productos agropecuarios, que lograron recuperarse de la crisis del 2009 y generaron mejores oportunidades para el sector (Ereá, Peyrou, Secco, Souto, 2011).

### 3.3 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

El sector se enfrenta a un intenso proceso de innovación y cambio tecnológico. Se destaca una creciente tecnificación, mayores manipulaciones sobre la naturaleza y un significativo uso de la biotecnología. Podemos mencionar dentro de las innovaciones más importantes que han ocurrido, la adopción de nuevas estrategias de siembra como por ejemplo, la siembra directa y siembra de precisión, la utilización de cultivos transgénicos, la incorporación de la informática y las nuevas tecnologías de las comunicaciones (Durán et al., 2007).

Errea et al. (2011) consideran dentro de las principales innovaciones los avances de la biotecnología y la genética que provocan un mejoramiento de las distintas especies; el mejoramiento de los agroquímicos; maquinaria más eficiente; uso de tecnologías de la información, que permite por ejemplo una comunicación constante; reducción de los costos de logística, tales como almacenamiento y transporte; y por último, el avance de la investigación y la ciencia.

La tecnología tiene un papel preponderante para poder aprovechar las oportunidades y lograr crecimiento y competitividad. En la visión tradicional, el papel de la tecnología consistía en la solución de problemas de producción y la búsqueda de competitividad mediante el aumento de productividad o reducción de costos. Si bien

estos temas siguen siendo importantes, no generan un crecimiento sostenible, por lo tanto se debería apuntar a un enfoque de búsqueda de oportunidades considerando el conjunto de la cadena de valor (ICCA, 2004).

Es importante señalar que en nuestro país el ejecutor de las políticas de investigación del sector agropecuario es el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y la política de transferencia de estas tecnología es desarrollada por varios organismos estatales como el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) y el Instituto Nacional de Carnes (INAC), teniendo también una importante participación el sector privado mediante organizaciones como por ejemplo Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA), Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y varias cooperativas.

### 3.4 DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Se da un cambio importante en cuanto a la composición del PBI sectorial, ya que en los ochenta la mayor proporción dentro del mismo correspondía a la producción animal, mientras que a inicios de la década del noventa la proporción cambia y la mayor parte pasa a ser la producción agrícola, a raíz de la consolidación del arroz, el desarrollo de la soja y el aumento de la actividad forestal. La producción animal no fue tan fuerte por la disminución en la actividad de los ovinos y por la moderación del crecimiento que la lechería tenía hasta el momento (Caputi, 2004).

Como expresan Arbeletche y Carballo (2008-2009), en Uruguay se está dando un proceso de expansión del cultivo de la soja como consecuencia del uso de cultivos transgénicos y de la siembra directa, las medidas impuestas por Argentina con respecto a la política económica y la estandarización de las tareas a realizar que aumentan la competitividad. A este proceso de expansión se asocia una fuerte concentración de la tierra y paralelamente existe un proceso de crecimiento de los sistemas agrícolas continuos, sustituyendo a los sistemas tradicionales de rotación de las plantaciones.

Otros autores también afirman la expansión de las plantaciones de soja como diversificación de la producción y sustitución de otras actividades aplicadas al suelo. Esta nueva tendencia de diversificación, se dio también en la ganadería, generándose más oportunidades para la cría del ganado, como consecuencia de las mejores condiciones y los cambios en la alimentación del mismo (Durán et al., 2007).

Rossi (2010) afirma estas dos tendencias, la expansión de la forestación y la expansión de la agricultura del secano, en especial de la soja. Surgiendo al mismo tiempo, un proceso de concentración y extranjerización de la tierra. Esto genera un aumento de los precios de la misma provocando un egreso del campo a la ciudad de los productores más pequeños.

### 3.5 CAPACITACIÓN

La capacitación de los recursos humanos es indispensable para que los cambios técnicos y comerciales puedan ser implementados. Debido a esto, Rosso (2004, p. 8) considera que “uno de los objetivos debiera ser convertir el capital humano en valor productivo”.

Los procesos de producción y gestión se tornan más complejos como consecuencia de la intensificación productiva, lo que determina la necesidad de mayores exigencias de capacitación del personal en los niveles operativo, profesional, técnico y empresarial (Durán et al., 2007). Errea et al. (2011) afirman lo mismo al considerar que, como consecuencia de las innovaciones tecnológicas, aumenta la complejidad de la gestión, exigiendo mayor capacitación y especialización. Dicha especialización implica mayor división del trabajo y un aumento de la escala de operaciones, provocando “un proceso de distanciamiento entre la toma de decisiones y su ejecución” (Errea et al., 2011, p. 18). Este proceso se da más en aquellas empresas de mayor dimensión, mientras que en las de menor tamaño no suelen darse las condiciones para que el mismo ocurra.

La mecanización de los procesos de producción provoca modificaciones en la demanda laboral debido a que exigen mayor capacitación, provocando la disminución

de los trabajadores no calificados (INIA, 2005). En este nuevo escenario no es suficiente la mera existencia de recursos humanos que basan sus conocimientos únicamente en la experiencia adquirida. Cada vez es más necesario contar con personal especializado o asesores, como por ejemplo veterinarios, ingenieros agrónomos y otros técnicos.

Por lo tanto, para poder seguir compitiendo, el productor debe tener conocimiento de todos los aspectos de su negocio así como del entorno en el cual lleva a cabo su actividad para conocer sus posibilidades de crecimiento (Rosso, 2004).

### 3.6 ÁMBITO POLÍTICO

Piñeiro (1996) describe cuatro tendencias que se presentan en la política agropecuaria a partir de 1978 mencionando en primer lugar la desregularización, es decir, el retiro progresivo de la intervención del Estado. Rosso (2004) hace referencia a esta tendencia, y agrega que las empresas privadas están teniendo una participación cada vez mayor como orientadora de la economía.

Otra tendencia es el impulso a las exportaciones agrarias no tradicionales, como por ejemplo, el apoyo a la lechería y a la producción arroceras. Estas políticas de

incentivos fueron disminuyendo a partir de mediados de la década del ochenta, debido a que los sectores mencionados lograron condiciones competitivas.

La tercera tendencia que menciona es la privatización de las funciones estatales, como por ejemplo en el caso de la investigación agropecuaria, cediendo ésta función a una nueva entidad que opera en el ámbito del derecho privado.

Finalmente hace referencia a la política impositiva, la cual pasó de un sistema que gravaba la tierra a un sistema que grava las ganancias.

### 3.7 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y SOCIALES

Veiga y Rivoir (2009) plantean las tendencias que se están dando en esta época en Uruguay, enfocándose en los factores sociales. En el agro particularmente, durante el período 1985-1996 se dio un proceso de emigración de la zona rural, que actualmente está cambiando, notándose una tendencia de mejora en su calidad de vida.

Según el INIA (2005) actualmente se presentan varias tendencias sociales y demográficas. Una de ellas es el cambio en el consumo debido a unos cuantos procesos sociales, como el aumento de la población mundial y de sus ingresos, la urbanización y la diversificación dietética. Sumado a esto, el consumidor tipo está

exigiendo cada vez más en cuanto a artículos naturales, orgánicos, de calidad, funcionales, buscando productos que se diferencien del resto y agreguen valor.

Adicionalmente, con respecto a la mano de obra se están valorizando los derechos de los trabajadores, lo que implica una mayor atención del empresario en cuanto a seguridad laboral, posición de la mujer en la fuerza de trabajo y abolición del trabajo infantil. También hace referencia a la existencia de una percepción social reciente que se debe mejorar el impacto que la agricultura tiene sobre el medio ambiente. Es decir, deben desarrollar sus actividades procurando reducir los efectos negativos sobre la naturaleza, no solo para cumplir con la reglamentación vigente al respecto, sino también para contribuir con la sociedad (INIA, 2005).

Gudynas (2008) plantea que la agricultura no ha podido solucionar algunos problemas sociales como la pobreza rural y el acceso a la tierra, lo que genera concentración de grandes propiedades, y el consecuente egreso de los pequeños productores que no pueden afrontar este hecho social.

#### 4. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MERCADOS AGROPECUARIOS Y DE EL SECTOR AGROPECUARIO URUGUAYO

##### 4.1 MERCADOS AGROPECUARIOS

El escenario global en los últimos años se ha caracterizado por una tonificación de los precios de los productos primarios y fundamentalmente los agropecuarios, lo cual generó importantes oportunidades para el sector. Si bien la crisis de 2009 provocó una disminución de los precios, los mismos lograron recuperarse.

Este aumento de los precios es consecuencia de varios factores. Uno de ellos es el aumento de la demanda de productos de base agropecuaria. La población mundial se ha ido incrementado en los últimos años, lo cual ha sido acompañado por un aumento de los ingresos, una mayor urbanización y un incremento en el consumo de alimentos. Hay cambios importantes en los patrones de consumo de numerosas poblaciones como consecuencia de la urbanización, como por ejemplo en Asia, lo cual impacta en la demanda de alimentos.

También el aumento de las cotizaciones del petróleo impulsó un incremento adicional de la demanda mundial de granos y derivados para la producción de biocombustibles, la cual fue incentivada por políticas de apoyo y subsidio del gobierno.

Otro factor explicativo del aumento de la demanda es la tendencia a la apertura comercial y la disminución de las políticas proteccionistas llevadas a cabo por los países desarrollados, las cuales contribuyeron a la expansión del comercio.

Pero el alza de los precios no solo fue consecuencia de una mayor demanda mundial la cual excede a la oferta, sino también por la mayor interrelación entre los mercados como consecuencia del fenómeno “globalización” (Errea et al., 2011). Las políticas orientadas de incentivo a la producción de sustitutos del petróleo generan una nueva demanda de productos agrícolas y aumenta la relación entre los mercados energéticos y agropecuarios. En el pasado, el aumento del precio del petróleo se limitaba a encarecer la producción al provocar un aumento de los costos directos de la agricultura, ya que incrementaba los precios de laboreo, fertilizantes, fletes, entre otros. Actualmente, la variación de los precios del petróleo se trasladan muy rápidamente hacia los precios de los productos agrícolas con los que se realiza la producción de etanol y biodiesel y luego a los productos agropecuarios que utilizan el mismo tipo de suelo para su producción (Durán et al., 2007).

También hay una creciente interrelación entre los mercados financieros y agrícolas ya que las bajas tasas de interés, la crisis de los activos hipotecarios, la alta liquidez y el debilitamiento del dólar, provocan un flujo de inversiones hacia los mercados agrícolas (Errea et al., 2011). Según los entrevistados, la profunda crisis por la cual

están pasando los países desarrollados, provoca un aumento de las inversiones en los países productores de alimentos como nosotros, en los cuales ven posibilidades de invertir. Esto genera una presión adicional al alza de los precios.

#### 4.2 EL SECTOR AGROPECUARIO URUGUAYO

Todos estos factores mencionados anteriormente, fueron creando condiciones que desencadenaron un importante progreso del sector agropecuario en Uruguay, el cual muestra un fuerte dinamismo en las últimas dos décadas y constituye la base de la recuperación de la economía uruguaya.

Esto se refleja en el comportamiento de las exportaciones del complejo agroindustrial. Si observamos el cuadro podemos ver que entre el 2000 y el 2010 existió un crecimiento en la mayoría de los sectores, alcanzando el valor de las ventas al exterior en el 2011 un nuevo récord en dólares corrientes (más de 5.600 millones de dólares), al aumentar un 21% respecto al 2010 (Durán, 2011).

**Cuadro 4.4 Evolución de las exportaciones agroindustriales: evolución reciente y perspectivas (millones de US\$ y variación en %).**

	2000	2008	2009	2010	2011*	2012*	Variación 2011/2010	Variación 2012/2011
<b>(1) Carnes</b>	<b>482,6</b>	<b>1.480,1</b>	<b>1.228,5</b>	<b>1.403,5</b>	<b>1.640,0</b>	<b>1.784,9</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>
(1a) Carne vacuna	356,5	1.196,4	952,4	1.097,6	1.310,0	1.441,0	19%	10%
(1b) Carne ovina	33,1	70,7	81,7	79,0	80,0	84,8	1%	6%
(1c) Otras carnes	35,0	58,9	56,2	68,4	82,0	86,1	20%	5%
(1d) Otros productos cármicos	58,0	154,1	138,2	158,5	168,0	173,0	6%	3%
<b>(2) Lanas</b>	<b>129,3</b>	<b>167,2</b>	<b>151,4</b>	<b>198,9</b>	<b>250,0</b>	<b>262,5</b>	<b>26%</b>	<b>5%</b>
<b>(3) Lácteos</b>	<b>130,0</b>	<b>433,5</b>	<b>373,4</b>	<b>523,0</b>	<b>680,0</b>	<b>707,2</b>	<b>30%</b>	<b>4%</b>
<b>(4) Pieles, cueros y manufacturas</b>	<b>263,9</b>	<b>288,9</b>	<b>189,3</b>	<b>235,4</b>	<b>273,1</b>	<b>273,1</b>	<b>16%</b>	<b>0%</b>
<b>(5) Cebada y malta</b>	<b>44,3</b>	<b>176,6</b>	<b>173,4</b>	<b>147,4</b>	<b>201,6</b>	<b>190,0</b>	<b>37%</b>	<b>-6%</b>
<b>(6) Oleaginosos</b>	<b>0,5</b>	<b>355,2</b>	<b>458,9</b>	<b>705,7</b>	<b>920,0</b>	<b>805,0</b>	<b>30%</b>	<b>-13%</b>
(6a) Girasol	0,5	27,8	3,1	0,3	-	-	n/c	n/c
(6b) Soja	-	327,4	455,8	705,5	920,0	805,0	30%	-13%
<b>(7) Trigo y harina de trigo</b>	<b>5,5</b>	<b>151,9</b>	<b>272,9</b>	<b>337,3</b>	<b>275,0</b>	<b>312,0</b>	<b>-18%</b>	<b>13%</b>
<b>(8) Arroz</b>	<b>164,9</b>	<b>443,5</b>	<b>461,2</b>	<b>386,1</b>	<b>542,2</b>	<b>556,0</b>	<b>40%</b>	<b>3%</b>
<b>(9) Granos forrajeros</b>	<b>-</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>36,7</b>	<b>-</b>	<b>10,0</b>	<b>n/c</b>	<b>n/c</b>
<b>(10) Cítricos</b>	<b>32,5</b>	<b>76,7</b>	<b>71,1</b>	<b>85,7</b>	<b>77,1</b>	<b>77,1</b>	<b>-10%</b>	<b>0%</b>
<b>(11) Frutas de hoja caduca</b>	<b>3,4</b>	<b>5,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,9</b>	<b>7,5</b>	<b>8,6</b>	<b>92%</b>	<b>15%</b>
<b>(12) Arándanos</b>	<b>-</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>18,8</b>	<b>16,0</b>	<b>18,0</b>	<b>-15%</b>	<b>13%</b>
<b>(13) Hortalizas frescas</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>10%</b>	<b>-9%</b>
<b>(14) Vino</b>	<b>6,9</b>	<b>9,3</b>	<b>5,7</b>	<b>7,0</b>	<b>8,4</b>	<b>9,5</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>
<b>(15) Madera, papel y manufacturas</b>	<b>110,5</b>	<b>487,4</b>	<b>400,6</b>	<b>548,6</b>	<b>740,0</b>	<b>740,0</b>	<b>35%</b>	<b>0%</b>
(15a) Cadenapapelema	61,4	65,1	66,9	88,4	109,7	153,5	24%	40%
(15b) Maderay manufacturas	49,1	422,3	333,6	460,2	630,3	586,5	37%	-7%
<b>(16) Miel</b>	<b>2,9</b>	<b>25,1</b>	<b>16,6</b>	<b>22,7</b>	<b>32,0</b>	<b>27,0</b>	<b>41%</b>	<b>-16%</b>
<b>Total</b>	<b>1.378,7</b>	<b>4.113,8</b>	<b>3.819,8</b>	<b>4.661,9</b>	<b>5.664,0</b>	<b>5.781,9</b>	<b>21%</b>	<b>2%</b>

(\*) Valores proyectados por OPYPA

Fuente: OPYPA en base a datos del BCU

En general todas las actividades sectoriales han sido impactadas favorablemente por los mercados mundiales tonificados lo que generó un crecimiento generalizado. Pero la agricultura es quien lidera este proceso de dinamismo y gana espacios en el sector. Para ello, la actividad agrícola sufrió varias modificaciones como por ejemplo, en la tecnología empleada, la organización de la producción y los servicios conexos. Esta expansión agrícola junto con el crecimiento de la forestación, generó un desplazamiento en el uso del suelo de otras actividades sectoriales. A pesar de ello, la ganadería y la lechería logran continuar en crecimiento, aunque provocaron la expulsión de numerosos ganaderos, principalmente a los arrendatarios que no pudieron soportar las elevadas rentas.

Con respecto a la ganadería, uno de los ingenieros entrevistados nos mencionó que se pueden observar 2 sub-sectores, el de engorde, el cual depende de las empresas de granos, y el de cría, que no ha tenido grandes cambios y es donde se ubican más cantidad de pequeñas empresas. Este sub-sector no ha avanzado mucho debido a que Uruguay está detenido en la actividad productiva aunque la tecnología está desarrollada, el problema es su forma de producción, la cual se refleja en la tasa de procreo que no ha aumentado en gran medida en los últimos años.

También explicó que el sector de la lechería es muy importante al igual que la ganadería, y a pesar de que los productores han disminuido en los últimos años, en el

2011 se han logrado muchos récords de producción. Las empresas que siguen con esta actividad han logrado producir a tasas mayores debido a que se han adaptado al nuevo escenario, aplicando mejor tecnología.

Por lo tanto, si bien la agricultura es un rubro mucho más dinámico y rápido porque en pocos meses se obtienen resultados, y la ganadería y lechería tienen un proceso más largo (por el proceso biológico de los animales y por la infraestructura que se necesita para llevar a cabo la actividad), en Uruguay siguen teniendo una gran relevancia estos dos sectores.

Otra consecuencia de esta expansión agrícola es el aumento de la demanda de tierras y la cantidad de hectáreas arrendadas, lo cual impacta en el precio de la tierra. “En tan solo 8 años el valor de la tierra se multiplicó cuatro veces y el de la renta 2,2” (Arbeletche, 2010, p.123). Esto presiona a un empleo más intensivo de la tierra y a un aumento de la productividad para lograr mayores rendimientos, por lo cual se tiende a la realización de actividades con mayor producto bruto por hectárea como es la agricultura o ganadería intensiva. Una de las bases para este aumento de la productividad ha sido la incorporación de innovaciones tecnológicas. Este proceso de cambio técnico aumentó la complejidad de la gestión e implicó la necesidad de contar con recursos humanos más capacitados.

El contexto favorable para los agonegocios en nuestro país atrajo muchas inversiones extranjeras, principalmente en la producción de granos, las cuales determinaron el surgimiento de nuevos actores y formas de organización de la producción (INIA, 2010).

#### 4.3 NUEVOS ACTORES, FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En nuestro país la producción agropecuaria siempre se ha caracterizado por una fuerte presencia de pequeñas explotaciones en las cuales predomina la gestión y mano de obra familiar. Sin embargo, en los últimos años se ha observado una tendencia al incremento del tamaño de las explotaciones, situación que ha generado inquietudes acerca del posible desplazamiento de las pequeñas explotaciones por empresas de mayor escala y organización.

Como ya hemos mencionado, el aumento de la rentabilidad como consecuencia de las buenas condiciones que se generaron en el sector, provocó un atractivo para las inversiones agropecuarias en nuestro país. Estas inversiones fueron acompañadas de un “recambio del empresariado” (Errea et al., 2011, p.63). El recambio más visible se produjo en el sector agrícola el cual atrajo empresas y sistemas de producción más competitivos que efectivamente desplazaron a muchos de los pequeños productores. En una primera etapa se observa la llegada de agricultores principalmente de origen

argentino y en una segunda etapa la llegada de actores centrados en la comercialización de granos, fundamentalmente multinacionales (Gutiérrez, 2009).

#### 4.4 SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE ORIGEN ARGENTINO

En los años 90 en Argentina surge un nuevo actor en los agronegocios que se les denominó “empresas en red” y que contaban con una organización empresarial con la cual obtuvieron importantes logros en su país (Arbeletche, 2010, p. 115). Se expandieron desde la zona pampeana a otras regiones de Argentina, luego a Uruguay, siguiendo a Brasil, Paraguay y Bolivia. En nuestro país comenzaron a establecerse a partir del 2002, momento en que la mayoría de los productores agrícolas tradicionales transitaban por una difícil situación financiera que disminuía sus posibilidades para producir y aprovechar la favorable coyuntura (Errea et al., 2011).

Estas empresas poseen varias características, una de ellas es su dispersión geográfica, debido a que cultivan grandes superficies en su país como en todos los países de la región. Esto les permite aprovechar las economías de escala debido a que disminuyen los costos de transacción, ya sea en la venta de los productos como en la compra de los insumos. “Se organizan en redes de negocios con proveedores de servicios agrícolas, de insumos, de traders, etc, que llevan a generar importantes economías”

(Arbeletche, 2010, p.115). Al mismo tiempo sirve para diversificar los riesgos climáticos, al dispersar las actividades en varias zonas del país y la región.

Básicamente trabajan sobre tierras arrendadas y no tienen grandes inversiones en activo fijo. Sus ventajas competitivas se basan en el conocimiento del negocio, el dominio de la tecnología, el acceso a las tierras y a los recursos más capacitados. Dan una mayor importancia a la capacitación y organización de los recursos humanos debido a la mayor complejidad del negocio.

Pero el factor fundamental para que estas empresas se expandieran en nuestro territorio fue que contaron con financiamiento no bancario. Recurrieron principalmente a fideicomisos y fondos de inversión, favorecidos por la legislación local (Errea et al., 2011). En ese momento el financiamiento bancario en nuestro país para los productores agrícolas era casi inexistente.

También debemos mencionar que su producción se basa fundamentalmente en la soja, cultivo que estaba en expansión en Argentina, mientras que en Uruguay la superficie sembrada era insignificante. Este cultivo logra tener éxito en nuestro país gracias a la forma de producción del grano, relacionado con un paquete tecnológico y la novedosa forma de comercialización que permite la venta anticipada del grano (forward).

#### 4.5 LA PRODUCCIÓN NACIONAL ANTES Y DESPUÉS DE LA LLEGADA DE LOS NUEVOS ACTORES

Entre mediados de los años noventa y el año 2002 transcurrieron diversos hechos que condujeron a la agricultura a su mínima expresión. Esto fue consecuencia de la pérdida de competitividad de la economía en general que tuvo un impacto mayor en la producción de granos, la cual se caracterizaba por tener una débil competitividad externa. Durante décadas la agricultura de secano había sido protegida de la competencia externa, no favoreciendo la innovación ni la competitividad internacional y provocando que la actividad estuviera limitada a un mercado interno pequeño y sin crecimiento. Asimismo motivó un atraso tecnológico y de gestión, impidiendo lograr eficiencia productiva y crecimiento.

Sumado a la pérdida de competitividad, la agricultura se vio afectada por adversidades climáticas, sanitarias, la caída y volatilidad de los precios internacionales, la sobrevaluación del peso, las altas tasas de interés y la aftosa (Errea et al., 2011). Todos estos hechos condujeron no solo al endeudamiento y quiebra de gran parte de los productores de granos, sino que afectaron a todos los actores de la cadena. La crisis tuvo principalmente un carácter financiero, provocó endeudamiento y ruptura de la cadena de pagos. En este escenario los productores se encontraron con grandes dificultades para retomar la actividad ya que no solo no tenían acceso al

financiamiento, sino que tampoco contaban con apoyo del sistema cooperativo, el cual se había visto muy perjudicado.

A partir del 2002, como ya hemos mencionado, se comienzan a dar ciertas condiciones favorables para la reactivación. Pero para aprovechar estas condiciones era necesario tener acceso al financiamiento, lo cual para los productores nacionales era imposible. En este contexto es que llegan las empresas argentinas y toman el liderazgo de la reactivación agrícola en nuestro país. La llegada de estas empresas, junto con la concentración de áreas por parte de las mismas, provocó que muchos de los productores de menor tamaño abandonen la producción.

Arbeletche (2010) realiza una clasificación de los productores para observar los efectos que la llegada de estos nuevos actores provocó en cada uno. En el caso de los productores que realizaban la actividad en campos en medianería (consiste en cultivar tierras en campo de otro agricultor, pagando por su uso un porcentaje de la producción bruta previamente acordada) tuvieron diferentes consecuencias. Una de ellas fue la pérdida de dichos campos al no poder competir por la renta. Su capacidad competitiva se vio limitada por las nuevas modalidades de pago adelantado y de renta fija sin compartir el riesgo. Por otra parte, se vendieron muchos de los campos trabajados por los medianeros debido al incremento del valor de la tierra. Otra de las consecuencias fue la formación de empresas de servicios, como por ejemplo de

cosecha o de siembra. Como los agricultores poseían importante maquinaria pero no podían competir en las nuevas condiciones, pasaron a ofrecer servicios. Existen también casos en que decidieron salir del sector y otros que optaron por continuar con la medianería pero en campos de menor calidad o de pequeño tamaño, los cuales no son de interés para las grandes empresas.

En el caso de los productores que tenían campos propios y al mismo tiempo hacían medianería en campos de terceros, generalmente, perdieron la medianería por no poder competir con las nuevas condiciones y con respecto al campo propio se dieron diversas circunstancias: por estar endeudados los vendieron; arrendaron el área agrícola para poder pagar las deudas y trabajan el área ganadera; o se dedicaron a la ganadería o lechería y/o prestación de servicios.

Finalmente, en muchos casos de sociedades familiares con campo propio se da un proceso de disolución, debido a que algunos socios prefirieron arrendar su parte a los nuevos agricultores.

Pero la presencia de nuevos actores no se limita a la producción sino que se extiende a la comercialización. Como consecuencia de los mayores niveles de producción se instalan en nuestro país varias empresas multinacionales de semillas, insumos, logística y comercio internacional de granos, aumentando el número de firmas y

operadores comerciales en nuestro país. En la actualidad se encuentran instaladas en nuestro país las principales firmas globales como por ejemplo ADM, Cargill y LDC (Gutierrez, 2009).

Sin embargo, los cambios no solo fueron en cantidad, sino también en calidad debido a que se incorporaron nuevas prácticas y herramientas que eran inexistentes o poco frecuentes en nuestro país. Ejemplo de ello son la incorporación de las ventas anticipadas (forward) o la utilización de mercados de futuros.

#### 4.6 EMPRESAS CORPORATIVAS Y EMPRESAS TRADICIONALES

Estos nuevos agricultores que fueron surgiendo y transformando el agro uruguayo se caracterizan por ser esencialmente empresas de tipo corporativo, las cuales poseen características que las diferencian claramente de las empresas tradicionales existentes en nuestro país.

Las empresas corporativas son definidas por Errea et al (2011, p.97) como una “organización en red con un nodo o centro, donde un agente o gerente es el responsable de la coordinación de los recursos orientados a la producción y su comercialización”. Se caracterizan por posibilitar el aumento de escala, lo cual permite la especialización de las tareas, autoabastecimiento de insumos, acceso a

financiamiento no bancario (fideicomiso) y la utilización de instrumentos financieros para mitigar el riesgo de mercado (futuros, forward, opciones). Según informe de Gutierrez (2009, p. 442) “se trata de grandes grupos empresariales que buscan optimizar la escala del negocio agrícola en base al uso intensivo del capital”.

Las empresas corporativas se diferencian principalmente de las tradicionales por la forma de administración que suelen adoptar. En estas últimas el propietario es quien toma las decisiones y tiene conocimiento de todas las actividades desarrolladas en la empresa, en las cuales la división del trabajo y la especialización son casi inexistentes. Tienen una forma especial de organización, debido a que su actividad está enfocada principalmente a la producción, siendo de menor importancia la administración. Predominan procedimientos no sistematizados ni formales para el desarrollo del negocio y no llevan a cabo procesos administrativos racionales. La mayoría basan su gestión en costumbres individuales, experiencias pasadas y resultados obtenidos, no estableciendo formalmente los procedimientos, formas de producción, ni estilo de organización.

En el sector agropecuario de nuestro país ha predominado la empresa organizada verticalmente, dirigida por su propietario quien toma todas las decisiones, controla todos los procesos y concilia los objetivos familiares y empresariales. En cambio, en las empresas corporativas la organización de las mismas conduce a la especialización

en la realización de las distintas actividades, las decisiones son tomadas de forma independiente a los dueños de la empresa y no están influenciadas por objetivos familiares.

## 5. IMPACTO DE LAS TENDENCIAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

Los acontecimientos del nuevo entorno en que se desarrollan las empresas agropecuarias y que han provocado un importante crecimiento, han generado diversos impactos, no solo oportunidades para el sector, sino también amenazas. Los mismos impactan de diversas maneras según sea un pequeño productor o una gran empresa agroindustrial. Lo que para un productor grande puede ser una oportunidad, para un pequeño puede ser una amenaza. Un ejemplo es la aparición de nuevas tecnologías para mejorar la productividad, a la cual los grandes pueden acceder fácilmente, mientras que los pequeños muchas veces tienen dificultades, lo que conduce a una desventaja competitiva.

En el caso de las pequeñas empresas agropecuarias este nuevo escenario presenta algunos desafíos y problemas que deberían enfrentar para lograr sustentabilidad y crecimiento.

Arbeletche (2010) en su texto plantea algunos de los motivos por los que las empresas familiares pueden abandonar su producción, entendiendo como amenazas: la dificultad de mantener u obtener un predio por las altas rentas y pago adelantado de las mismas; la adquisición de un campo por haber vendido el que trabajaban; los

resultados negativos y gran endeudamiento por enfermedad en los cultivos, daños climáticos, o precios de venta muy bajos; la pérdida del campo y maquinaria por remate; o que algún miembro de la sociedad quiere vender u arrendar su parte.

Algunas tendencias que afectan negativamente a los pequeños productores agropecuarios son el aumento del precio de la tierra y la escasez de la misma, las economías de escala, la capacitación y disponibilidad de la mano de obra, la inserción en el mercado internacional, los paquetes tecnológicos dependientes de las multinacionales y los requerimientos ambientales y cambios climáticos.

#### 5.1 AUMENTO DEL PRECIO DE LA TIERRA Y ESCASEZ DE LA MISMA

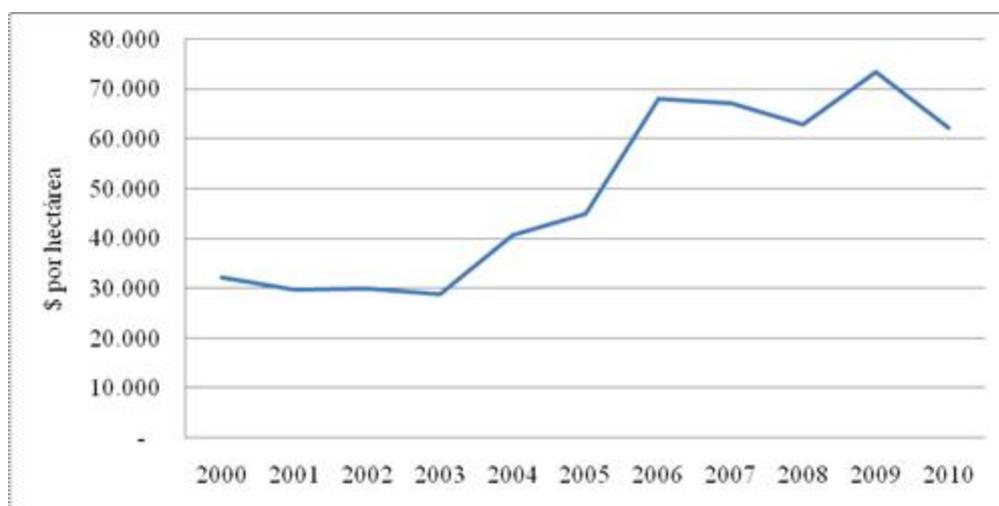
Para los pequeños productores existe una real amenaza en cuanto al acceso a la tierra provocada por el aumento del precio de la misma y el desplazamiento generado por la agricultura y la forestación, ya que los pequeños productores se dedican mayormente a otros rubros.

El aumento del precio de la tierra ha surgido fundamentalmente por tres factores, el aumento generalizado de los activos a nivel regional e internacional; la mejor productividad del sector como consecuencia de implementar avances tecnológicos y mayor uso de insumos, equipos y servicios adquiridos (lo que se demuestra en el

aumento del PBI sectorial mencionado anteriormente); y por último el desarrollo sostenido de los negocios del sector (Errea et al., 2011).

Si observamos en el siguiente gráfico se destaca el marcado crecimiento del precio de la tierra entre el año 2000 y 2010. Los datos son expuestos en moneda constante a valores de marzo 2011 para que la información sea comparable a lo largo del período.

**Gráfico 5.8 Evolución del precio de la tierra en moneda constante  
(\$ de marzo de 2011).**



Fuente: MGAP-DIEA, en base a información de la D.G. Registros, Anuario Estadístico Agropecuario e IPPN (INE)

Se puede concluir que el precio de la tierra ha aumentado más del doble en el período; desde 2003 a 2006 se desarrolló un aumento ininterrumpido, y desde ese año al 2010 siguió creciendo con algún altibajo. Esto genera que muchos pequeños productores que quieren adquirir un predio para desarrollar su negocio se vean imposibilitados por el precio del mismo, ya sea para comprar o arrendar. Además provoca para el pequeño propietario un atractivo de dejar la actividad agropecuaria para arrendar su tierra (Ferrari et al., 2011).

El aumento del precio de la tierra presiona al uso más intensivo del predio y como consecuencia a realizar actividades con mayor producto bruto por hectárea (Arbeletche, 2010). La agricultura y la ganadería intensiva son ideales en este sentido, sin embargo el pequeño productor se dedica generalmente a otros rubros no tan intensivos, como la lechería y la cría de ganado, por lo que aparece otra desventaja para este productor.

El contador de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) considera que el acceso a la tierra está limitado para los pequeños productores por los valores que se están pagando por la misma, tanto por las rentas como por el precio de la hectárea. Esta amenaza es más compleja en la lechería por el desplazamiento que ha sufrido a causa del crecimiento de la agricultura, la cual está en manos de los medianos y

grandes productores, posicionando a los pequeños en desventaja con respecto a la adquisición de la tierra.

Al mismo tiempo, el Director del Programa Nacional de Investigación Producción Familiar del INIA, considera que unos de los riesgos principales para la sostenibilidad de los pequeños productores es esta competencia por tierras, que ha provocado un aumento en el precio de compra y en el costo de los arrendamientos. Afirmo que dependiendo de los sistemas de producción de que se trate, este elemento hace muy difícil el mantenimiento de los pequeños productores.

La salida en muchos casos de los pequeños productores de la actividad agropecuaria responde según el especialista entrevistado del IICA a que las ofertas monetarias por las tierras son muy fuertes y hacen atractiva la venta y en una racionalidad de mercado hacen difícil despreciarlas. Además de existir aspectos sociales que requieren medidas que van más allá del productor individual.

## 5.2 ECONOMÍAS DE ESCALA

Uno de los mayores desafíos que deben enfrentar las empresas tradicionales es el surgimiento de las empresas corporativas que mencionamos anteriormente, las cuales van asumiendo una proporción cada vez mayor del negocio e imponen estrategias y

procesos innovadores, quedando en evidencia la ineficiencia de las formas tradicionales de hacer negocios (Erea et al., 2011).

Para el entrevistado de FUCREA, la escala es sin duda la principal limitante en los pequeños productores. El factor que más está pesando actualmente es la disminución del tipo de cambio con el incremento del índice de precios al consumo, lo cual se traduce en una pérdida de competitividad del sector. Por lo tanto cada vez se precisa más producto vendido para mantener el mismo nivel de vida y eso cuando no hay escala es una gran limitante, como es en el caso de los pequeños productores.

Dentro del tema de las economías de escala podemos encontrar como amenazas para los pequeños productores el acceso a la tecnología, el acceso al crédito y el acceso a los mercados.

En la entrevista con el presidente del INIA destacó como una amenaza que afecta a los pequeños productores los nuevos desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de las empresas multinacionales, que adquieren cada vez mayor relevancia y generan dificultades de acceso, debido a que están sujetas a patentes, significando un costo elevado para muchos de los productores referidos.

Con respecto al acceso al crédito, el entrevistado de la CNFR nos comentó que este aspecto no es fácil para los pequeños productores, ya que la nueva normativa del Banco Central del Uruguay exige información contable que supera las posibilidades de ellos, y si no cumplen con dicha normativa no pueden acceder a los préstamos que los bancos otorgan.

A partir de la crisis de 2002, la mayoría de los productores tradicionales (en oposición a los nuevos actores de gran escala) tenían grandes endeudamientos que provocaban pocas posibilidades de producir y aprovechar la coyuntura. En este momento es cuando aparecen las empresas argentinas reactivando la situación. Estas empresas habían tenido grandes logros por sus nuevas formas de organización, contando con financiamiento no bancario que les permitió expandirse en nuestro país. Los modelos uruguayos con el paso del tiempo han incorporado entre otros aspectos el financiamiento de estas empresas (Errea, et al. 2011).

Dentro de la agricultura es donde uno de los ingenieros del INIA observa el cambio más importante, por los precios internacionales y por el ingreso de grandes empresas que están dispuestas a invertir, como mencionamos anteriormente. Él nos contaba que históricamente el sector estaba bastante endeudado, sin embargo a partir del 2004 esta situación cambió para los productores que lograron subsistir hasta ese momento, los

grandes pudieron pagar su deuda vendiendo o arrendando su campo, y a los pequeños le brindaron planes fáciles de recuperación.

En relación al acceso a los mercados, los pequeños productores se ven perjudicados debido a la escala menor que poseen, la cual no les permite reunir las condiciones para realizar importantes negocios a nivel regional o internacional. Por ejemplo, un pequeño productor no cuenta ni con la infraestructura, ni el financiamiento para lograr una gran producción como para exportar. Además de verse privados de conseguir clientes porque las empresas corporativas los superan en varios sentidos, como la tecnología, la maquinaria, la logística, los insumos, el financiamiento.

### 5.3 CAPACITACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

En el presente escenario se destaca la implementación de innovaciones tecnológicas y mayor uso de insumos, equipos y servicios adquiridos, que generan una mayor complejidad de los procesos, exigiendo mayores capacidades de los recursos humanos. Esta exigencia de mayor conocimiento no solo es consecuencia de la complejidad en la producción, sino también por las nuevas formas de organización, gestión y comercialización. Las mismas dificultan el desarrollo de los pequeños productores sino se adaptan a estos nuevos conocimientos, que pueden no lograr por

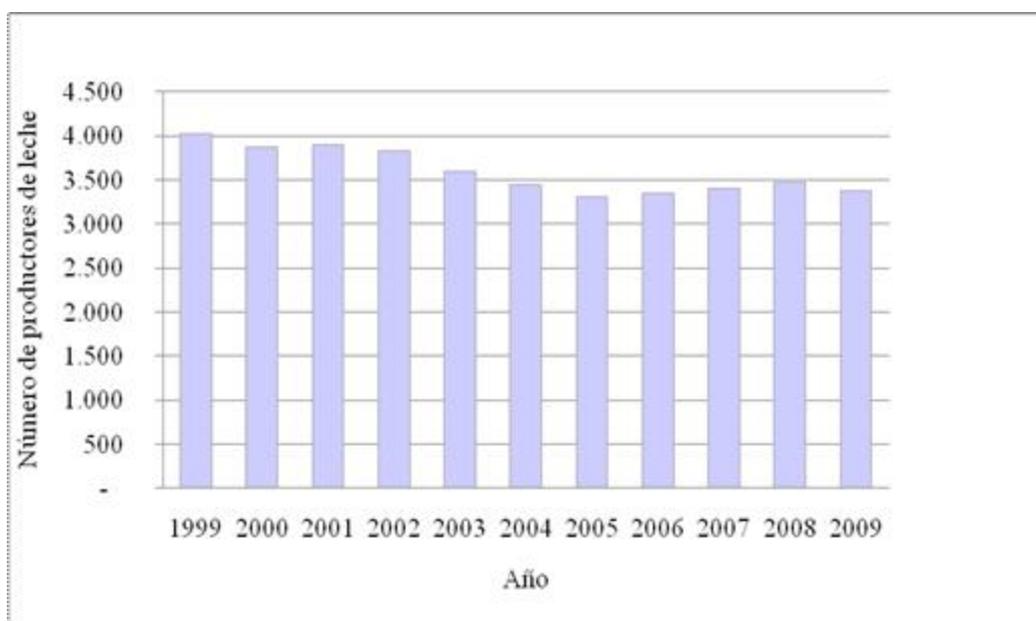
falta de recursos económicos o principios tradicionales de regirse por sus propios conocimientos y experiencias pasadas.

Por ejemplo en la agricultura, existe una complejidad relacionada con el manejo del suelo, los laboreos, la rotación de cultivos, fertilización, control de malezas, sanidad, plagas, lo cual demanda conocimientos específicos de la mano de obra, por lo que tienen que invertir en capacitación o asistencia técnica (Errea et al., 2011).

Otro aspecto vinculado a la mano de obra y que afecta a los pequeños productores es la tendencia social de emigración del campo a la ciudad de muchos trabajadores. Esto genera dificultades para conseguir mano de obra en el medio rural.

La disminución de los pequeños productores y la consecuente migración del campo a la ciudad queda demostrada en el sector lechero con los siguientes datos. El número de los productores lecheros ha sufrido una disminución desde 1999 a 2005, en ese momento comienza a revertirse un poco la situación y se recuperan, excepto en 2009 (gráfico 8) (Rodríguez, 2011).

**Grafico 5.9 Evolución de número de productores en la lechería.**



Fuente: DIEA 2010

El ingeniero del INIA respecto a esta amenaza de la falta de mano de obra, nos dijo que el problema en Uruguay está mayormente en el sector hortícola, ya que no hay reposición de productores. Surge de las nuevas generaciones, es decir los hijos de los productores no quieren seguir con el negocio hortícola, debido a que es un trabajo manual. Es una actividad que se puede mecanizar pero no en gran medida, por lo que no se puede pasar a gran escala, tendiendo a desaparecer la mano de obra y en consecuencia la actividad.

#### 5.4 INSERCIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Durante muchos años los pequeños productores han notado la disminución de sus ingresos a raíz de los bajos precios. Sin embargo, en esta nueva etapa de los precios en alza, también se ven amenazados por no poder aprovechar las oportunidades del mercado.

Esta situación se da mayormente debido a cuatro factores: la incertidumbre y volatilidad de los mercados agrícolas e internacionales; un régimen de comercio internacional que limita las oportunidades de los países con menores posibilidades; la naturaleza cambiante de la demanda y las cadenas de valor; y la falta de infraestructura, recursos e información (Intermón Oxfam, 2010).

El sector agropecuario, como ya explicamos, está caracterizado por la incertidumbre, dicho factor se puede compensar con seguros, créditos y contratos a largo plazo con comerciantes y proveedores, pero generalmente poco rentables. En cambio, los pequeños productores no tienen muchas alternativas económicas y de financiación y se les dificulta para acceder a esas herramientas, por lo que eligen estrategias de reducción de riesgo que disminuyen su nivel de eficiencia en su producción y su competitividad en los mercados (Intermón Oxfam, 2010).

La segunda razón se refiere a las reglas del comercio internacional, las cuales son injustas con los pequeños productores, ya que se protege los intereses de las empresas con más poder, constituido en acuerdos comerciales bilaterales y regionales. Estas son medidas de protección no arancelarias que limitan el acceso de los pequeños productores a los mercados (Intermón Oxfam, 2010).

El tercer factor consiste en que actualmente han adquirido mayor importancia los nuevos actores, es decir, las empresas corporativas que concentran mayormente el negocio y por lo tanto la cadena de valor la conforman grandes empresas (Intermón Oxfam, 2010).

La cuarta causa de la dificultad del acceso a los mercados no es reciente, y radica en la falta de recursos productivos, información e infraestructura, que aumenta los costos de producción y limita las oportunidades de ingresar a los negocios nacionales e internacionales. Necesitan recursos físicos y financieros para que sus inversiones sean productivas, además de contar con información relevante y oportuna para poder tomar decisiones adecuadas, y una apropiada infraestructura que les permita reducir los costos de transacción (Intermón Oxfam, 2010).

## 5.5 PAQUETES TECNOLÓGICOS DE LAS MULTINACIONALES

Actualmente en el sector agropecuario existe una gran diversidad de situaciones de producción, por lo que el cambio tecnológico ha generado efectos desiguales. Dentro de las situaciones de producción, se pueden encontrar desde productores que realizan agricultura de precisión y usan tecnología láser, hasta productores que solo utilizan insumos y herramientas producidas en su establecimiento. Destacándose que el avance tecnológico puede generar la salida de los pequeños productores que no tienen la capacidad suficiente para enfrentar la incorporación tecnológica (Bianco, 2008).

Por lo que para sobrevivir es prácticamente inevitable la adopción de los avances tecnológicos, ya que la productividad del trabajo y de la tierra, y su remuneración dependen de dicha adopción para que se baje el costo de producción. “Esta aceleración que aumenta la complejidad del negocio agropecuario y que amenaza con la exclusión de quienes no se actualicen impone necesidades de nuevas aptitudes para la empresa y para los trabajadores del campo” (Ereia et al., 2011, p.53).

## 5.6 REQUERIMIENTOS AMBIENTALES Y CAMBIO CLIMÁTICO

El contador de la CNFR nos comentó que una de las principales amenazas que debían afrontar los pequeños productores es el cambio climático, es un riesgo horizontal, ya

que afecta a todos los rubros agropecuarios y a todos los tamaños de empresas, sin embargo, los grandes tienen más posibilidades de mitigar este riesgo con nuevas tecnologías, a las cuáles generalmente los pequeños productores no pueden acceder.

El presidente del INIA coincide con el entrevistado de la CNFR, reafirmando que en los últimos años el clima está cambiando a nivel mundial. En particular, en Uruguay, este cambio lo fomentan los gases del efecto invernadero y el uso masivo de energía fósil, por ejemplo cuando una vaca se alimenta con pasto, en su proceso digestivo libera gas metano, el cual es uno de los gases que genera el efecto invernadero. Sin embargo si se compara dicho efecto con los gases que liberan los automóviles y las industrias, el daño que hace Uruguay al ambiente es mínimo, por lo que no es prioridad para el INIA atenuar este cambio climático, lo que se está intentando es definir dicho cambio y cuantificar sus efectos.

La agricultura no escapa al tema del riesgo ambiental, ya que genera efectos positivos y negativos sobre el mismo. Los efectos negativos se refieren a la reducción de la disponibilidad del agua, erosión de los suelos, contaminación con agroquímicos, degradación de la biodiversidad y emisión gases de efecto invernadero. A la vez, la agricultura genera efectos positivos, ya que retiene carbono, conserva la biodiversidad, reduce el uso de productos químicos, y conduce adecuadamente el agua a las cuencas hidrográficas (INIA, 2010).

Como dijimos, la erosión del suelo es uno de los problemas ambientales, y está siendo uno de los más importantes en los últimos años, ya que provoca la pérdida de capacidad productiva de la tierra y los sedimentos generados tienen efectos fuera del suelo erosionado, por ejemplo la contaminación del agua que pasa cerca. En el caso concreto de Uruguay, como ya lo hemos mencionado, se ha dado un alto crecimiento de la agricultura y principalmente de la soja, que es un cultivo continuo, y genera degradación del suelo, disminución de la productividad, y necesidad de mayor fertilización. Si este crecimiento de los cultivos continuos no se realiza junto con mejores prácticas y tecnologías (que a los pequeños productores se les dificulta tener) el proceso de deterioro se acelera aún más (Pérez, García, Hill, Clérici, 2010).

En los procesos productivos la certificación ambiental está adquiriendo cada vez mayor importancia, por el valor económico de los recursos naturales y por el efecto negativo en la productividad. Además en el mercado existen más requerimientos sobre este tema, funcionando como barrera no arancelaria (INIA, 2010). Generalmente el pequeño productor no estudia el mercado y las necesidades de la sociedad, sino que se basa en costumbres y experiencias pasadas, y no advierte la demanda de productos no dañinos ambientalmente, por lo que se le presenta una amenaza. Como dice Bianco (2008) existe una demanda de productos de mejor calidad y que no perjudiquen el ambiente, debido a un proceso iniciado por países desarrollados preocupados por temas menos inmediatos y más cualitativos.

## 6. ESTRATEGIAS PARA SOBREVIVIR FRENTE AL NUEVO ENTORNO

Como ya hemos explicado, la presencia de nuevos actores con estrategias de funcionamiento diferentes a las de los productores tradicionales y con mayores escalas de producción, genera dificultades para la competitividad de los pequeños productores y en muchos casos los obliga a salir de la producción. En la actualidad la mayor competitividad se relaciona con una mayor complejidad de procesos, necesidad de mayores capacidades y especialización, lo cual conduce a requerimientos de escala y a formas de organización más sofisticadas.

En este contexto para lograr mantenerse en el sector, los productores tradicionales deberán evolucionar y desarrollar nuevas estrategias, como por ejemplo, estrategias de innovación tecnológica, de fortalecimiento de los recursos humanos y desarrollo de las capacidades empresariales. A continuación mencionamos las estrategias más empleadas por los pequeños productores.

### 6.1 ADOPCIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

En la actualidad, la competitividad de las empresas se ve influida por otros factores además de los volúmenes de producción y los precios de los productos, los cuales refieren a satisfacer las demandas y requerimientos de calidad de los consumidores.

El desarrollo de la competitividad requiere incorporar la capacidad de modificar determinadas características de la producción, incorporando nuevos conocimientos y tecnologías de modo de producir, procesar y comercializar productos de alta calidad a un bajo costo y poder responder a las nuevas demandas (Bianco, 2008). Por lo tanto, la incorporación de tecnología puede no estar vinculada al objetivo de aumentar la producción, sino a modificar algún aspecto de la misma para mejorar su calidad. Bianco (2008) menciona como ejemplo de ello el empleo de sistemas de trazabilidad del ganado vacuno, los cuales permiten asegurar el rastreo del animal en su trayecto desde establecimiento hasta el frigorífico, de modo de poder cumplir un requisito del mercado internacional de carnes.

Como lo hemos descrito anteriormente, este nuevo escenario se caracteriza por un desarrollo muy significativo de innovaciones y tecnologías que hacen inevitable su adopción para poder seguir compitiendo en el mercado nacional e internacional. Las mismas generan un aumento en la productividad y por lo tanto un incremento en la rentabilidad y los negocios.

Para el Director del Programa Nacional de Investigación Producción Familiar una medida que considera necesaria para que los productores no desaparezcan en el nuevo escenario, es la incorporación de innovaciones tecnológicas apropiadas, y aclara que no solo de producción, sino también de organización. Pero reconoce la dificultad que

tienen para acceder a las nuevas tecnologías, por lo tanto recomienda que estos problemas se logran superar “a través de programas de desarrollo específicos, que tengan a la incorporación de tecnologías apropiadas, como eje de mejora de los pequeños productores; del fortalecimiento de sistemas de extensión rural y del fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores”.

Existe una gran oferta de innovaciones, ya sea del sector privado o del sector público o paraestatal, lo que genera una importante acumulación de tecnología y consecuentemente una rápida obsolescencia de las mismas (Errea et al., 2011). Al existir esta amplitud de posibilidades para innovarse y mejorar sus resultados, el productor debe adquirirlas para poder competir.

Si nos remitimos algunas décadas atrás, las innovaciones como los fertilizantes y los tractores fueron un gran cambio técnico a nivel mundial, sin embargo actualmente se registra un proceso acelerado en la producción, difusión y utilización del conocimiento con fines productivos. Por lo que es considerablemente reconocido que el conocimiento y la innovación son factores fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos y la competitividad de los sectores productivos (Bianco, 2008).

Dentro de las mismas, podemos encontrar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la biotecnología, la nanotecnología, los compuestos bioactivos y la agrobioenergía.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan las comunicaciones en este mundo tan globalizado, y ayudan a tener mayor capacidad de buscar, procesar y difundir la información y el conocimiento. También la infraestructura satelital permite que los pequeños productores no sean excluidos de la “sociedad del conocimiento”. Otra utilidad de las TIC’s es la anticipación que se tiene con los datos meteorológicos, el control ambiental, la cartografía, y la planificación territorial. La biotecnología brinda muchos beneficios para la producción de alimentos y para los consumidores. Según el Convenio sobre Diversidad Biológica de 1992, la biotecnología podría definirse como "toda aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos o procesos para usos específicos". La nanotecnología es la forma de trabajo que se realiza directamente sobre los átomos y moléculas, la cual no está aún muy desarrollada, sin embargo, cuando se amplíe será posible automatizar e industrializar la agricultura, logrando “alimentos inteligentes”. Estas últimas dos tecnologías (biotecnología y nanotecnología) tienen un gran desafío y es reducir los efectos negativos que tienen sobre el medio ambiente (INIA, 2010).

## 6.2 INTENSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Las nuevas condiciones del sector favorecieron la intensificación y aumento de la productividad. La menor disponibilidad de tierras presiona a los productores a adoptar sistemas que posibiliten la obtención de mayores niveles de producción por unidad de superficie.

Según el asesor consultado de CREA, aquellos rubros que hacen un uso intensivo de la tierra son los que otorgan mayores oportunidades de desarrollo para los pequeños productores, como por ejemplo la lechería, la producción de semilla fina o el engorde intensivo de corderos. El problema de la escala se debe atenuar con rubros que otorguen un gran margen económico y con alta rentabilidad.

En el caso de la ganadería, el impulso hacia la intensificación tiene diversos orígenes. Por un lado, proviene de la dinámica propia del negocio ganadero, “a partir de la alteración de las relaciones de precios entre la reposición y el ganado gordo, indicador que se ubica en niveles crecientes y superiores a la unidad. Esto obliga a acortar el tiempo de recría y engorde sobre la base de mayores ganancias de peso” (Durán et al., 2007, p.314). La nueva relación de precios favorable a las categorías de reposición genera mejores condiciones de rentabilidad a la cría, lo cual impulsa a la intensificación en esa fase del proceso. Por otro lado, el aumento del precio de la

tierra presiona a la intensificación al igual que el proceso de expansión de la agricultura.

Uno de los ingenieros de INIA nos planteó algunas formas de sobrevivir, mediante la intensificación de la producción, lo cual está muy relacionado con el uso de tecnologías e innovaciones. En el caso de la ganadería y lechería los mayores rendimientos se pueden conseguir mediante la utilización de campos de recría y también mediante mejoras en la alimentación de los animales.

Los campos de recría son los predios comunes a donde se llevan las terneras “secas” (las que no dan leche), los cuales han sido manejados por ejemplo por cooperativas o el Instituto de Colonización. En ese campo, el animal va creciendo, lo alimentan y lo inseminan y cuando está por tener cría el dueño se lo lleva a su establecimiento. Este proceso les permite “agrandar” el campo ya que en el propio, solo se tienen los animales productivos, mientras que los improductivos permanecen en estos campos de recría, siendo una herramienta para superar el problema de la escasez de la tierra. Esta alternativa ha pasado por varios fracasos por lo que no está muy extendida, sin embargo, ha habido algunos éxitos que demuestran que es una buena forma que tienen los pequeños productores para sobrevivir al problema de la tierra.

Los campos de recría se ubican dentro de las tecnologías organizacionales, ya que se reorganizan los factores de producción para que el productor utilice cierta tecnología que individualmente no podría tenerla. Por lo que esta herramienta permite tener mayor escala y eficiencia en la alimentación y sanidad, logrando animales más productivos (Costa, Bussoni, Mello, Santoro, Rodríguez, Landa, 2010).

Un claro ejemplo de la intensificación de la producción mediante los campos de recría, es el caso de estudio planteado en el la revista Agrocienia Uruguay en diciembre de 2010. El caso se realiza en el ejercicio 2007-2008, consta de 14 campos de recría, 737 usuarios y 18.057 animales. De acuerdo al cuadro presentado como modelo de las encuestas realizadas en la experiencia, surge que con los campos de recría se utiliza mejor el predio y se logra mayor productividad de leche.

**Cuadro 6.5 Producción incremental por el uso del campo de recría en tambo modelo de 100 has.**

	Tambo sin campo recría	Tambo con campo recría	Incremental Total	Incremental/ha
Total producción (kg MS/año)	801.950	902.600	100.650	1.007
Producción total (litros)	270.000	360.000	90.000	900

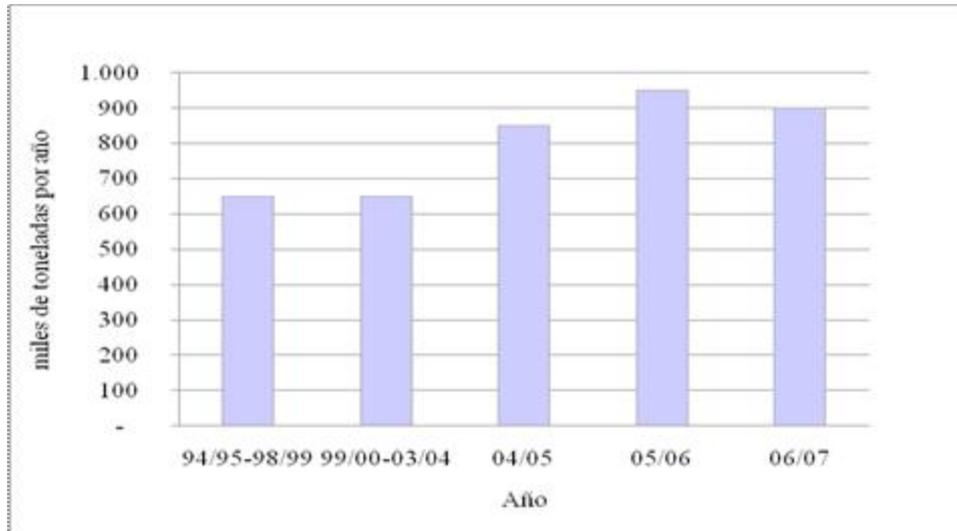
Fuente: Costa, M. et al., (2010)

Los autores de esta experiencia concluyen que los campos de recría tienen amplias ventajas, sin embargo, al igual que el entrevistado del INIA, plantean que esta herramienta no es muy usada por los pequeños productores tamberos y opinan que es porque ha habido casos puntuales de fracasos.

Como dijimos, otra estrategia es mejorar la alimentación de los animales. Como el campo está limitado por la escasez de tierra (ya explicada), es necesario aumentar la producción, incrementando lo que el productor le proporciona de concentrados a los animales, lo cual consiste en complementar la base de pasturas predominante con granos y subproductos agroindustriales. Pueden ser producidos dentro del establecimiento o comprados a terceros. El entrevistado nos mencionó que los productores chicos últimamente están comprando los servicios y la alimentación, para poder dedicarse a su producción y poder intensificarla.

Este proceso de intensificación en la alimentación ha generado gran impacto en la demanda de alimentos para animales, tal como se muestra en el gráfico. En la misma se incluye el maíz, sorgo, avena, descarte de cebada cervecera, afrechillo de trigo y arroz y harinas.

**Gráfico 6.10 Estimación del consumo a parente de granos y derivados agroindustriales de uso forrajero.**



Fuente: elaborado por OPYPA, DIEA, URUNET y estimaciones de los autores del libro (Durán et al, 2007).

Estas mejoras en la alimentación junto con la generalización de la suplementación en la ganadería, ha mejorado indicadores como por ejemplo la carga animal (número de unidades animales que pastorean en un área determinada y en un tiempo específico), la cual aumenta en el período, la tasa de extracción, entre otros. Esto provoca que ante una competencia por la tierra, los stocks vacunos y ovinos, en lugar de disminuir, aumenten (Arbeletche y Carballo, 2007).

Por lo tanto la ganadería en este proceso ha tenido una fuerte intensificación. La producción vacuna ha registrado en los últimos años un crecimiento que en el 2006 alcanza valores sin precedentes, lo que lo ubica entre las producciones más competitivas de este rubro en el mundo. Además, los indicadores de adopción de tecnología en el sector ganadero, si bien muestran un crecimiento sostenido aún se sitúan lejos de los “techos” tecnológicos, lo cual permite concluir que si se mantienen las condiciones, el crecimiento podrá persistir (Arbeletche y Carballo, 2007).

### 6.3 ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Para poder lograr sobrevivir en el sector, es necesario darle mayor importancia a la gestión y al aprendizaje, y no solo a las formas de producción. Así nos informó un ingeniero independiente que asesora a pequeños productores, afirmando la idea de mejorar la productividad a través de mejorar la gestión. En ello se basa para asesorar a sus clientes y lleva a cabo el esquema de las cuatro etapas de Fayol.

En 1916 Fayol estableció que la administración consistía en desarrollar cinco funciones: preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, de modo de lograr los fines propuestos. Posteriormente diversos autores trataron el tema, pero la mayoría plantean que el proceso administrativo se compone de cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins y Coulter, 2005).

La primera etapa del proceso administrativo consiste en el momento en que se definen los objetivos de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno y las necesidades de los individuos, así como también se establecen las estrategias y los planes a realizarse para lograr coordinar las actividades y cumplir las metas planteadas. En la segunda etapa se desarrolla la función de organizar, es decir, después de haberse planteado los objetivos y planificar como lograrlos, llega el momento de determinar las tareas a realizar, las personas que las van a llevar a cabo, y quienes van a tomar ciertas decisiones, planteando las relaciones de autoridad y el organigrama. La función de dirección radica en motivar a los empleados, influir en ellos, y elegir el canal de comunicación más adecuado para que el trabajo salga tal cual se planeó. La función de control consiste en establecer estándares, comparar los resultados obtenidos y realizar los cambios necesarios para el logro de los objetivos planteados anteriormente.

Bianco (2008) plantea que actualmente existen dos aproximaciones del conocimiento, uno es el conocimiento local y el otro es el científico-tecnológico. El primero refiere al que se desarrolla por la propia experiencia del productor, el mismo no está disponible de forma sistematizada, sino que permanece en la costumbre de la familia o se comparte con los productores cercanos, siendo transmitidos de generación en generación. El segundo consiste en el conocimiento que aportan los asesores, como agrónomos y veterinarios. Este surge en el ámbito especializado de la investigación, y

está sistematizado, codificado y explícito en publicaciones o documentos científicos de referencia para los especialistas.

Cada vez más, resulta imprescindible adaptarse al proceso de innovación y aprendizaje, el cual está siendo reconocido como parte incorporada a la producción. Se entiende que las innovaciones exitosas reflejan la consolidación de necesidades de producción y oportunidades tecnológicas mediante un proceso de aprendizaje compartido entre productores, investigadores, proveedores, consumidores y el Estado. Bianco (2008).

El entrevistado de la CNFR nos comentó que al productor es necesario incentivarlo para que cambie y se adapte al nuevo entorno, sino sigue funcionando como hace décadas atrás, generando desventajas importantes frente a otros productores que se están actualizando. El problema de la ineficiencia surge desde la infancia, desde la escuela, él opina que hay falencias importantes en el sistema educativo y por eso los productores adultos no son capaces de adecuarse a la nueva situación y darle importancia a la gestión y los sistemas de información, los cuales son imprescindibles para mejorar la eficiencia de la producción y su negocio correspondiente.

Por otra parte, el asesor entrevistado perteneciente a los grupos CREA, establece que su rol como asesor de los productores consiste en brindar asistencia técnica en todas

las áreas: gestión, producción, mercados, etc., y ayudar a los mismos a transformar las amenazas que surgen en oportunidades. Considera que las corporativas extranjeras han dinamizado al sector y los productores han sabido aprender de ello para lograr avances en sus establecimientos. También nos menciona que el trabajo de los grupos CREA consiste en reuniones mensuales de productores junto con asesores, en dónde se plantean todas las problemáticas para que el grupo aporte ideas y conocimiento para mejorar.

Rossi (2011) plantea diferentes tipos de asesoramiento que existen en Uruguay: asesoramiento técnico individual tradicional; asesoramiento técnico grupal tipo CREA; y por último una propuesta innovadora, la cual intenta ser compatible con las nuevas políticas y destinatarios, sin modificar la lógica de la agricultura familiar. Este nuevo enfoque global consiste en considerar la explotación como un sistema complejo, teniendo en cuenta lo que opina el productor mediante el diálogo con el asesor.

Dentro de los enfoques globales, presentaremos como caso particular el Enfoque Global de la Explotación Agrícola (EGEA). El mismo tiene dos bases conceptuales, una es que la explotación es un sistema complejo por incluir el sistema de producción, la familia, el sistema de decisión y el contexto, y la otra es que los productores actúan en función a razones propias. Para lograr el análisis crítico de la

explotación es necesario un estudio preliminar de su funcionamiento, partiendo de la historia del establecimiento y de la familia, de las actividades, proyectos y resultados para luego poder establecer un modelo técnico, estratégico y sociológico de su funcionamiento. Los resultados que se han obtenido de dicha estrategia han sido los siguientes: los productores se reconocieron a si mismos en el análisis de su explotación; los productores tienen mayor confianza en un asesor que realiza dicho trabajo y pueden llevar a cabo las recomendaciones ya que no van en contra de sus objetivos; y los productores se sorprenden en que no interesa solo su forma de producción sino también como individuos (Rossi, 2011).

#### 6.4 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

En la crisis de 2002 la situación de financiamiento para los productores tradicionales se tornó difícil, debido a las limitaciones de acceso al crédito bancario, lo que generaba pocas posibilidades de producir y aprovechar la favorable coyuntura posterior a la crisis. En ese momento, como ya lo dijimos, es que las empresas argentinas ingresan al mercado uruguayo con más fuerza por contar con financiamiento no bancario, que era lo que los pequeños productores necesitaban para poder reactivar su producción.

El crédito es un instrumento fundamental para los pequeños productores, sin el cual no es posible su desarrollo. Por lo que surgen fuentes de financiamiento alternativas para pequeños productores.

Según la CNFR deberían crearse líneas de créditos blandos, con períodos de gracia, los cuales estén destinados a infraestructura y planes de producción, y subsidios de precios y fondos de riesgo para jóvenes que apuesten a la inserción en el sector. A través de estas líneas los pequeños productores pueden encontrar una alternativa de financiamiento.

También consideran importante el acceso a líneas de crédito que apoyen a las distintas formas asociativas, mediante Fondos Rotatorios. Consiste en capitalizar las organizaciones de base (por ejemplo Sociedad de Fomento Rural o cooperativa) para canalizar el apoyo a los pequeños productores. Estos fondos son retornables un 100% o al menos una proporción de los mismos, es decir, el productor debe devolver los fondos a la organización de modo de generar un fondo rotatorio para financiar planes productivos y de comercialización de los asociados. Al mismo tiempo, el presidente del INIA considera que esta herramienta es importante para el respaldo de los pequeños productores para su inserción productiva y fomento del asociativismo.

Una experiencia exitosa es el “Fondo Rotatorio de Ovinos” que viene realizando hace varios años la CNFR junto con el apoyo técnico del INIA. El objetivo de este proyecto es lograr que los productores, con mínimas inversiones de capital y material genético ovino apropiado, puedan insertarse en el sector. Operativamente consiste en entregar 10 corderas a un productor y el mismo tiene que devolver 12 en un plazo de cinco a seis años; estas corderas serán captadas por otro productor que recién se esté iniciando. Con este proyecto se han obtenido buenos resultados, por lo cual aún continúa en marcha. Se comenzó en el año 2000 con 120 ovejas propiedad del fondo rotatorio y la CNFR, y en el 2011 son más de 3.320.

Por otra parte, el entrevistado de la DGDR nos mencionó acerca de los distintos proyectos llevados a cabo para apoyar a los productores familiares. Una de las estrategias que considera exitosa son los Programas de Microcrédito, que buscan satisfacer las necesidades de financiamiento de emprendimientos productivos de corto plazo.

Otras alternativas de financiamientos disponibles son los derivados, los fondos de inversión y los fideicomisos. Los derivados son instrumentos de cobertura y administración del riesgo en los mercados internacionales a través de las Bolsas de Comercio. A los pequeños productores se les dificulta su implementación por la falta de propiedad real imprescindible para constituirlos. Los fondos de inversión permiten

la inversión directa en los negocios agropecuarios, promoviendo su desarrollo, la innovación y fuentes de trabajo. Los fideicomisos se han utilizado con mucho éxito en Latinoamérica por su innovación, transparencia, flexibilidad y bajo costo de endeudamiento (Promesur, 2002).

Una de las alternativas más usadas por los pequeños productores son los fideicomisos, cuya definición se encuentra en la ley 17.703 en el artículo 1: *“El fideicomiso es el negocio jurídico por medio del cual se constituye la propiedad fiduciaria de un conjunto de derechos de propiedad u otros derechos reales o personales que son transmitidos por el fideicomitente al fiduciario para que los administre o ejerza de conformidad con las instrucciones contenidas en el fideicomiso, en beneficio de una persona (beneficiario), que es designada en el mismo, y la restituya al cumplimiento del plazo o condición al fideicomitente o la transmita al beneficiario”*.

Mediante este instrumento, el fiduciante transmite la propiedad de bienes a un tercero (fiduciario) para que sean administrados de acuerdo a lo pautado en el contrato. El objetivo del mismo es reducir los riesgos de insolvencia de proyectos y así lograr disminuir los costos de financiamiento. En este instrumento el patrimonio se forma del aporte del productor o inversores para ser administrado por una sociedad específica de gestión, desprendiéndose de la propiedad de los bienes por cierto tiempo

o concreción de determinada condición, y con las limitaciones establecidas en la ley y el contrato correspondiente.

Para esta alternativa de financiamiento presentamos un caso particular de Argentina. El mismo ocurre en el 2005, se forma un fideicomiso apícola de 1.000.000 de pesos argentinos, por le Ministerio de Agro y la Producción de Misiones, el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y la Fundación ArgenINTA. El objetivo de los fondos es la provisión de insumos para pequeños productores organizados en cooperativas, llegando a 700 apicultores. Estos fondos aportados por el CFI (fiduciante) son administrados por ArgenINTA (fiduciario) para adquirir colmenas y herramientas, y además brindarles asesoramiento técnico, lo que va a ser devuelto por el productor con la miel obtenida (Zárate, 2006).

## 6.5 ORGANIZACIÓN EN SISTEMAS ASOCIATIVOS

En nuestro país es muy importante el papel que juegan las organizaciones rurales, ya que por un lado actúan como grupos de presión que logran influir en las políticas o medidas que pueda tomar el Estado y tienen efectos sobre los intereses de los productores rurales. Ejemplo de estas medidas puede ser la eliminación de un impuesto, la modificación de la tasa de interés de un crédito, el mejoramiento del precio de un producto o la eliminación de un arancel de importación para un insumo

agropecuario importado. Existen alrededor de 300 organizaciones rurales de primer grado (son aquellas en que los socios son personas físicas), las cuales se nuclean en organizaciones de segundo grado (los socios son organizaciones de primer grado) para actuar como grupos de presión (Piñeiro y Fernández, 2008).

Por otra parte, las Cooperativas Agrarias o las Sociedades de Fomento Rural brindan servicios a sus asociados facilitando la compra de insumos o la venta de productos, prestando asesoramiento técnico u otorgando préstamos. Son de las organizaciones más antiguas y el mejor ejemplo de organizaciones integradas principalmente por pequeños y medianos productores. En la actualidad, incluyendo las SFR, las cooperativas reúnen a unas 170 entidades y sus socios (aproximadamente 35.000), representan una cifra cercana al 50% del total de productores del país (Bertullo, Isola, Castro, Silveira, 2003).

Existe una amplia variedad de organizaciones rurales, como por ejemplo, Cooperativas Agrarias, Sociedades de Fomento Rural, Asociación Rural del Uruguay, Federación Rural del Uruguay, Asociación Nacional de Productores de Leche, Asociación de Remitentes a CONAPROLE, Asociación de Colonos del Uruguay, Federación Uruguaya de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (FUCREA), Asociación de Cultivadores de Arroz, Comisión Nacional de Fomento

Rural, Confederación Granjera del Uruguay, Asociación de Mujeres Rurales, entre otras.

El asociativismo es una de las estrategias existentes y que ha ido en aumento en los últimos tiempos como consecuencia de la necesidad que tienen los productores tradicionales de transformarse para responder a las nuevas demandas del mercado. Puede definirse como “una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad” (Romero, 2009, p. 2).

Mediante el asociativismo se tiene la posibilidad de tener una escala mayor, acceder a más información, mejor tecnología y nuevos mercados, a la vez que se pueden reducir los costos e incrementar la productividad (Liendo y Martínez, 2001). Es una forma de incrementar la autonomía e independencia de otras organizaciones empresariales en el ámbito de producción, comercialización y distribución.

El entrevistado de la CNFR afirmó que la principal estrategia para lograr mayor escala es el asociativismo. Aclara que asociarse por objetivos comerciales no es una herramienta a utilizar ya que no hay buenas experiencias sobre grupos agropecuarios

comerciales. Un caso particular es la Cooperativa Agropecuaria de Sociedad de Fomento Rural y Cooperativas, que existió hace algunos años como una red productiva y comercial paralela a la CNFR. La misma no funcionó porque no es fácil que los productores cumplan con la producción, debido a la dificultad en llevar el producto, financiar los insumos y el cultivo. Además puede pasar que no obtenga la producción que se pactó por diferentes motivos, por lo que no puede cumplir con lo planeado. Afirma que la asociación con otros fines distintos a la comercialización sí genera resultados positivos, implementando el asesoramiento técnico, el servicio de maquinaria en común, el aprovisionamiento de insumos, resignando la responsabilidad de producir, procesar y comercializar a cada productor. El Director del Programa Nacional de Investigación Producción Familiar coincide y menciona que el fortalecimiento de las organizaciones de productores debe considerarse como una herramienta para no desaparecer en el nuevo escenario.

El entrevistado de la DGDR opinó que el asociativismo es importante para reducir costos y aumentar escala, pero al igual que el Contador de CNFR, considera que para la comercialización es muy difícil de aplicar. Esta dificultad es consecuencia de que los productos agropecuarios no son homogéneos, y la gestión de venta en colectivo es compleja.

En nuestro país el sector lechero ha tenido una fuerte tradición en cuanto a cooperación y organización en sistemas asociativos, que le han permitido su desarrollo y su consolidación como uno de los más integrados. Se considera un modelo a seguir por los demás sectores de la producción agropecuaria (Tambler y Giudice, 2099).

Otro ejemplo de caso exitoso de asociación es la Sociedad de Fomento Rural La Casilla la cual es una pequeña organización, similar a una cooperativa agropecuaria. Esta organización “fue factor fundamental para la introducción de la producción lechera, asesorando y apoyando a los asociados en esta incorporación, desarrollando políticas enfocadas a proteger a los asociados más débiles, generando alternativas específicas para aquellos que por escala no lograban rentabilidad en el rubro, implementando un fondo rotatorio muy adecuado a las condiciones de los productores familiares, que son la mayor parte de los asociados” (Isola, 2005). Así la SFR La Casilla se destaca por sus contribuciones en el área de la producción agropecuaria, la innovación tecnológica agraria (incorporación de la lechería a la región) e instrumentos específicos asociados: remisión colectiva de leche con transporte de la propia cooperativa, gestión colectiva de ganado improductivo (campo de recría), aunque también con hechos particulares que marcaron su historia: el acceso a la tierra y el acceso a la vivienda.

## 6.6 DESARROLLO DE OTRAS ACTIVIDADES

Dentro de las estrategias empleadas por los pequeños productores no solo encontramos aquellas destinadas a favorecer la continuidad y desarrollo de los establecimientos, sino aquellos que optaron por realizar una reconversión del negocio. Muchos de los pequeños productores salieron de la actividad agropecuaria para desarrollar otro tipo de actividades como por ejemplo la prestación de servicios. Es decir, si bien el nuevo escenario provocó, en muchos casos, el abandono de la actividad agropecuaria, pero no necesariamente significó el abandono de la residencia en la zona rural.

Según Arbeletche y Carballo (2008-2009) en la mayoría de los casos se trata de productores que realizaban prácticamente toda su actividad sobre campos en medianería. Estos productores perdieron los campos al no poder competir con los nuevos agricultores por las elevadas rentas. Además su capacidad competitiva se vio limitada por las nuevas modalidades de pago adelantado y rentas fijas, sin compartir el riesgo. Pero al poseer importantes equipos de maquinaria pasaron a ofrecer servicios a estos nuevos agricultores. De esta forma surgen empresas especializadas en la provisión de servicios agrícolas, principalmente de siembra, cosecha y fumigación. Los grandes productores dejan de tener maquinaria propia y comienzan a contratar los servicios de terceros. Según Arbeletche (2010) el número de contratistas agrícolas para el 2008 superaba las 250 empresas.

Por lo tanto los contratistas agrícolas constituyen uno de los nuevos actores que surgen de este proceso de expansión y especialización que ha tenido la agricultura y ‘son un ejemplo de cómo un conjunto de productores y empresarios lograron posicionarse en el nuevo escenario de modo de aprovechar las oportunidades derivadas de este’ (Errea et al., 2011).

Otros productores con campos propios optaron por arrendarlos a los nuevos agricultores, ya que les resulta más conveniente como consecuencia de las elevadas rentas. En algunos casos arriendan únicamente el área agrícola y mantienen la explotación del área ganadera. De esta manera surge según Arbeletche y Carballo (2008-2009, p. 14) la figura del “rentista”, es decir, “el productor que siendo propietario de la tierra, prefiere arrendar la misma a agricultores, medianeros, nuevas empresas que generan niveles de ingreso o renta de la tierra que difícilmente y sin riesgo puedan obtener haciendo la actividad directamente”.

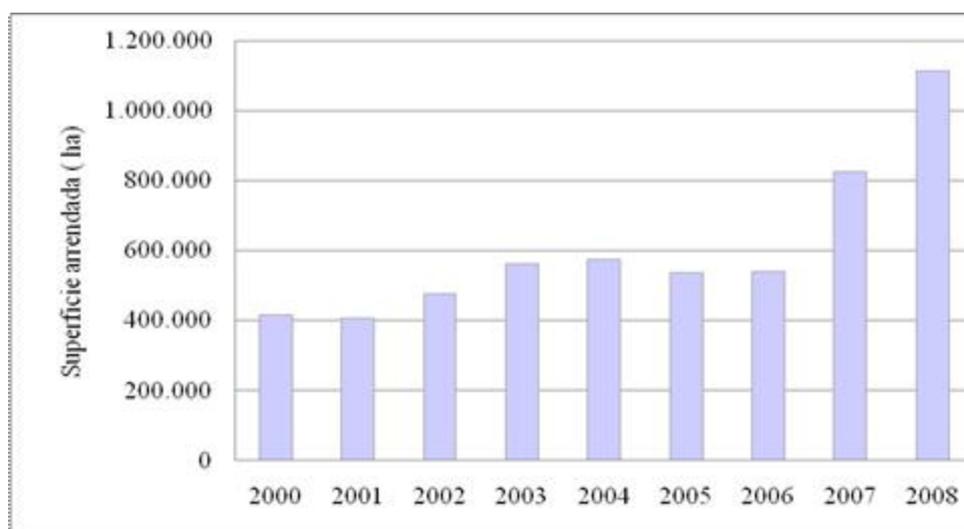
A continuación se muestra la evolución de los arrendamientos, en cuanto a cantidad y superficie, de modo de visualizar el comportamiento de los mismos en el período 2000-2008.

**Cuadro 6.6. Evolución Número de contratos y superficie arrendada.**

<b>Año</b>	<b>Número de contratos</b>	<b>Superficie arrendada (ha)</b>
2000	1.131	415.248
2001	1.166	406.915
2002	1.287	475.799
2003	1.440	561.191
2004	1.577	574.147
2005	1.423	536.462
2006	1.547	540.431
2007	2.222	826.432
2008	2.820	1.113.708
<b>Total</b>	<b>14.613</b>	<b>5.450.333</b>

Fuente: Tamber, Giudice, 2009

**Gráfico 6.11 Evolución superficie arrendada (ha).**



Si observamos el cuadro, en el período considerado se registraron contratos de arrendamientos por un total de 5,45 millones de hectáreas, superficie que corresponde al 33% del total del país. Las superficies arrendadas crecen durante el período y especialmente en los últimos años como consecuencia de los altos precios de las tierras, lo cual desestimuló la compra y la consolidación del desarrollo agrícola (Tambler y Giudice, 2009).

## CONCLUSIONES

En los últimos años observamos una tendencia al aumento de tamaño de las explotaciones, lo cual generó incertidumbre acerca del posible desplazamiento de los pequeños productores por empresas de mayor escala y organización. Si bien ha quedado demostrada la disminución de los pequeños establecimientos como consecuencia de las profundas transformaciones ocurridas, cada uno de los pequeños productores existentes en la actualidad demuestra que ha sido posible permanecer en el sector hasta el momento. Al mismo tiempo, hemos podido comprobar la fuerte presencia que continúan teniendo estas pequeñas explotaciones y la importancia que tienen para el sector en nuestro país.

A lo largo de nuestra investigación pudimos identificar los cambios que se fueron produciendo en el sector y crearon las condiciones que desencadenaron un importante progreso, mostrando un fuerte dinamismo y crecimiento en los últimos años. Estas transformaciones generaron muchas oportunidades para el sector, pero también implicaron en el caso de los pequeños productores nuevos desafíos. Frente a estos cambios debieron lograr adaptarse para ser más eficientes y lograr competitividad, la cual se relaciona en este contexto con una mayor complejidad de procesos, necesidad de mayores capacidades y especialización, lo que conduce a requerimientos de escala y a formas de organización más sofisticadas.

En este nuevo escenario comprobamos que muchos de los pequeños productores lograron reconocer las amenazas y reaccionar frente a las mismas mediante la implementación de medidas para adaptarse y lograr mantenerse en la actividad.

Una de las amenazas que debieron enfrentar es el acceso a la tierra provocada por el aumento del precio de la misma y el desplazamiento generado por la agricultura y la forestación, sectores a los cuales generalmente no pertenecen. La estrategia que identificamos para dicha amenaza es la intensificación de la producción ya sea mediante campos de recría, mejoras en la alimentación de los animales o engorde a corral. Estas herramientas son muy útiles para poder afrontar la escasez de la tierra y hemos comprobado que han tenido resultados positivos. Sin embargo, en el caso de la implementación de campos de recría encontramos que han sufrido varios fracasos en la práctica, por lo que no se han difundido ampliamente.

Como consecuencia del aumento del precio de la tierra algunos productores optaron por realizar una reconversión del negocio, abandonando en algunos casos la actividad agropecuaria, pero manteniendo su residencia en el medio rural. Observamos que estos productores supieron aprovechar las oportunidades que surgieron por el proceso de expansión de la agricultura y la llegada de los nuevos actores, mediante la prestación de servicios agrícolas demandados por los mismos. Otra de las alternativas que observamos fue el arrendamiento de tierras lo cual les resultaba más conveniente

por las elevadas rentas. En algunos casos arrendaron únicamente el área agrícola, manteniendo su actividad ganadera. Con respecto a estas estrategias opinamos que son alternativas viables cuando los resultados obtenidos por la prestación de servicios o arrendamientos son mayores que por los de la actividad agropecuaria desarrollada.

Las economías de escala es otra de las limitantes que consideramos que deben enfrentar los pequeños productores, lo cual implica dificultades para el acceso a las tecnologías avanzadas, los créditos y los mercados, generando para ellos una desventaja competitiva. Esta amenaza observamos que se puede sobrellevar a través del asociativismo, integrándose con otros productores o grupos que brindan asesoramiento, mayor información, mejor tecnología, y nuevos mercados, disminuyendo los costos. Existen muchas experiencias que demuestran que es una buena estrategia y ejemplo de ello es la gran cantidad de organizaciones existentes en nuestro país.

Si bien el asociativismo se ha utilizado como herramienta para afrontar la inserción en mercados internacionales, comprobamos que no hay buenas experiencias de grupos comerciales. Sin embargo, la asociación con otros fines distintos a la comercialización sí genera resultados positivos, como por ejemplo, para obtener asesoramiento técnico, servicio de maquinaria en común, aprovisionamiento de

insumos, resignando la responsabilidad de producir, procesar y comercializar a cada productor.

El acceso al crédito es otra amenaza para los pequeños productores por el escaso financiamiento bancario que pueden obtener. Observamos que el asociativismo también es una herramienta utilizada como respuesta a esta dificultad, ya que teniendo mayor escala pueden tener la solvencia necesaria para acceder al crédito bancario. Otra alternativa empleada con frecuencia son los fideicomisos, que pudimos comprobar que generan buenos resultados por su bajo costo de endeudamiento. Por otra parte también pudimos identificar la existencia de fondos rotatorios, que consisten en capitalizar las organizaciones de base para financiar planes productivos y de comercialización de sus asociados. Por último, podemos mencionar la posibilidad de acceder a los diversos programas y planes brindados por diferentes instituciones públicas para el apoyo de estos pequeños productores.

Otra de las consecuencias de las economías de escala es el acceso a la tecnología, la cual puede llegar a ser una amenaza para los pequeños productores, por su escasa capacidad económica. Consideramos que la adopción de nuevas tecnologías es una herramienta fundamental para ser sostenibles en este nuevo entorno, no solo porque permite mejorar la productividad y disminuir los costos, sino también producir, procesar y comercializar productos que se adapten a las nuevas demandas del

mercado y cumplir con los requisitos de calidad. Una de las posibilidades que encontramos para acceder a las mismas, es la asociación con otros productores o grupos que faciliten su adquisición. También mediante la contratación de empresas especializadas que brinden servicios con las nuevas tecnologías, las cuales al productor no le resulta conveniente adquirir por ser mayor el costo que el beneficio.

Por otra parte, los pequeños productores también deben enfrentar las dificultades que se le presentan como consecuencia de innovaciones y tecnologías que aumentan la complejidad de los procesos y el surgimiento de nuevas formas de organización, gestión y comercialización. Pudimos observar que la mayoría de los productores han basado su gestión en costumbres, experiencias adquiridas y resultados obtenidos, lo cual consideramos que ya no es suficiente en este nuevo escenario. Actualmente es necesario que el productor se capacite, cuente con personal especializado, asesores o se asocie a grupos tipo CREA, los cuales le brinden apoyo para la gestión del negocio, es decir, no solo en los aspectos productivos, sino también en aquellos vinculados a la organización y administración del mismo.

Además de todas estas herramientas que pueden implementar los pequeños productores agropecuarios, existen instituciones públicas en nuestro país que están llevando adelante políticas diferenciadas y programas para facilitar el desarrollo de

los mismos en la nueva realidad del sector y para contemplar la coexistencia de las grandes empresas y los productores tradicionales.

Podemos concluir que todas estas estrategias que fuimos identificando a lo largo de la investigación pueden ser aplicadas por los pequeños productores de los distintos sectores adaptándolas a sus propias realidades.

A partir de la investigación realizada, consideramos que la sostenibilidad de los pequeños productores puede estar comprometida si no reconocen los cambios y posibles amenazas y reaccionan frente a los mismos. En algunos casos ya han tomado medidas para adaptarse, mientras que en otros no actuaron, debiendo abandonar la actividad.

Consideramos fundamental que los pequeños productores sean sustentables por el aporte económico, ambiental y social al país. En nuestra opinión tienen posibilidades de desarrollo y crecimiento, pero para ello deben tomar conciencia de la necesidad del cambio para adaptarse al nuevo escenario. Mas allá de los obstáculos que deban enfrentar estamos convencidas de que lograrán superarlos y sobrevivir.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbeletche, P y Carballo, C. (2007). *Dinámica agrícola y cambios en el paisaje*. [en línea] Disponible en:  
<[http://www.coprofam.org/admin/uploads/archivos/Articulos%20de%20Interes%202/72a4yccv1\\_\\_ceisal-arbeletche-carballo.pdf](http://www.coprofam.org/admin/uploads/archivos/Articulos%20de%20Interes%202/72a4yccv1__ceisal-arbeletche-carballo.pdf)> [Acceso el 25 de enero de 2012].
- Arbeletche, P. y Carballo, C. (2008-2009). La expansión agrícola en Uruguay: algunas de sus principales consecuencias. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, 12, 7-20.
- Arbeletche, P. (2010). *Capítulo 5: Impactos socio-económicos de la expansión agrícola*. Montevideo: Tradinco S.A.
- Barnard, C. y Nix, J. (1979). *Planeamiento y control agropecuarios*. Buenos Aires: El ateneo.
- Baethgen, W. y Giménez, A. (2004). [en línea] Disponible en:  
<[http://www.inia.org.uy/disciplinas/agroclima/publicaciones/ambiente/clima\\_tcbo\\_0406.pdf](http://www.inia.org.uy/disciplinas/agroclima/publicaciones/ambiente/clima_tcbo_0406.pdf)> [Acceso el 20 de junio de 2011].

Bertullo, J. *et al.* (2003). *El cooperativismo en Uruguay*. Montevideo: Universidad de la República.

Bianco, M. (2008). *Actores, Instituciones y Cambio Técnico en el Agro*. [en línea]

Disponible en: <[www.fagro.edu.uy/~ccss1/Libro.../09-ActoresyCambioTécnico.pdf](http://www.fagro.edu.uy/~ccss1/Libro.../09-ActoresyCambioTécnico.pdf)> [Acceso el 25 de enero de 2012].

Caputi, P. (2004). *Evolución del sector agropecuario uruguayo 1984-2004: balance y perspectivas*. [en línea] Disponible en:

<[http://www.iica.org.uy/index.php?option=com\\_content&view=article&id=495:steimbre-2005&catid=70: coyuntura-agropecuaria&Itemid=112](http://www.iica.org.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=495:steimbre-2005&catid=70: coyuntura-agropecuaria&Itemid=112)>

[Acceso el 22 de julio de 2011].

Castle, E. *et al.*, (1972). *Administración de empresas agropecuarias*. Buenos Aires: El ateneo.

Costa, M. *et al.*, (2010). Campos de recria en el Uruguay: gestión de los recursos y formas contractuales. *Agrociencia Uruguay*, 14, 66-76.

Durán, V. *et al.*, (2007). *Tendencias de los mercados internacionales y su impacto en el sector agropecuario uruguayo*. [en línea] Disponible en:  
<[http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario07/docs/29\\_tendencia\\_mercs\\_interns.pdf](http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario07/docs/29_tendencia_mercs_interns.pdf)> [Acceso el 19 de mayo de 2011].

Durán, V. (2011). Evolución y perspectivas de las cadenas agropecuarias 2011. [en línea] Disponible en:  
<<http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario2009/material/pdf/02.pdf>> [Acceso el 16 de febrero de 2012].

Errea, E. *et al.*, (2011). *Transformaciones en el agro uruguayo: nuevas instituciones y modelos de organización empresarial*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Ferrari, J. *et al.*, (2011). Evolución del precio de la tierra y su relación con algunos productos agropecuarios. Principales tendencias del período 2000-2010. *Revista Plan Agropecuario*, 139,56-59.

González, J. *et al.*, (1977). *La planificación del desarrollo agropecuario: un enfoque para América Latina*. México: Siglo XXI.

- Gudynas, E. (2008). *Un análisis preliminar de las transformaciones recientes en la agricultura latinoamericana*. [en línea] Disponible en:  
<<http://www.agropecuaria.org/publicaciones/GudynasAgroTransformacionEPCChile08D.pdf>> [Acceso el 21 de mayo de 2011].
- Guerra, G. (1977). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica: IICA (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas).
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Costa Rica: IICA (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas).
- Gutiérrez, G. (2009). *Crecimiento y nuevas formas de gestión en la agricultura*. [en línea] Disponible en:  
<<http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario2009/material/pdf42.pdf>> [Acceso el 15 de diciembre de 2011].
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA (2004). *El Agronegocio Uruguayo: pilar del país productivo. Proyecto agropecuaria Uruguay 2020*. Montevideo: ICCA.

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria – INIA (2005). *Plan Estratégico Institucional 2006-2010*. Montevideo: Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología de INIA.

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria – INIA (2010). *Plan Estratégico Institucional 2011-2015*. Montevideo: Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología de INIA.

Intermón Oxfam. (2010). *Acceso a los mercados agrícolas. Oportunidades para superar la pobreza rural*. [en línea] Disponible en:  
<[http://www.intermonoxfam.org/sites/default/files/documentos/files/101209\\_IO\\_Acceso\\_a\\_Mercados.pdf](http://www.intermonoxfam.org/sites/default/files/documentos/files/101209_IO_Acceso_a_Mercados.pdf)> [Acceso el 29 de enero de 2012].

Isola, G. (2005). *La acción cooperativa en el medio rural: Herramienta para el desarrollo local sustentable*. [en línea] Disponible en:  
<<http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/Gabriel%20Isola.pdf>> [Acceso el 20 de enero de 2012].

Liendo, M. y Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. [en línea] Disponible en:

<<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>> [Acceso el 12 de febrero de 2012].

Martínez, E. (1995). *Estrategia y administración agropecuaria*. Buenos Aires: Troquel S.A.

Maino, G. y Martínez, L. (1980). *La empresa agropecuaria*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Modelli, M y Picasso, V. (2001). *Trayectorias tecnológicas en la ganadería uruguaya en la década del 90: Un enfoque evolucionista*. Montevideo: Facultad de Agronomía.

Pérez, M. et al., (2010). *Capítulo 3: La erosión de suelos en sistemas agrícolas*. Montevideo: Tradinco S.A.

Piñeiro, D. (1996). *Cambios y permanencias en el agro uruguayo. Tendencia y coyuntura*. [en línea] Disponible en:  
<[http://www.fagro.edu.uy/~ccss/docs/sociologia/S11\\_Cambios%20y%20permanencias%20en%20el%20agro.pdf](http://www.fagro.edu.uy/~ccss/docs/sociologia/S11_Cambios%20y%20permanencias%20en%20el%20agro.pdf)> [Acceso el 26 de junio de 2011].

Piñeiro, D y Fernández, E. (2008). *Organizaciones Rurales*. [en línea] Disponible en:

<[http://www.fagro.edu.uy/~ccss1/Libro\\_El%20campo%20uruguayo/06-Organizaciones%20Rurales.pdf](http://www.fagro.edu.uy/~ccss1/Libro_El%20campo%20uruguayo/06-Organizaciones%20Rurales.pdf)> [Acceso el 12 de febrero de 2012].

Promesur, Consulting Group. (2002). *Instrumentos Innovadores para el*

*Financiamiento de la Economía Rural en el Cono Sur*. [en línea]

Disponible en:

<[http://www.promesur.com/pag/experiencia\\_enfoque/talleres/Factoring.pdf](http://www.promesur.com/pag/experiencia_enfoque/talleres/Factoring.pdf)> [Acceso el 20 de febrero de 2012].

Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (2011). Los recursos humanos en la lechería del Uruguay y enfoques para los próximos años. [en línea] Disponible en:

<<http://www.iica.org.uy/images/stories/PDF/coyuntura-marzo2011.pdf>> [Acceso el 02 de febrero de 2012].

Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. [en línea] Disponible en:

<[http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf)> [Acceso el 12 de febrero de 2012].

Rossi, V. (2010). La producción familiar en la cuestión agraria uruguaya. *Revista Nera*, 16, 63-80.

Rossi, V. (2011) Aportes metodológicos para el asesoramiento técnico y la extensión rural. *Cangüe. Revista de la estación experimental "Dr. Mario A. Cassinoni"*, 31, 51-60.

Rosso, A. (2004). *Gestión empresarial. Situación actual y desafíos para Uruguay*.

[en línea] Disponible en:

<[http://www.iica.int/Esp/regiones/central/honduras/Publicaciones%20IICA/Competitividad%20y%20Agronegocios/Gestion\\_empresarial\\_Situacion\\_actual\\_y\\_desafios\\_para\\_Uruguay.pdf](http://www.iica.int/Esp/regiones/central/honduras/Publicaciones%20IICA/Competitividad%20y%20Agronegocios/Gestion_empresarial_Situacion_actual_y_desafios_para_Uruguay.pdf)> [Acceso el 8 de agosto de 2011].

Tambler, A. y Giudice, G. (2009). *La competencia por la tierra de los productores familiares lecheros del Uruguay y sus estrategias para enfrentarla*. [en

línea] Disponible en:

<[http://americalatina.landcoalition.org/sites/default/files/ILC\\_CCU\\_La%20competencia%20por%20la%20tierra%20de%20prouctores%20lecheros%20Uruguay.PDF](http://americalatina.landcoalition.org/sites/default/files/ILC_CCU_La%20competencia%20por%20la%20tierra%20de%20productores%20lecheros%20Uruguay.PDF)> [Acceso el 12 de febrero de 2012].

Uruguay XXI. (2010). *Las exportaciones agroindustriales de Uruguay*. [en línea]

Disponible en:

<[http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/671/1/informe\\_agroindustrial\\_2009.pdf](http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/671/1/informe_agroindustrial_2009.pdf)> [Acceso el 26 de junio de 2011].

Veiga, D. y Rivoir, A. (2009). Estructura social y tendencias recientes en el Uruguay:

Salto. [en línea] Disponible en:

<<http://www.uruguayintegra.gub.uy/wps/wcm/connect/275b2500495617c8a2bcf6f7ecfaa388/LIBRO+SALTO+OPP+UE+DVEIGA.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=275b2500495617c8a2bcf6f7ecfaa388>> [Acceso el 26 de junio de 2011].

Zárate, H. (2006). Fideicomiso: Su utilización *en el financiamiento del sector*

*agropecuario*. [en línea] Disponible en:

<<http://www.unne.edu.ar/investigacion/com2009/CS-074.pdf>> [Acceso el 27 de enero de 2012].

## ANEXO A - INSTITUCIONES

### COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL (CNFR)

La CNFR fue fundada el 15 de agosto de 1915, en la ciudad de Minas, a instancias de las Sociedades de Fomento Rural y por la necesidad de aunar esfuerzos para mejorar la calidad de vida del medio rural.

Su público objetivo son los productores familiares de todos los sectores agropecuarios (ganadero, lechero, apícola, granjero, granos y semillas). Es una organización que nuclea a Sociedades de Fomento Rural y cooperativas de todo el país, las cuales agrupan a los productores familiares.

Las Sociedades de Fomento Rural son entidades civiles con personalidad jurídica independiente, están obligadas por ley a afiliarse a la Comisión Nacional de Fomento Rural, la cual también es una sociedad civil. La personalidad autónoma refiere a que la participación que cada productor tenga en una sociedad, es ámbito exclusivo de la misma, y la CNFR no interviene.

## FEDERACIÓN URUGUAYA DE CONSORCIOS REGIONALES DE EXPERIMENTACIÓN AGRÍCOLA (FUCREA)

FUCREA se funda en 1966, y desde ese año nuclea a todos los Grupos CREA que desarrollan sus tareas dentro del territorio nacional.

Es hoy un referente en lo que hace a aspectos de dinámica de grupos, gestión integral de empresas agropecuarias, elaboración y ejecución de proyectos, consultorías y extensión agropecuaria. Asimismo, se destaca también por la calidad de la información que genera y las actividades que realiza.

La actividad central de un Grupo CREA es la reunión mensual, que se realiza cada vez en un establecimiento distinto. Esta tarea, realizada mensualmente, genera una dinámica única, surgida a partir de las necesidades de cada integrante, que conduce a la búsqueda de herramientas de trabajo que aportan soluciones a los problemas reales. Para el apoyo en el cumplimiento de sus objetivos, cada grupo contrata un Asesor CREA, quien realiza las tareas de coordinación y apoyo a las actividades del grupo, y lo asiste técnicamente.

## INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA)

El IICA es un organismo especializado en la agricultura a nivel Interamericano fundado en 1942. Comprende 34 Estados miembros, cercanos a los ministerios de Agricultura y su máxima autoridad es la Junta Interamericana de Agricultura (JIA). También ejercen la secretaría de la Reunión de Ministros de Agricultura en el marco del Proceso de Cumbres de las Américas.

El IICA propone un nuevo paradigma para la agricultura: una agricultura que ayude a mejorar los ingresos de los países y las personas, que sea fuente confiable para la seguridad alimentaria y sea un baluarte para mitigar el cambio climático. Están comprometidos con una agricultura más productiva, más inclusiva, más sustentable.

## INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA (INIA)

El INIA se crea en 1989 como persona jurídica de derecho público no estatal. Los órganos del Instituto son la Junta Directiva, la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y los Consejos Asesores Regionales. Los miembros de la Junta Directiva son designados por el Poder Ejecutivo y se integran por dos representantes del Poder Ejecutivo propuestos por el MGAP (Presidente y Vicepresidente) y dos representantes de los productores que serán designados por el Poder Ejecutivo, uno de ellos a propuesta de la Asociación Rural del Uruguay y de la Federación Rural y el otro a propuesta de Cooperativas Agrarias Federadas, de la Comisión Nacional de Fomento Rural y de la Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agrícola. A efectos de lograr una efectiva participación de todos los sectores involucrados existen Consejos Asesores Regionales, los que están integrados con representantes de organismos públicos y privados vinculados a las actividades agropecuarias más significativas de la zona y con profesionales de reconocida experiencia en la generación y transferencia de tecnología.

La misión del INIA es generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, teniendo en cuenta las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de los mercados y de los consumidores.

## PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN PRODUCCIÓN FAMILIAR (PPF)

El PPF se creó en 2006, como resultado del nuevo plan estratégico de INIA. El mismo ha sido definido como un programa dentro de las denominadas áreas estratégicas. A su vez, este programa de investigación actúa de forma transversal, articulando con los demás programas nacionales, agrupados por cadenas de valor. El PPF desarrolla actividades en las distintas Regionales del INIA, y actualmente articula actividades con 7 Programas Nacionales de investigación del INIA.

El objetivo general del Programa es contribuir desde la Investigación Científica y el Desarrollo Tecnológico, a la mejora de la sustentabilidad (socio-económica y ambiental) de los sistemas de Producción Familiar uruguayos, aportando al desarrollo del medio rural y a la mejora de la calidad de vida de los pobladores.

En cuanto a su metodología de acción, el PPF se basa en la aplicación de un enfoque sistémico para el desarrollo de diagnósticos y para la elaboración de las líneas de investigación y, la participación de los productores en el proceso de generación-validación de conocimiento.

## DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO RURAL (DGDR)

A partir del 1º de abril de 2008, se crea en el MGAP el programa "Desarrollo Rural", cuya unidad ejecutora es la Dirección General de Desarrollo Rural.

La DGDR es responsable de diseñar políticas diferenciadas para la actividad agropecuaria, con el objetivo de alcanzar el desarrollo rural con una nueva concepción de modelo de producción, basado en la sustentabilidad económica, social y ambiental, con la participación de los actores en el territorio. También el diseño de políticas sectoriales, complementadas con políticas macro, a los efectos de levantar las causas estructurales con el objetivo de lograr una justa participación de los productores, asalariados y sociedad en el reparto de la riqueza generada.

La población objetivo de la DGDR son los productores familiares, trabajadores asalariados y población rural, a fin de promover el desarrollo humano: educación, formación, capacitación y mejorar sus condiciones de vida; así como las empresas agropecuarias ya que constituyen el primer tramo de las principales cadenas agroindustriales y son factor importante en la formación del PBI y en el aporte de divisas para el país.

## ANEXO B – ENTREVISTAS REALIZADAS

ENTREVISTA REALIZADA A ENZO BENECH ING. AGR. MSc PRESIDENTE DEL INIA Y A CARLOS ROSSI ING. AGR. COORDINADOR DE LA UNIDAD TÉCNICA SEMILLAS DEL INIA

- 1- ¿Qué tipo de investigación realizan? ¿Qué sectores cubren?
- 2- ¿Cómo surgen las investigaciones? (sugerencias de instituciones, productores, etc.)
- 3- ¿De qué forma llega el conocimiento a los productores? ¿Cómo es el vínculo?
- 4- ¿Las investigaciones son aplicadas en la práctica?
- 5- ¿Pueden ser aplicadas por los pequeños productores?
- 6- ¿Cuál es su opinión sobre la sostenibilidad de los pequeños productores? ¿Y qué hacen para que no desaparezcan?
- 7- Uno de sus objetivos es promover la competitividad de la producción agropecuaria, ¿tienen algún tipo de evaluación de resultados o estadísticas que lo comprueben?

- 8- ¿Como consecuencia de la globalización se ven favorecidos o los obligan a estar constantemente actualizándose para que la producción agropecuaria uruguaya pueda competir?
- 9- ¿En la actualidad, han notado un intenso cambio en el avance tecnológico y la innovación?
- 10- ¿Como consecuencia del avance tecnológico actual consideran que es necesario mano de obra más calificada en las tareas de producción?
- 11- ¿Qué tipo de investigaciones realizan respecto al cambio climático, el cual significa un riesgo importante en el sector? ¿Y para mitigar los efectos?
- 12- Hay una tendencia a disminuir los impactos que tiene la actividad sobre el medio ambiente, en la práctica ¿se ve esta preocupación de parte de los productores?
- 13- Con respecto a las políticas estatales, ¿cómo los influye? ¿Tienen algún vínculo?

ENTREVISTA REALIZADA A ING. AGR. ALFREDO ALBÍN DIRECTOR DEL  
PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN PRODUCCIÓN FAMILIAR

- 1- Los acontecimientos del nuevo entorno en que se desarrollan las empresas agropecuarias y que han provocado un importante crecimiento, han generado diversos impactos, no solo oportunidades para el sector, sino también amenazas. ¿Qué situaciones considera que implican un riesgo para la sostenibilidad de los pequeños productores?
- 2- ¿Cuáles su opinión sobre la sostenibilidad de los pequeños productores?
- 3- ¿Existen sectores que otorguen mayores oportunidades de desarrollo para los pequeños productores?
- 4- ¿Qué medidas considera necesarias para que los pequeños productores no desaparezcan en este nuevo escenario? ¿Qué tipo de herramientas o estrategias recomiendan?
- 5- Los pequeños productores suelen tener problemas para acceder a las nuevas tecnologías, lo cual es fundamental para enfrentar las nuevas exigencias del mercado y ser competitivos. ¿Cómo logran superar estos problemas?

6- Nos puede brindar alguna experiencia o caso particular que demuestre como un pequeño productor logró adaptarse a los nuevos cambios y permanecer en el sector. ¿Qué estrategias implementó? ¿Y qué resultados obtuvieron?

ENTREVISTA REALIZADA A VÍCTOR DURÁN CONTADOR DE LA  
COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

Integrantes

- 1- ¿Qué tipo de productores forman parte de la sociedad? ¿Tienen algún requisito?
- 2- ¿Cómo llegan los productores a formar parte de la CNFR?
- 3- ¿De qué sectores son los productores? ¿Cuál es el sector predominante dentro de los pequeños productores asociados?
- 4- ¿Tienen registros de los productores y los sectores a los que pertenecen? ¿Y de la evolución?
- 5- ¿Qué otro tipo de registros o información llevan de los pequeños productores?

Actividades que desarrollan

- 6- ¿Qué tipo de actividades realizan con respecto a los pequeños productores que impulsan el desarrollo de los mismos?
- 7- ¿Cuál es el objetivo de las actividades que desarrollan? ¿Tienen estudios que muestren si se cumplen estos objetivos?

8- ¿Cómo llega su acción a los productores?

9- ¿Los productores aplican sus recomendaciones?

#### Perspectiva pequeños productores

10- ¿Se realizan estudios sobre la situación, características y perspectivas de los pequeños productores?

11- ¿En la actualidad cree que existen amenazas para los pequeños productores?  
¿Y oportunidades? ¿Cuáles?

12- ¿Cuál es su opinión sobre la sostenibilidad de los pequeños productores? Qué factores son determinantes para la misma?

13- ¿Han analizado de qué forma se puede incrementar/favorecer la competitividad de los pequeños productores?

14- ¿Qué medidas consideran necesarias para que los pequeños productores no desaparezcan en este escenario adverso?

15- ¿Existen sectores que otorguen mayores oportunidades de desarrollo para los pequeños productores?

- 16- ¿Actualmente hay mayor tendencia al asociativismo como estrategia para sobrevivir? ¿Han tenido un aumento mayor en el número de socios?

#### Gestión

- 17- ¿Cuáles son los factores que determinan la decisión de un pequeño productor de continuar o no con un emprendimiento agropecuario?
- 18- ¿Considera que los productores deben otorgar mayor importancia a la gestión para poder manejar mejor los cambios?
- 19- ¿Frente al nuevo entorno considera necesario que las empresas cuenten con sistemas de información adecuada que les permita tomar mejores decisiones?

#### Referencias

- 20- ¿Conoce alguna experiencia que pueda ser considerada como ejemplo de la capacidad/oportunidad de desarrollo de los pequeños productores?

ENTREVISTA REALIZADA A ING. AGR. DIEGO VARALLA ASESOR DE LOS GRUPOS CREA

- 1- ¿De qué sectores son los productores? ¿Cuál es el sector predominante dentro de los pequeños productores asociados?
- 2- ¿Tienen registros de la cantidad de productores que nuclea la organización y los sectores a los que pertenecen? ¿Y de la evolución?
- 3- ¿Qué tipo de actividades realizan con respecto a los pequeños productores que impulsan el desarrollo de los mismos? ¿Qué tipo de asesoramiento brindan?
- 4- ¿Qué tipo de cambio han notado en los productores que asesoran frente a la llegada de las empresas corporativas extranjeras que tienen otras formas de producción, comercialización y organización? ¿Ha tenido impacto en su forma de asesoramiento?
- 5- ¿Cuáles son las amenazas que considera que afectan a los pequeños productores en la actualidad?
- 6- ¿Cuál es su opinión sobre la sostenibilidad de los pequeños productores? ¿Tiene casos de productores que hayan tenido que abandonar la actividad como consecuencia de las nuevas tendencias en el sector?

- 7- ¿Existen sectores que otorguen mayores oportunidades de desarrollo para los pequeños productores?
- 8- ¿Qué medidas considera necesarias para que los pequeños productores no desaparezcan en este nuevo escenario? ¿Qué tipo de herramientas o estrategias recomiendan ustedes como asesores?
- 9- ¿Qué resultados han obtenido en la aplicación de dichas herramientas/estrategias?
- 10- ¿Nos puede brindar alguna experiencia o caso particular que demuestre como un pequeño productor logró adaptarse a los nuevos cambios y permanecer en el sector, mediante la implementación de alguna estrategia? ¿Y los resultados que obtuvieron?
- 11- ¿Considera que los productores deben otorgar mayor importancia a la gestión para poder manejar mejor los cambios?
- 12- ¿Considera necesario que los productores cuenten con sistemas de información adecuados que le permitan tomar mejores decisiones?

ENTREVISTA REALIZADA A NÉSTOR EULACIO ESPECIALISTA DEL IICA  
EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO RURAL

- 1- Los acontecimientos del nuevo entorno en que se desarrollan las empresas agropecuarias y que han provocado un importante crecimiento, han generado diversos impactos, no solo oportunidades para el sector, sino también amenazas. ¿Qué situaciones considera que implican un riesgo para la sostenibilidad de los pequeños productores?
- 2- ¿Cuál es su opinión sobre la sostenibilidad de los pequeños productores? ¿Cómo visualiza el futuro de los mismos? ¿Cómo se pueden posicionar los pequeños productores ante estos cambios?
- 3- ¿Existen sectores que otorguen mayores oportunidades de desarrollo para los pequeños productores?
- 4- Uno de sus objetivos del IICA es mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola, ¿qué actividades realizan para cumplir con este objetivo? ¿En qué medida se apropian los pequeños productores de estos apoyos? ¿Cómo les llegan con sus actividades/apoyos a los pequeños productores?

- 5- ¿Qué medidas toman para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales? ¿Qué impacto pueden tener estos cambios para los pequeños productores? ¿Cómo pueden lograr estar más preparados para enfrentar estos cambios?
- 6- ¿Qué medidas considera necesarias para que los pequeños productores no desaparezcan en este nuevo escenario? ¿Qué tipo de herramientas o estrategias recomiendan?
- 7- Nos puede brindar alguna experiencia o caso particular que demuestre como un pequeño productor logró adaptarse a los nuevos cambios y permanecer en el sector. ¿Qué estrategias implementó? ¿Y qué resultados obtuvieron?
- 8- ¿Qué importancia le otorga a la capacitación para mitigar las amenazas que existen sobre los pequeños productores? ¿Estos comprenden este valor, participan? Como se involucran para lograr los cambios?
- 9- ¿Qué importancia le otorga a la mejora de la gestión para mitigar las amenazas que existen sobre los pequeños productores? ¿Estos comprenden este valor, logran introducir cambios? ¿De qué forma?
- 10- El IICA ha realizado mediciones de impacto de sus políticas y los resultados de las mismas para los pequeños productores

11- ¿A nivel nacional le parece relevante algún informe que muestre el impacto sobre los pequeños productores de contar con mayor capacitación, mejorar la gestión, etc?

ENTREVISTA REALIZADA A SEBASTIÁN HERNANDEZ ING. AGR. QUE  
BRINDA ASESORAMIENTO EN FORMA INDEPENDIENTE

- 1- ¿De qué sectores son los productores que asesora? ¿Cuál es el sector predominante?
- 2- ¿Qué tipo de actividades realizan con respecto a los pequeños productores que impulsan el desarrollo de los mismos? ¿Qué tipo de asesoramiento brindan?
- 3- ¿Qué tipo de cambio han notado en los productores que asesora frente a la llegada de las empresas corporativas extranjeras que tienen otras formas de producción, comercialización y organización? ¿Ha tenido impacto en su forma de asesoramiento?
- 4- ¿Cuáles son las amenazas que considera que afectan a los pequeños productores en la actualidad?
- 5- ¿Cuál es su opinión sobre la sostenibilidad de los pequeños productores? ¿Tiene casos de productores que hayan tenido que abandonar la actividad como consecuencia de las nuevas tendencias en el sector?
- 6- ¿Existen sectores que otorguen mayores oportunidades de desarrollo para los pequeños productores?

- 7- ¿Qué medidas considera necesarias para que los pequeños productores no desaparezcan en este nuevo escenario? ¿Qué tipo de herramientas o estrategias recomienda usted como asesor?
- 8- ¿Qué resultados han obtenido en la aplicación de dichas herramientas/estrategias?
- 9- ¿Nos puede brindar alguna experiencia o caso particular que demuestre como un pequeño productor logró adaptarse a los nuevos cambios y permanecer en el sector, mediante la implementación de alguna estrategia?  
¿Y los resultados que obtuvieron?
- 10- ¿Considera que los productores deben otorgar mayor importancia a la gestión para poder manejar mejor los cambios?