

INFORME FINAL



Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas TCP URU 3103

CONSULTOR

Ing. Agr. Gonzalo Gutierrez

gongu@chasque.net

Contenido

Resumen	i
Introducción	i
Evolución de la agricultura uruguaya en producción y comercialización	ii
La agricultura de invierno en la década de los 90	iv
El caso del Trigo	iv
El caso de la cebada cervecera	vi
La agricultura de verano en la década de los 90	vii
Una visión general de la agricultura Uruguaya en la década de los 90	vii
Soja como generador de cambios en la agricultura uruguaya	ix
Participación de mercado de los diferentes actores	x
Evolución de los precios de los principales productos agrícolas y el factor tierra	xii
Los nuevos actores: caracterización por tipos	xv
Cambios en la matriz de producción: la llegada de nuevos actores	xvi
Tipificación de actores en el sector agrícola de secano	xviii
Esquema de negocios de “El Tejar”	xviii
Esquema de negocios Agronegocios del Plata (Marcos Gigou - Los Grobo)	xix
Esquema de negocios MSU, Adeco, Kilafen	xix
Esquema de negocios Garmet	xx
Esquema de negocios Crop-Cargill	xx
Esquema de negocios Barraca Erro	xx
Esquema de negocios Alpino Agronegocios	xx
Agentes vinculados de comercio exterior	xx

Empresas dedicadas a la producción y comercialización de commodities	xx
La contratación de servicios, desarrollo de redes de proveedores	xxi
El financiamiento	xxi
Financiamiento en las diferentes etapas de la cadena (agrícola, comercialización, industria, exportación)	xxi
Fuentes y formas	xxii
Comercialización	xxiii
Manejo del riesgo precio en productos básicos	xxiii
De la venta forward al contrato de futuros	xxiii
Formas predominantes (venta forward, spot, mercado doméstico vs exportación)	xxv
Uso de herramientas de gestión de riesgo	xxvi
El caso de la soja	xxvi
Posibilidades de uso de los mercados de futuros y contratos forward	xxvii
Uso de contratos de futuros	xxvii
Uso de opciones sobre futuros	xxvii
Estrategias híbridas: combinando futuros y opciones	xxviii
El caso de la cebada	xxviii
El caso del trigo	xxix
El caso de los granos forrajeros: sorgo y maíz	xxix
Uso de instrumentos de cobertura en Uruguay	xxix
Principales resultados de la encuesta	xxx
Consideraciones sobre los mercados de futuros para la realización de coberturas	xxxiv
Normas técnicas	xxxv
Documentación.	xxxvii
Señalización de la calidad e información de mercado	xxxvii
Entrevista a informantes clave de la cadena	xxxviii

Alberto Pino - Alpino Agronegocios	xxxix
Ismael Turbán - Grupo El Tejar	xli
Jorge Erro - Barraca Erro	xliii
Crop Uruguay (asociación con Cargill) - Eduardo Díaz	xliv
Gustavo Flores - Coopagran	xlvii
José Palma -Louis Dreyfus Commodities LDC Uruguay	xlix
Carola Píriz - Garmet S.A.	li
Felipe Viera - Kilafen S.A.	liii
Análisis de las entrevistas	lv
Perspectivas	lvii
Evaluación de los cambios desde la perspectiva de la innovación, el uso de los recursos y la estructura de la cadena	lviii
Síntesis	lx
Recomendaciones	lxi
Bibliografía	lxiii

Agradecimientos

El presente trabajo de consultoría no podría haber sido realizado sin la colaboración de un importante número de personas que con su dedicación y colaboración permitieron aportar la información necesaria para la elaboración del informe.

De manera particular el consultor desea agradecer muy especialmente a las autoridades de FAO en Uruguay y del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, en la persona del Ing. Agr. Martín Buxedas, Director de la Oficina de Planeamiento y Política Agropecuaria (OPYPA) así como también la de los Ings. Agrs. Alfredo Hernandez y José Maria Ferrari de la DIEA.

Muy especialmente deseo destacar la mas que amable colaboración del Ing. Agr Gonzalo Souto de OPYPA quien aportara su tiempo y dedicación en el desarrollo de esta consultoría.

Asimismo, agradezco el tiempo y dedicación que gentilmente otorgaron para este trabajo los diferentes entrevistados quienes sin dudas aportaron parte integral de la información que se resume en estas páginas.

A quienes colaboraron en forma anónima o, por omisión de este consultor no se los menciona en forma expresa, vayan por este medio mi sincera gratitud.

Resumen

El presente informe tiene como objetivo analizar algunos aspectos vinculados al desarrollo de la agricultura de secano en Uruguay centrados en el análisis del modelo de negocios predominante y los instrumentos de manejo de riesgos más frecuentemente utilizados.

Para el desarrollo del trabajo se analizó la información disponible sobre el sector, comenzando por un análisis de los aspectos más destacados que caracterizaban a la agricultura en la década de los 90 y su comparación con la situación actual. De ese análisis surge que entre los aspectos más novedosos se encuentra la posibilidad de formas de comercialización anticipada a la cosecha que permiten el manejo de riesgo precios del producto. Aunque usado por pocos, los contratos de futuros son otra forma de manejo de riesgo precio con importancia creciente. Se realizaron entrevistas en profundidad con informantes clave de la cadena para conocer su percepción del estado actual del sector y los desafíos futuros.

A nivel de la matriz de producción se observa un cambio en la composición de los actores que participan en la agricultura de secano en Uruguay. Los grandes agricultores son con frecuencia grandes grupos empresariales que operan grandes extensiones de una forma muy profesional en todas las etapas del negocio haciendo de la agricultura un modelo de negocios relativamente seguro. La dispersión de riesgos productivos se realiza mediante la dispersión geográfica de sus operaciones y la de riesgos comerciales se mitiga operando con los instrumentos que brinda cada cultivo pero en especial con una combinación de uso de ventas anticipadas a cosecha y uso de contratos de futuros. Esto les permite asegurar el margen de utilidad por cada actividad agrícola con independencia del momento de mercado que enfrentan.

Se propone que el estado uruguayo tenga un papel preponderante en el monitoreo de las operaciones comerciales, partiendo por exigir la existencia de un estándar mínimo de calidad nacional para cada grano, donde se incorporen además de los componentes de la calidad, límites de tolerancia para productos fitosanitarios. Se propone asimismo la creación de una cámara arbitral para dirimir problemas contractuales y de calidad entre partes, así como también un sistema de monitoreo comercial para el seguimiento de la comercialización. Es importante que, dada la alta dependencia del crédito del sector y la posibilidad de manejar los precios con instrumentos muy seguros, que el sector financiero participe en forma activa en el esfuerzo de hacer del sector un sujeto de crédito más seguro.

Otra de las iniciativas es, al igual que ha ocurrido en el país con el sector ganadero, estimular la generación de modelos de negocios basados en el uso intensivo de futuros y opciones como manejo de riesgo precio para su uso en el caso de los granos forrajeros.

Finalmente, se propone la creación de un plan estratégico para la agricultura que englobe a todos los actores del sector y que permite diseñar una hoja de ruta de las futuras necesidades en aspectos tales como desarrollos logísticos y transportes para facilitar la competitividad del sector.

Introducción

El presente trabajo de consultoría se desarrolló en Uruguay entre febrero y agosto del 2009. El objetivo central de la consultoría es el análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas.

Para ello se analizó la información disponible sobre el sector en base a bibliografía y se contó desarrolló una etapa de relevamiento de campo que contó con dos actividades principales: por un lado entrevistas en profundidad con informantes calificados y por otro la realización de un cuestionario sobre temas de interés de la consultoría tomando como base la encuesta agrícola de DIEA de intención de siembra de cultivos de invierno.

La necesidad de la consultoría se centra en el deseo del Ministerio de Agricultura y Pesca de conocer en detalle cual es la lógica y el modelo de negocios que explica el fuerte crecimiento del sector agrícola de secano en Uruguay para de ese modo definir con mayor precisión la necesidad de diseño o ajuste de políticas para el sector. Es importante destacar que el crecimiento del sector agrícola de secano ha ocurrido en un entorno de una gran libertad de mercado y sin aparentes barreras a la entrada al sector, donde el estado uruguayo se encuentra en general ausente en cuanto a la existencia de regulaciones particulares que afecten a la actividad agrícola tanto en la etapa primaria de producción como en la comercialización. En la medida que el sector crece y adquiere un volumen significativo, es razonable que el estado busque conocer mas la operativa y sus alcances para definir con precisión las estrategias de intervención a aplicar.

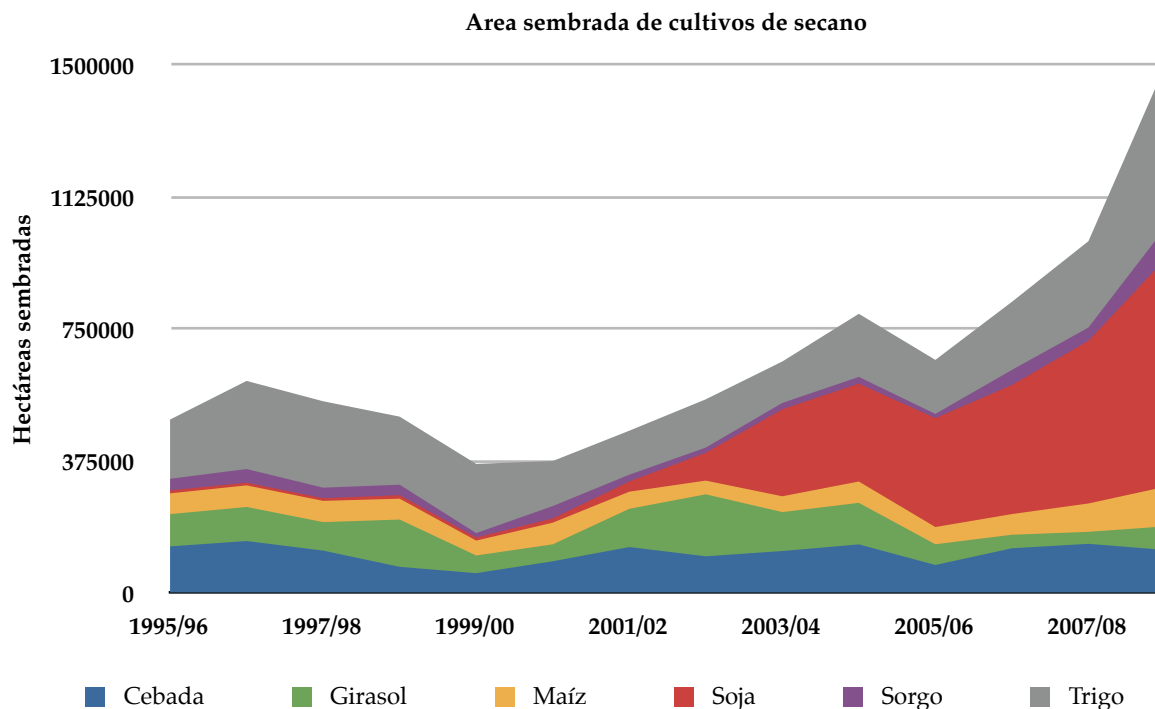
El informe se divide en varias secciones. La primera sección se dedica a analizar el punto de partida del análisis que es describir la agricultura uruguaya de la década de los 90 con especial énfasis en el manejo de los riesgos productivos y comerciales, así como las alternativas disponibles para el productor. Luego se analizan los cambios que introduce el cultivo de soja en la operativa comercial. Seguidamente se presenta la información de los principales actores agrícolas para luego analizar las diferentes formas de manejo de riesgo precio utilizadas en la agricultura. Una parte importante del informe se dedica a presentar cuales son los instrumentos disponibles para el manejo de riesgo precio en el caso de la agricultura uruguaya. Luego se analizan los mecanismos mas utilizados en base a la encuesta realizada a tal fin por la DIEA y también las entrevistas que se realizaron en profundidad con los diferentes actores de la cadena. Se presenta también un análisis de las fuentes de financiamiento, relacionamiento entre los actores y normas técnicas de comercialización.

Finalmente se presentan las recomendaciones de acciones a tomar por parte del estado en materia de políticas y acciones concretas.

Evolución de la agricultura uruguaya en producción y comercialización

En la última década, la agricultura de secano en Uruguay experimentó profundos cambios tanto en matriz de producción como en las formas de comercialización que se utilizan. A pesar de que todo límite temporal en cuanto al análisis puede resultar arbitrario, consideramos importante el tomar una perspectiva histórica de la situación del sector de modo de evidenciar los cambios que han ocurrido en las distintas etapas que involucran a la cadena de suministros agrícola.

Un primer indicador de los cambios ocurridos surge de analizar la superficie sembrada de los distintos cultivos de secano en el país. La siguiente gráfica presenta la evolución de las áreas sembradas de los distintos cultivos.

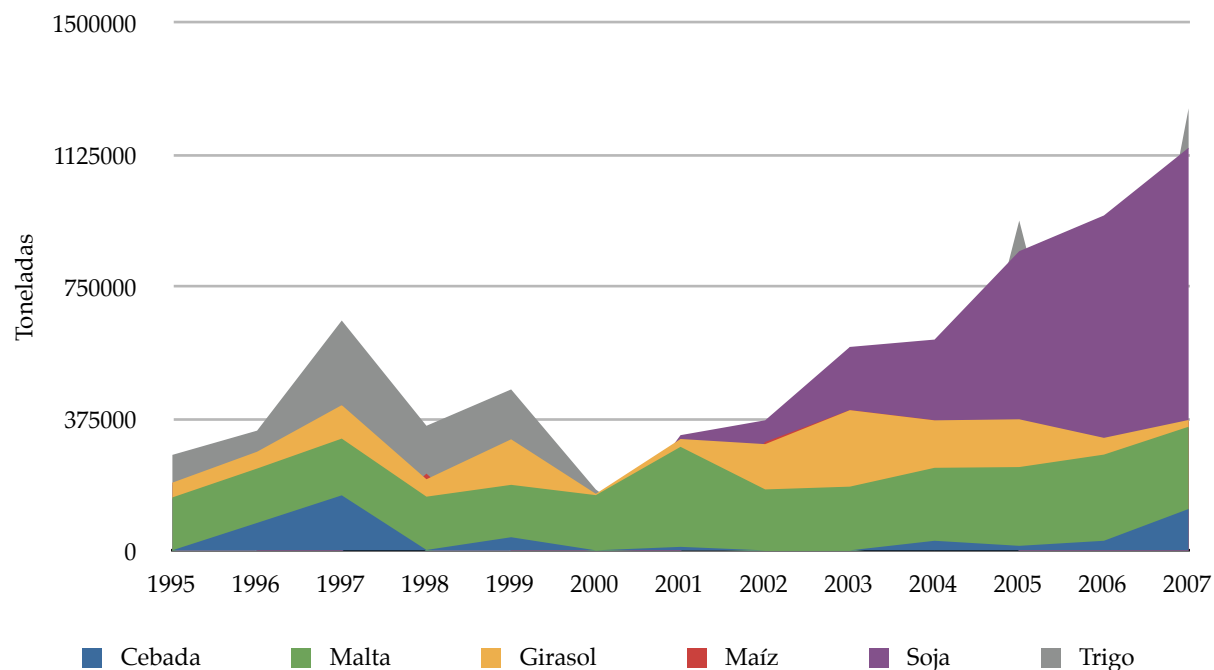


La producción agrícola desde 1995/96 hasta la campaña 2001/02 muestra una clara predominancia de la agricultura de invierno en la producción agrícola uruguaya, y dentro de ella, el trigo es el principal cultivo, seguido en importancia por la cebada. Dentro de los cultivos de verano, el girasol es la principal oleaginosa que se produce en el país.

A partir de la campaña 2002/03 se registra un fuerte proceso de crecimiento de la agricultura de verano, de la mano de un crecimiento muy importante del cultivo de soja. De este modo, si se compara la agricultura uruguaya en una década se observa que ha ocurrido un desplazamiento de la producción de una agricultura eminentemente de invierno, basada en trigo y cebada a una agricultura de verano con amplia dominación de la soja.

Un segundo indicador de interés es la participación de los diferentes granos en el comercio exterior, indicador directo de la inserción internacional del sector. El siguiente gráfico presenta la evolución de los principales productos exportados en el período 1995/2007.

Exportaciones de granos y algunos productos industriales



Al igual que la evolución del área sembrada, se distinguen dos períodos claramente marcados en cuanto a la participación de los principales granos. Para el período entre 1995-2000 la cebada cruda para malteo y la malta son los principales rubros de exportación agrícolas, acompañados por el trigo, quien varía en importancia según el año.

El girasol tiene un papel menor en las exportaciones agrícolas, en comparación con los restantes rubros.

A partir del año 2001 se observa un franco crecimiento del volumen de toneladas exportadas de cultivos de verano, especialmente soja, con una reducción paulatina del girasol. El trigo aparece nuevamente en forma ocasional en las exportaciones mientras que la malta mantiene su participación en las exportaciones, con fluctuaciones en cuanto al volumen exportado.

Este proceso de ajuste en la estructura de productos, donde se migra de una agricultura de invierno a verano tiene también efectos en la forma de comercializar los granos.

La agricultura de invierno en la década de los 90

El caso del Trigo

Dentro de esta categoría se encuentran el trigo y la cebada cervecera. En 1995/6 ambos cultivos compiten esencialmente por los recursos (suelo, maquinaria, recursos financieros) y enfrentan contextos de mercado completamente diferentes.

El trigo es, durante la década de los 90 la espina dorsal de la agricultura uruguaya. Se trata de un cultivo que enfrenta un mercado interno donde el grueso del producto se destina a la molienda del trigo para la elaboración de harina para panificación directa. El consumo interno de trigo se estima en unas 350 mil toneladas de trigo al año.

Es un cultivo que enfrenta del lado de la demanda a una industria molinera compuesta por unos 30 molinos orientada al mercado interno y a un sector exportador que busca colocar los excedentes en función del tamaño de la zafra. Los precios del mercado interno oscilan entonces entre una paridad de importación y exportación, donde juega la estrategia de compra de la industria y la capacidad de la exportación de colocar el producto en competencia con un agente de mucho peso como es Argentina.

Generalmente el cultivo es producido sin contratos que lo vinculen con un agente en particular, aunque el peso del sector cooperativo en la operativa es importante, llegando a acumular del 30 al 40% del volumen de la zafra. El cultivo, en ausencia de recursos financieros propios, se financia con una importante participación del sector bancario público (BROU) o a través de intermediarios del sector, esencialmente el sector cooperativo.

Esto lleva a que, dada la existencia de un mercado en forma permanente, el productor utilice al trigo como un grano donde existe la posibilidad de “especular” durante el año. Puesto que la producción doméstica no siempre era suficiente para abastecer al mercado local, se alentaba la posibilidad de mejores resultados económicos especulando con el momento de venta en el mercado. Es rara la existencia de contratos de comercialización entre los agentes y los precios por los lotes se fijan en función del mercado, existiendo una fuerte reticencia de los agentes a asegurar precio en forma anticipada. En ocasiones puntuales se conocieron arreglos contractuales entre la industria molinera y el sector cooperativo por volúmenes importantes de trigo donde los precios se estimaban en función de las paridades de precios y a la vista del tamaño de la cosecha.

En el trigo el productor enfrentaba en su totalidad el riesgo precio por el total de su producción, sin que existieran hasta bien entrada la década del 2000 de mecanismos de cobertura eficientes.

Cabe una mención a la conducta estratégica de la industria molinera Uruguaya y la entrada en vigencia del Mercosur.

El sector triguero enfrentaba un dilema importante en la cadena triguera con motivo de la integración regional: por un lado se abrían las posibilidad de colocación en el segundo demandante en volumen de trigo del mundo como es Brasil, pero se expone a la competencia de Argentina, el quinto exportador mundial de trigo. En este contexto, las fases industriales del complejo enfrentan serios desafíos: la industria molinera es amenazada por el riesgo de una entrada masiva de harina de Argentina, con molinos de gran escala y por lo tanto eficientes. Como aspecto positivo, la capacidad de comenzar a colocar en Brasil productos elaborados con diferentes agregados de valor, esencialmente en la zona sur (Río Grande do Sul).

A nivel de los productos elaborados, la situación competitiva era similar, el riesgo de pérdida de mercados por la entrada de productos argentinos elaborados, pero la posibilidad de colocar en Brasil.

Por tanto se abría la posibilidad para Uruguay de un contexto competitivo complejo, en el cual la definición del volumen de producción es clave para determinar la competitividad del sector: si Uruguay logra un volumen de producción superior al consumo interno se habilita a las industrias procesadoras a la compra de precios en base a una paridad regional de exportación. En caso contrario, se expone al conjunto de la cadena a los riesgos de ingreso de productos elaborados (desde harina a productos industrializados) que comprometen al total de la cadena.

Por lo tanto, el trigo se presentaba como un cultivo donde había un mercado durante todo el año, varios agentes que pujaban por el producto en el mercado tanto interno como externo y la posibilidad de fluctuación en relación con los eventos de mercado.

El caso de la cebada cervecera

La cebada cervecera representa el segundo cultivo en importancia en la agricultura uruguaya de los años 90. A diferencia de lo que ocurre con el trigo, es un grano que realiza exclusivamente bajo contrato entre el productor y las malterías.

Puesto que la coyuntura comercial de la malta es claramente diferente al trigo, por ser un producto con un destino industria específico y enfrentar un mercado mucho más reducido, las empresas malteras buscan asegurar la voluntad de siembra del productor asegurando prestaciones en el cultivo que no existen en el trigo. Los más destacados son el financiamiento del cultivo y la presencia de un precio “piso” establecido en el contrato que permitía a los productores una cierta red de contención ante eventos adversos del mercado.

El productor tiene en la cebada un cultivo que le asegura un piso de precios (que generalmente cubre los costos de producción) pero no le permite la posibilidad de especular ya que el precio se fija en un único momento a lo largo del año. La existencia del contrato no solo le asegura el precio sino que también le asegura el mercado por toda su producción.

Las malterías además controlan el material genético para la producción, mediante una selección de variedades, aspecto clave en la determinación de la calidad del producto industrial, así como el paquete tecnológico a aplicar en el cultivo.

En 1995/96 existían en el país 4 malterías, que tienen planes comerciales similares. En esencia, el precio de la cebada se define en acuerdo entre las empresas y son raras las diferencias substanciales de precio al momento de la cosecha entre ellas. No existe mercado secundario, es decir que toda la cosecha queda en manos de las malterías luego de la cosecha y el precio queda fijado en una única oportunidad (a la cosecha, donde se liquidan a producción al precio de mercado).

Una diferencia notable con el trigo, es que producto de las exigencias del proceso industrial de malteo, las malterías son pioneras en la exigencia de parámetros claros de calidad de la materia prima, estableciendo dichos criterios en el contrato de siembra. En el trigo, si bien existen criterios de calidad industrial, su aplicación es mucho más laxa que en el caso de la cebada, siendo incluso el primer grano que logra la exoneración del uso de los decretos obligatorios de comercialización de granos aún vigentes en la época.

La agricultura de invierno le ofrece al agricultor dos cultivos con perfiles de riesgo precio claramente diferenciados: el trigo no ofrece piso en el precio pero asegura la existencia de un mercado durante todo el año y la posibilidad de especular con los precios en función de los eventos de mercado (vinculados a la exportación y el balance interno). La cebada ofrece la seguridad del precio piso pero no se puede especular con mejores resultados económicos más allá del momento de fijación del precio por parte de las malterías en la cosecha. Dada esta dicotomía en términos de riesgos es frecuente que los agricultores siembren ambos cultivos como forma de mitigar los riesgos que enfrentan en la actividad.

La agricultura de verano en la década de los 90

Los granos forrajeros se destinan principalmente a la producción de raciones para la industria avícola, producción de suinos y producción lechera. La demanda que enfrentan los productores de sorgo y maíz es sumamente dispersa sin que exista un eslabón consolidado como en los casos anteriores a nivel industrial. La demanda de maíz por parte de la industria avícola es tal vez la más estructurada pero enfrenta problemas por la informalidad existente en el sector.

Los granos forrajeros son con frecuencia insuficientes para abastecer la demanda interna durante todo el año. Por tal motivo Uruguay suele ser deficitario en especial de maíz, el principal grano forrajero y debe importarlo desde la región. Esto tiene implicancias en cuanto al proceso de formación del precio ya que es frecuente que mientras Uruguay importa grano los precios del mercado interno se ubiquen en paridad de importación.

Los granos oleaginosos, se centran mayormente en el girasol, ya que la soja era inexistente en la época en el país. Este grano tiene en esencia una situación de mercado que se asemeja a la del trigo en cuanto a su operativa en el mercado local y las amenazas que representa la integración regional por el alto peso de Argentina en el comercio internacional de harinas proteicas y aceites vegetales.

El mercado interno del girasol se reducía a una muy corta lista de compradores, con solo dos agentes en el mercado: por un lado la industria aceitera local por un lado y la exportación por otro. Cabe señalar que Uruguay exporta girasol en grano, un producto con un mercado externo sumamente reducido en cuanto a volúmenes y oportunidades (el grueso del comercio es de harina y aceite de girasol). Esto hace que las cotizaciones por girasol se vean reducidas a unos pocos meses del año.

Esto hace que la competencia entre los agentes en este período sea en un contexto similar al del trigo, con una puja entre la industria aceitera local y la exportación por los abastecimientos locales, en un mercado que tanto en lo externo como en lo interno es de menor volumen y densidad de compradores.

Una visión general de la agricultura Uruguaya en la década de los 90

La agricultura de secano en los 90 ofrece al productor varias alternativas productivas y comerciales. En términos generales (con la excepción de la cebada cervecera) es rara la existencia de contratos de producción entre la industria (o la exportación) y el productor que permitan un manejo adecuado del riesgo precio entre las partes. Por lo tanto, el productor es quien asume el grueso de los riesgos en la producción: asume los riesgos productivos y también los comerciales (incluyendo en estos a las variaciones no deseadas de los precios).

La cebada da seguridad de pago pero demanda contratos exigentes en cuanto a calidad, mientras que el trigo permite especular con el resultado final del negocio. En cuanto a verano, la situación comercial es más precaria en cuanto a las certezas del negocio en sí mismo: los granos forrajeros se comercian todo el año en un universo disperso de agentes compradores. Los oleaginosos por su parte se comercializan en un corto plazo de tiempo durante la cosecha, sin mayor margen de maniobra.

En este contexto, la ocurrencia de circunstancias productivas y de mercado adversas tuvieron un fuerte impacto en la matriz de productores agrícolas así como en su nivel de endeudamiento. Esta situación se tornó evidente en el 98 cuando luego de un proceso de fuerte auge en los precios en 1997 se observara un fuerte derrumbe en los valores de todas las materias primas.

Los cambios tecnológicos más importantes radican en el creciente uso de la siembra directa como innovación a la que seguirá la utilización de los cultivos genéticamente modificados que ingresarán con el cultivo de soja.

Puede decirse que el productor tiene un menú reducido de alternativas comerciales, una corta lista de agentes de comercialización y muy pocas herramientas de manejo de riesgo precio de su producción. Claramente la concentración de ries-

gos productivos, si bien son manejables con el uso de seguros, no son extensivos y son frecuentes las pérdidas en el sector en momentos de precios deprimidos.

Soja como generador de cambios en la agricultura uruguaya

La llegada de la soja, a partir del año 2002/03 genera un cambio en el sistema comercial agrícola uruguayo. A diferencia de lo que ocurre con el girasol, donde el comercio del grano in natura es marginal a nivel global, en el caso de la soja, existe un muy importante flujo comercial de soja en grano para industrialización posterior. Se trata del grano con mayor proporción de exportación/producción de todos los commodities agrícolas.

La principal innovación que introduce la soja como producto en el comercio agrícola uruguayo es el uso intensivo de la venta anticipada como forma estándar de comercialización. Mediante este mecanismo el productor puede vender en forma anticipada kilogramos de soja de su futura cosecha. De este modo va "fijando" el precio por diferentes tramos del rendimiento esperado y se protege de ese modo de futuras caídas en los precios del producto.

La comercialización de soja se realiza tomando como referencia el mercado de futuros de Chicago, en base a varias modalidades de fijación de precios, dentro de las cuales la venta forward es la mas extendida (oportunamente nos referiremos a las diferentes modalidades de venta de productos).

La extensión del cultivo de soja trajo consigo no solamente una nueva modalidad de venta de granos, inédita hasta el momento en el país, sino que también introdujo nuevos agentes comerciales. En la medida que Uruguay pasa a ser un actor relevante en el mercado internacional de soja por su volumen de producción, varias empresas comienzan a incursionar en Uruguay en la comercialización y originación de soja.

Es de este modo que la oleaginosa fue el "imán" para la llegada al país de las principales empresas corredoras de commodities agrícolas del mundo: ADM, Luis Dreyfus Commodities (LDC), Bunge, Cargill, Nidera, y otros agentes locales o regionales que compiten por captar la voluntad de comercialización del productor.

Los cambios inducidos por la introducción de una nueva forma de comercialización no afectan solamente a la soja sino que también se trasladan a otros cultivos. Tal es el caso del trigo, donde de la mano de una mayor producción y un aumento del saldo exportable es posible encontrar a diversos agentes vinculados a la exportación que ofrecen compras forward al productor durante buena parte del año.

La cebada ha sido todavía mas radical en sus cambios ya que pasa de un mercado donde el precio se fijaba una vez al año a tomar como referencia el mercados de futuros de trigo en Chicago para la fijación de precios de la cebada al productor, permitiendo, al igual que la soja, la venta anticipada a la cosecha.

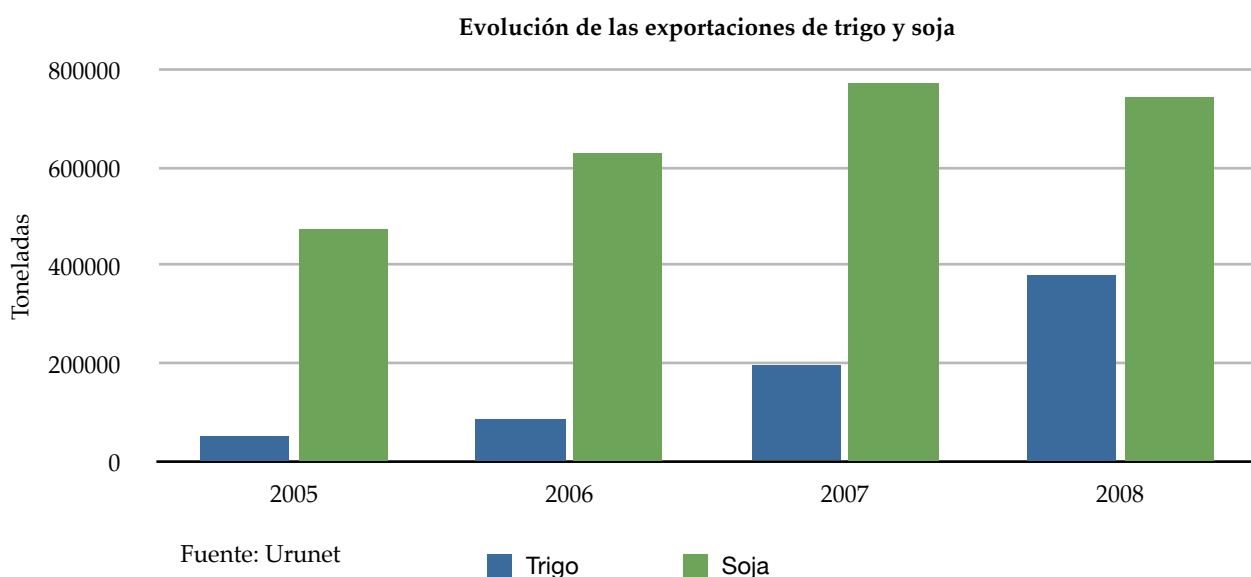
En suma, si se comparan los extremos del período de análisis (1994/5 vs 2007/8) es posible observar un profundo cambio en la matriz de productos generados en la agricultura uruguaya de secano y un cambio cuali y cuantitativo de los agentes comerciales que participan en la cadena, así como en las herramientas de comercialización disponibles.

Hoy en día, para el grueso de la producción agrícola tanto de invierno como verano es posible identificar un mayor número de agentes participando en el negocio de la intermediación comercial y exportación, y un uso creciente y extensivo de instrumentos financieros dedicados al manejo de riesgo precio de los diferentes productos, desde el contrato forward hasta los contratos de futuros y opciones.

Participación de mercado de los diferentes actores

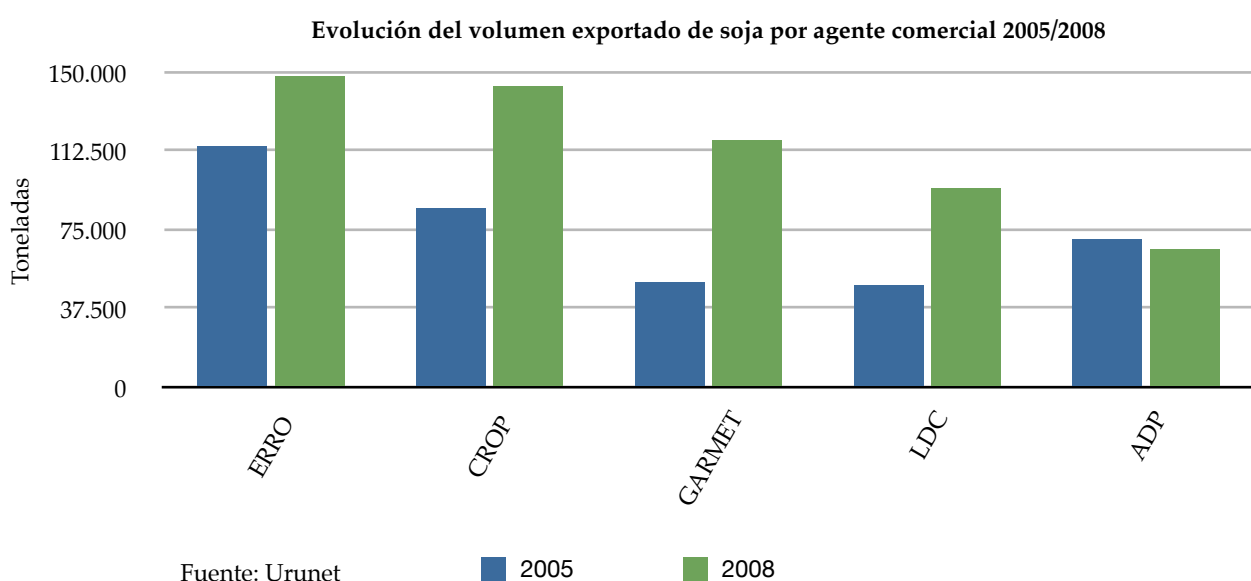
A pesar del fuerte incremento de las exportaciones de base agrícola de secano, dos productos destacan por su importancia en términos de apertura comercial siendo estos el trigo y la soja. La importancia radica en que se trata de productos que tienen una importante participación en el comercio exterior agrícola y enfrentan mercados sumamente líquidos en términos de demanda. En el caso de los otros productos como por ejemplo la cebada cervecera cruda y la malta se observan mercados con mayores dificultades en términos de colocación de productos y en el caso de los granos forrajeros coexisten la dificultad de colocación (en el caso del sorgo) y problemas de competitividad (en el caso del maíz).

El siguiente gráfico muestra la evolución reciente de las exportaciones de trigo y soja para el período 2005 al 2008.



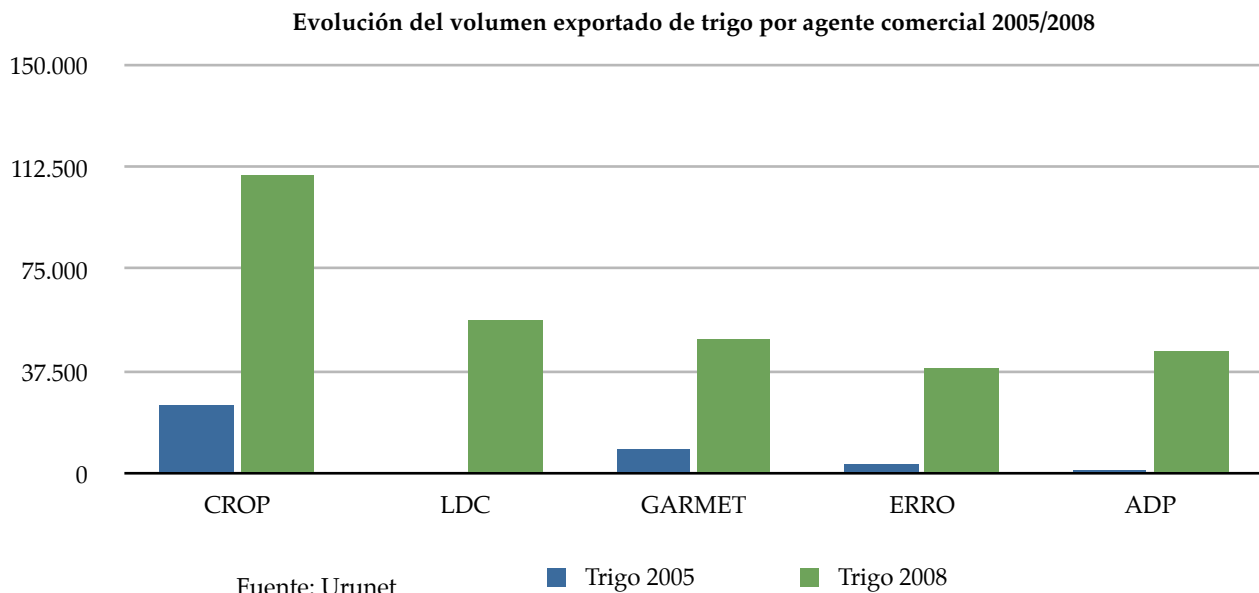
El volumen de exportaciones de ambos granos (los más significativos de la agricultura de secano en área sembrada y producción) muestran un crecimiento continuo para el período analizado, solo interrumpido en el caso de la soja en el 2008 por las inclemencias climáticas que afectaron a los cultivos de verano.

El siguiente gráfico presenta la participación de los diferentes actores en el comercio exterior de cada uno de los productos y su comparación entre 2005 y 2008.



En el caso de la soja, los 5 principales exportadores presentados en el gráfico representan el 78% del volumen exportado en 2005 y el 76% del volumen en el 2008. Se observa un fuerte incremento en la participación de las exportaciones de todos los exportadores con la excepción de la empresa ADP (Agronegocios del Plata) que pierde peso relativo en la comparación entre 2005 y 2008.

Si se analiza la situación del trigo la situación es la siguiente:



Las exportaciones de trigo muestran un fuerte incremento en todos los actores considerados. Al igual que en el caso de la soja, en trigo se observa una fuerte concentración en términos de poder de mercado: en 2005 los 5 principales acumulaban el 73% de las exportaciones y en 2008, ese porcentaje representaba el 78% del total exportado.

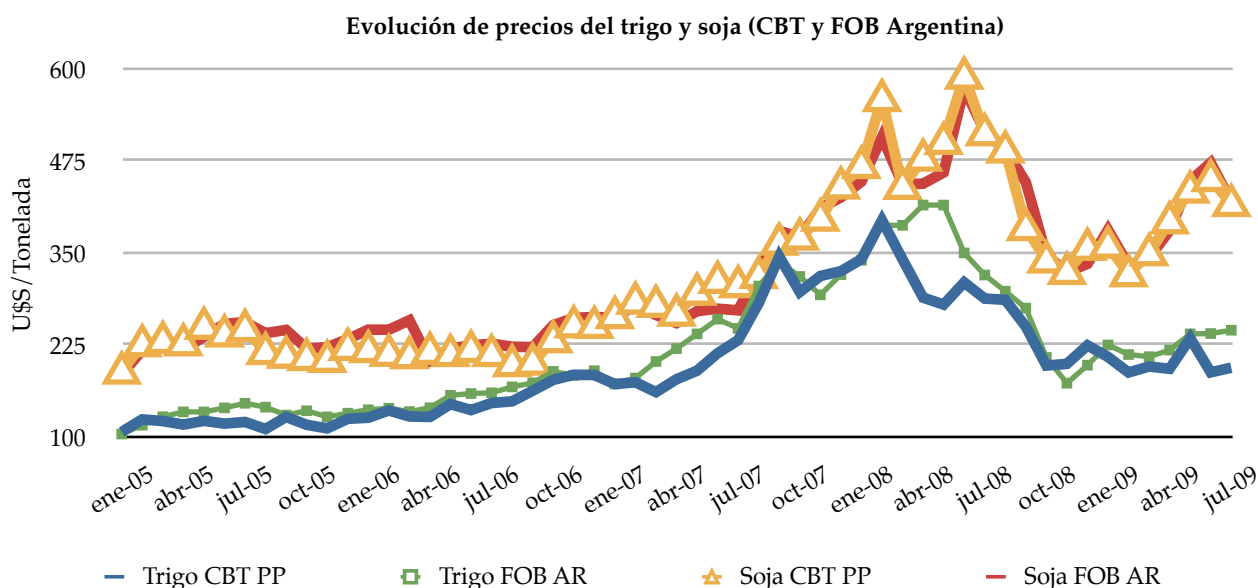
Dentro de los actores presentes en comercio exterior, dos de ellos (Crop- Cargill) y LDC (Louis Dreyfus Commodities) representan asociaciones con transnacionales del negocio agrícola (en el primer caso) y en el segundo la presencia lisa y llana de la multinacional propiamente dicha. En ambos casos la producción que se comercializa es esencialmente de terceros (con una baja proporción de producción propia solo presente en el caso de Crop- Cargill).

Garmet representa una empresa de capitales argentinos que tiene una participación importante de su propia producción en el volumen de grano que exporta mientras que Barraca Erro es una empresa de capitales nacionales que se dedica esencialmente a canalizar producción de terceros hacia el mercado.

Evolución de los precios de los principales productos agrícolas y el factor tierra

Los precios de los principales productos agrícolas analizados (soja y trigo) presentaron, en un período muy corto de tiempo, fuertes variaciones en sus cotizaciones en términos nominales.

El siguiente gráfico presenta las cotizaciones del trigo y la soja considerando dos referencias: por un lado las cotizaciones del Chicago Board of Trade, el mercado de futuros de referencia para ambos productos, donde se toma la posición más próxima. Se presenta también la referencia de precios para ambos granos de exportación para embarque próximo tomando los puertos argentinos como referencia. De este modo es posible evaluar el impacto de la variación de los precios y también el ajuste entre los precios a futuro y los precios de mercado de exportación regional de referencia.



El período comprendido entre el 2005 y 2007 muestra una recuperación importante de los valores del trigo que pasa de una referencia (en ambos mercados) de U\$S 100 a U\$S 180 por tonelada mientras que la soja se mantiene en el eje de los U\$S 225 por tonelada.

A partir del 2007 se produce un proceso de apreciación del trigo y la soja tanto a futuro como en el mercado FOB regional que llega a su máximo sobre mediados del año 2008. La suba de precios lleva al trigo a alcanzar los U\$S 394 por tonelada en Chicago y los 415 en el FOB Argentino mientras que la soja logra precios de U\$S 589 y 573 en ambos mercados.

A partir de mediados del 2008 los precios muestran un fuerte ajuste a la baja en el caso del trigo, mientras que los precios de la soja, si bien caen fuertemente, se recuperaron durante el 2009. Las causas de esta conducta divergente en los precios de estos productos radica en las diferencias en el cuadro de oferta y demanda de ambos granos: el trigo muestra en el 2008 y 2009 un fuerte proceso de recomposición de existencias y producción a nivel global que presionan fuertemente los precios mientras que en el caso de la soja la recuperación en la producción se espera que ocurra recién en hacia finales del 2009 y comienzo del 2010.

Existen varios factores que explican estos fuertes movimientos en los precios:

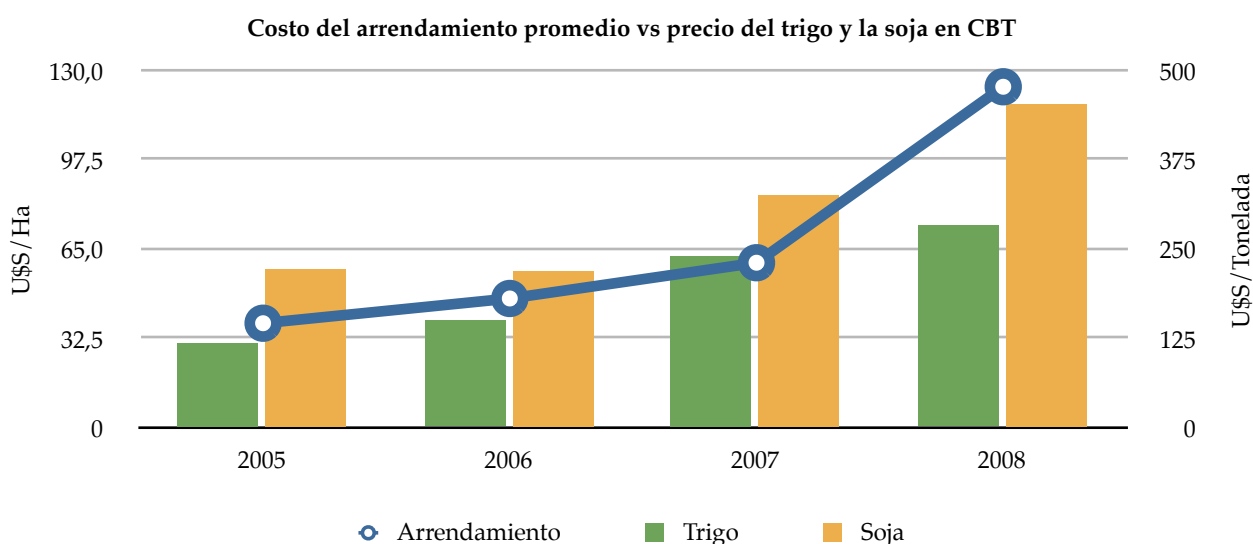
- Un cuadro de oferta y demanda para trigo y soja que muestra una caída persistente de las existencias hasta el año 2007 que da soporte a una fuerte volatilidad en el corto plazo en las cotizaciones de estos productos.
- La masiva afluencia de fondos especulativos a los mercados de productos básicos y en particular a los mercados de futuros.

- El exceso de liquidez que se dedica en forma creciente a la especulación financiera en materias primas.
- Las bajas tasas de interés internacionales.
- La fuerte demanda de productos básicos en países con economías en rápido crecimiento a pesar de los fuertes aumentos de precios (tanto en los mercados de futuros como en los mercados de productos físicos).

La agricultura uruguaya responde pues a una coyuntura de precios alcista desde 2005 al 2008 aumentando la producción en forma sostenida de los principales granos de secano. Los agricultores se benefician de este modo de una coyuntura favorable de precios que tiene un aspecto negativo al generar una fuerte presión también sobre los costos de los producción, que suben en forma sostenida.

Por lo tanto, si bien se observa un fuerte aumento en los valores de los productos, también se observa un importante aumento en los costos de producción, con la consiguiente afectación del margen de utilidad. En particular, la dinámica del mercado de tierras en Uruguay tanto para la venta como para el arrendamiento de aquellos suelos con mayor aptitud agrícola muestran una estrecha correlación con la coyuntura favorable en materia de precios.

El gráfico siguiente muestra la relación entre el costo del arrendamiento de tierras en Uruguay y los precios del trigo y la soja en el mercado de futuros de Chicago (para la primera posición).



A pesar que el precio de los arrendamientos se refiere al total de tierra arrendada (y no solamente a las tierras agrícolas) la tendencia da una idea de la fuerte correlación que existe entre los precios de los productos agrícolas y la tierra como factor de producción. Para el año 2007, según la DIEA, el costo por hectárea de arrendamiento agrícola se ubicaba en promedio en U\$S 137 por hectárea, con un rango de variación que va desde los 61 a los 281 U\$S por hectárea por año.

La importancia que tiene la evolución del precio del factor tierra es especialmente importante en una agricultura que se desarrolla en una importante proporción sobre tierras arrendadas. De acuerdo con la Encuesta Agrícola de Primavera 2008 (SE 272) el 66% de la superficie de chacra realizada en ese año fue sobre tierras ajenas, dentro de las cuales el 50% son arrendamientos.

Por lo tanto, la dinámica de precios impulsa una respuesta productiva que tiene especial efecto sobre el factor tierra. A su vez, una importante proporción de la agricultura se desarrolla sobre tierras arrendadas, en especial en el segmento de agricultores de mayor tamaño de superficie chacra. De este fenómeno se desprenden varios puntos importantes para el análisis:

- La valorización de la tierra como activo (derivado de la dinámica productiva) genera un flujo importante de inversión asociado al bien inmobiliario como reserva de valor.

- La demanda sobre el recurso tierra genera presiones importantes que comienzan a provocar cambios en la distribución territorial de diferentes rubros, en especial desplazando de las tierras agrícolas a aquellos rubros con menor capacidad de pago de renta que lo que permite un esquema agrícola continuo e intensivo.
- Se consolida el desarrollo de una nueva forma de producción basada en el uso intensivo de capital como forma de maximizar los beneficios de la escala de producción en el sector agrícola.
- Si bien una importante proporción de las empresas agrícolas utilizan financiamiento propio para el desarrollo de sus operaciones, esta proporción no es homogénea entre los diferentes estratos de producción, siendo los grandes agricultores los que desarrollan agricultura en base a uso de capital financiero.
- El perfil de riesgo del empresario agrícola cambia como sujeto de financiación.

Los nuevos actores: caracterización por tipos

El fuerte proceso de expansión de la agricultura en Uruguay es analizado por varios autores, especialmente en lo que refiere a las causas probables que actuaron como catalizadores del proceso de expansión. (Ec. Mayid Sáder, 2008) (Dr. Alfredo Picerno, 2006, Ec. Verónica Durán Fernández, 2007).

Los autores resumen los aspectos destacados de la expansión agrícola en:

“Fuerte expansión de la producción agrícola “de secano” y nuevas *localizaciones de la actividad*. Aumenta el área, luego de un prolongado período de casi 50 años de caída y estancamiento, logrando ampliar su espacio en el uso del territorio. Se desplaza fundamentalmente a la producción de carne y en menor medida a la lechería. Liderazgo de la soja.

Creciente adopción de la “agricultura continua”. Tiende a desplazar a la alternancia de cultivos y pasturas sembradas. Modifica la vinculación entre la agricultura y ganadería.

Intensificación de los procesos productivos. La producción crece por aumento del área y por aumento de productividad, con innovación y cambio técnico (siembra directa, genética, uso más intenso de insumos, etc.).

Cambios en la forma de gestión y organización del negocio.

- grandes superficies con amplio despliegue geográfico.
- menor peso de activos fijos (tierra y maquinaria) en la inversión.
- se organizan “redes de negocios” (servicios agrícolas, de insumos, *traders*, etc.).
- nuevas formas de comercialización de productos e insumos.
- nuevas estrategias para el financiamiento
- creciente importancia de capacitación y organización de los recursos humanos

Cambios en la base empresarial (en toda la cadena).

- surgen empresas especializadas en la provisión de servicios agrícolas.
- crece el n° de exportadores, con instalación de nuevas firmas en el país.
- a nivel agrícola aumenta la concentración en empresas de mayor tamaño.

De 2000 a 2007 el área en siembras mayores a 1000 has creció de 18% a casi de 60%. Fuerte presencia de empresarios agrícolas de origen argentino, con importante influencia en las transformaciones organizativas y de gestión. “ (Ec. Mayid Sáder, 2008).

Otras referencias disponibles a partir de las encuestas que genera el MGAP sobre intención de siembra de cultivos de invierno y verano da cuenta de un fuerte proceso de concentración de la agricultura, especialmente de la agricultura de verano y soja en particular (Ver Encuestas Agrícolas de Invierno y Primavera 2008). (Pedro Arbeletche, 2008) señalan un proceso de sojización de la agricultura y concentración a favor de los nuevos modelos empresariales (llamados “nuevos agricultores”). Otros antecedentes anteriores mas vinculados sobre el tema logístico para el caso de los granos describe la lógica de funcionamiento operativo de los nuevos agentes participantes en el sector.(Caputi et al 2006).

Cambios en la matriz de producción: la llegada de nuevos actores

Posiblemente el aspecto más novedoso del cambio en la matriz de producción es la llegada al Uruguay de grandes grupos inversores centrados en la actividad agrícola ya que el proceso de concentración en el sector agrícola (basado en economías de escala) ya era conocido en el país.

Desde 2002, producto de la crisis económica que afectaba entonces al país, el recurso tierra presentaba un valor relativo sumamente bajo en dólares, a lo que se sumaba el sombrío panorama en materia de precios para los principales rubros agropecuarios. Comienza a observarse un flujo creciente de inversores argentinos hacia el Uruguay orientados inicialmente a la compra de campos y explotación agropecuaria. El flujo de productores argentinos hacia nuestro país se incrementa conforme las tensiones en Argentina por las retenciones se hacen más fuertes ya que se valora al Uruguay como un país con seguridad jurídica y reglas claras. Además del productor tradicional que compra o arrienda un campo, desembarca en el país una nueva figura empresarial: el grupo de inversión agrícola.

El grupo de inversión tiene una característica particular que lo define: el resultado del negocio es más parecido a un negocio financiero que a un negocio productivo. La agricultura es un proceso de inversión de capital (que puede ser propio o de terceros) que se espera obtenga un determinado objetivo de beneficios en un horizonte temporal determinado. Se busca maximizar el retorno sobre el capital invertido y para ello se desarrolla la actividad contratando la mayor parte posible de los factores de producción y servicios.

La lógica de inversión se enfoca en aquellos productos que logran satisfacer una matriz de decisión donde se ubica: el retorno esperado de la actividad agrícola, la capacidad de manejar el precio del producto, la ponderación de los riesgos productivos y el costo de producción (en particular en aquellos factores que sean variables). Se evalúa el retorno del conjunto de actividades agrícolas de la empresa en los diferentes lugares donde desarrolla la actividad.

Los grupos de inversión agrícola tienen una estructura piramidal, donde se definen con precisión los roles y existe una clara definición de tareas. En cada eslabón del engranaje del grupo se observa una alta capacitación y cualificación del personal para la función específica que desarrolla. En general, destacan por su proceso de planificación tanto de negocios como de operaciones que les lleva a ser eficientes en el proceso de producción.

En general un aspecto destaca en la lógica empresarial de los grandes agricultores y es la forma de manejo del riesgo precio en sus esquemas de producción. Todos señalan el realizar algún tipo de manejo de riesgo precio para su producción agrícola, basada en alguno de los instrumentos de mercado (forward, futuros u opciones). Asimismo, al igual que muestran un eficiente proceso de planificación operativa, muestran un esquema similar en la comercialización ya que se prefieren aquellos productos que permiten un manejo de riesgo precio eficiente a los que no lo presentan.

De este modo la lógica empresarial del gran agricultor destaca por el manejo productivo y comercial. Se buscan esquemas que brinden al producto en cuestión la mayor seguridad de modo de incurrir en el menor riesgo posible: se busca asegurar el margen siempre que sea posible dadas las oportunidades del mercado.

Dentro de ese esquema general, algunos grupos de inversión presentan mayor énfasis en aspectos particulares del negocio agrícola: existen aquellos que solo se centran en la fase primaria de producción, mientras que otros grupos incorporan la logística y el manejo post cosecha de granos como un elemento diferencial. El abanico de posibilidades va desde especialización en la producción primaria, sin incurrir en un esquema propio de comercialización de terceros hasta aquellos actores que abarcan todos los eslabones de la cadena de suministro, desde la producción hasta el comercio exterior.

A pesar de la llegada de nuevos actores en todos los niveles de la cadena de suministro (desde productores primarios hasta operadores de comercio exterior) el liderazgo en términos comerciales se mantiene en manos de los mismos agentes si se compara entre 2005 y 2008. A pesar del espectacular crecimiento de la producción de soja y trigo, el perfil de los actores comerciales no ha variado sustancialmente.

Cabe destacar que este proceso de optimización de la rentabilidad de un negocio agropecuario no es exclusivo de la agricultura en cuanto al esquema de crecimiento basado en el uso intensivo de capital de trabajo como fuente de la escala.

Existen otros ejemplos que replican la misma lógica en la capitalización de ganado y en el negocio ganadero en si mismo, aunque con mucho menos importancia relativa en términos de impacto económico que el caso agrícola.

Un aspecto interesante a destacar es el hecho que en Uruguay no se han extendido los modelos de negocios de pooles de siembra, como si existen en Argentina. Un pool de siembra es en esencia un administrador profesional de fondos que hace agricultura pero en una única campaña, con una lógica de corto plazo. En Uruguay, este tipo de conductas empresariales no se observa, sino mas bien la presencia de grupos que buscan el desarrollo de esquemas agrícolas mas duraderos en el tiempo.

Tipificación de actores en el sector agrícola de secano

En un esfuerzo por tipificar a los distintos agentes que participan en la cadena de producción agrícola es posible observar diferentes esquemas de negocios en lo que refiere a los grandes grupos que participan en el negocio agrícola. Los grupos que se analizarán tienen distintos orígenes, formas operativas y trayectorias que les hacen particulares. En el presente documento se analizará la información disponible sobre algunos grupos que se complementarán con entrevistas a informantes calificados para definir con mayor precisión el esquema de negocios de cada agente en particular. Los esquemas de negocios analizados son: El Tejar, ADP-Los Grobo, Garmet, MSU y Adeco como grupos argentinos, mientras que los casos locales a analizar serán Crop-Cargill, Barraca Erro y Alpino Agronegocios.

Para proporcionar una idea relativa del peso de cada uno de los diferentes actores agrícolas se adjunta la estimación de superficie (en miles de hectáreas agrícolas) de la campaña 2008/09

Estimación de superficie agrícola por grupo empresarial (campaña 2008/9)

Esquema de negocios de "El Tejar"

Se trata de un grupo económico originalmente de origen familiar que sustenta su crecimiento en el desarrollo de una agricultura basada en el arrendamiento de la totalidad de los servicios y tierra. Su estrategia es de diversificación de riesgo productivo mediante la dispersión geográfica y la alta especialización de su esquema agrícola. En cuanto a su política comercial buscan vender a los distintos agentes presentes en el mercado, sin haber incurrido todavía en operar directamente en comercio exterior. Sus estrategias de comercialización el grupo parece presentar una estrategia que busca asegurar un precio objetivo por actividad agrícola, utilizando los diversos mecanismos de cobertura que permiten los mercados.

En cuanto a la compra de insumos buscan operar directamente con los proveedores locales o importan directamente los insumos, con una mínima compra en la zona donde desarrollan las actividades. Los servicios de maquinaria (siembra, fumigación, cosecha) son tercerizados en acuerdos estables (aunque informales) con proveedores mientras que el arrendamiento de tierras suele realizarse a varios años de plazo con contratos de suma fija por hectárea¹. Últimamente han iniciado un proceso de compra de campos, pero se trata de un colateral del negocio ya que canalizan fondos externos al grupo para la compra de tierras (como inversión de bajo riesgo) que se arrienda a continuación al grupo para el desarrollo de sus actividades agrícolas.

En el año 2007 el grupo original de propietarios de la empresa decide abrir el paquete accionario para capitalizar la empresa, incorporándose accionistas norteamericanos e ingleses con un aporte de U\$S 50 millones por el 23,5% de las acciones. La facturación estimada del grupo en 2007 fue del orden de los U\$S 100 millones. A esa fecha la plantilla de personal directo de 237 personas pero que llegan a más de 1000 si se consideran los servicios en red que maneja la empresa.

Se trata del principal grupo empresarial agrícola argentino en Uruguay en cuanto a superficie, con un estimado agrícola de unas 150 mil hectáreas. Recientemente han incorporado al grupo actividades ganaderas y han comprado tierra como parte de su proyecto estratégico en el país.

El aspecto principal que destaca en este grupo es la fuerte valorización que se da al capital humano dentro de la empresa, destacándose como el factor fundamental en el éxito de desarrollo del grupo.

Según se informa en su página web, tiene varios sistemas de certificación en funcionamiento: ISO 9001/2000 para calidad, OHSAS 18001 (Laboral) y ISO 14001 (Medio ambiente).

El grupo no ha incursionado en la comercialización de granos como actividad propia (salvo en casos puntuales de comercialización de semillas).

¹ Actualmente este grupo empresarial en Argentina ha modificado su política de arrendamiento a productores pasando a un sistema de arrendamiento basado en kilos de producción entregados al arrendatario por ciclo de cultivo. En Uruguay esta tendencia se ha consolidado luego del fuerte proceso de caída de los precios internacionales agrícolas.

Esquema de negocios Agronegocios del Plata (Marcos Gigou - Los Grobo)

Se trata de esquema de negocios diferente al anterior, donde aparte de la actividad del grupo como originador agrícola hay una clara política de captación de productores para sumarlos al negocio agrícola y ganar escala en el volumen de productos que se comercializan. Por lo tanto, a la lógica empresarial presente en El Tejar, el foco del negocio se centra en el desarrollo para el grupo de una agricultura eficiente, en este caso se agrega la venta de servicios a productores (de logística, comerciales, de servicios) que expanden la red de negocios por fuera del grupo original.

Es importante referirse brevemente al origen de este grupo. Se trata de la asociación de un empresario local (Marcos Gigou), con una empresa argentina (Los Grobo) dedicada a todos los aspectos vinculados a la comercialización de granos (desde la siembra a la comercialización y al comercio exterior). Los Grobo son, en Argentina, un importante grupo originador de granos, con una estrategia marcada por la innovación en sus aspectos gerenciales que los llevan de ser una em-

GRUPO EMPRESARIAL	SUPERFICIE EN MILES DE HECTÁREAS
El Tejar	150
Agronegocios del Plata	90
Crop Uruguay (Cargill)	100
Barraca J W Erro	60
MSU	55
Copagran	50
Garmet	45
Adeco Agro	45
Kilafen	25
Otros grupos	47
Total	667

presa familiar a un conglomerado de inversión regional. La principal diferencia con el modelo del grupo El Tejar es que desarrollan sus propios canales de comercialización y a incorporar a productores externos a la red de negocios de la empresa. El área manejada por este grupo se ubica en el entorno de las 90 mil hectáreas.

Los Grobo, una de las empresas del grupo, tiene certificación de calidad ISO 9001/2000.

Esquema de negocios MSU, Adeco, Kilafen

Se trata de esquemas donde nuevamente se observa la aproximación del desarrollo de áreas agrícolas optimizando el capital de trabajo donde se compra y arrienda tierra así como los servicios para el desarrollo de las actividades agrícolas, en grupos cerrados con una clara predominancia de una figura gerencial y un staff especializado (especialmente en el manejo técnico del paquete de cultivos). La comercialización se realiza mediante una mezcla de agentes locales y comercio propio. Son grupos de menor porte en comparación con los dos anteriores y donde destaca la predominancia de la figura gerencial local. En cuanto a sus orígenes son tanto empresas familiares como fondos de inversión. La superficie manejada por estos grupos es la siguiente: MSU 55 mil hectáreas. Adeco 45 mil hectáreas y Kilafén 25 mil hectáreas.

Esquema de negocios Garmet

Se trata de una empresa de capitales argentinos asociados a la familia Perez Compac. El desarrollo de su actividad agrícola sirve a los intereses de la empresa que opera en campos propios como a productores que utilizan sus servicios de logística y comercialización tanto en el mercado local como externo. A diferencia de los ejemplos anteriores donde una parte de la producción es sobre campos arrendados, en este caso la empresa solamente realiza agricultura en campos propios.

La particularidad que presenta este grupo es la vinculación que tiene este grupo empresarial con la actividad frigorífica dentro del mismo grupo, lo que permite la existencia de sinergias en la colocación de los granos forrajeros. En conjunto este grupo maneja unas 45 mil hectáreas.

Esquema de negocios Crop-Cargill

Se trata de una empresa doméstica (Crop Uruguay) dedicada a la originación de granos que se asocia con Cargill, una multinacional dedicada al comercio y producción de commodities y alimentos. La empresa es esencialmente de originación y financiamiento de agricultura pero que descarga toda su actividad de comercio exterior en la capacidad de Cargill para obtener la vinculación externa. En este sentido presenta algunas similitudes con el caso ADP-Los Grobo ya que son una empresa dedicada a la originación en base a campos propios y contratos con productores y canales comerciales propios.

Esquema de negocios Barraca Erro

Barraca Erro es un caso similar anterior. Se trata de una empresa nacional que tuvo durante muchos años una profunda vinculación con una empresa multinacional (ADM). En la actualidad, la alianza se ha disuelto y ambas empresas compiten en el negocio de la originación y exportación. La empresa esencialmente se encuentra enfocada en su canal comercial y en el desarrollo de nuevos productos para exportación, complementando el negocio con su oferta de servicios (vinculados a la oferta de variedades y también a los servicios de maquinaria. Tiene una baja proporción de producción propia en relación al total de grano que origina.

Esquema de negocios Alpino Agronegocios

Se trata de una empresa nacional que juega el papel de intermediador entre el exportador y el productor, operando en todos los granos. Al igual que Barraca Erro es una empresa de servicios de comercialización, acopio y logística con una baja proporción de grano propio en el total de producto que mueven anualmente.

Agentes vinculados de comercio exterior

Como fuera mencionado anteriormente, una de las novedades que muestra la comercialización agrícola es la presencia de nuevos actores comerciales presentes en el mercado, orientados esencialmente a la exportación. Muchos de estos actores son representaciones de grandes empresas multinacionales dedicadas al corretaje de productos básicos.

Empresas dedicadas a la producción y comercialización de commodities

Actualmente en Uruguay se encuentran operando las principales empresas dedicadas a la producción y comercio de commodities del mundo. Estas son: Archer Daniel Midland (ADM), Bunge, Cargill, Luis Dreyfus Commodities (LDC). Glencore y Noble.

Los servicios de logística cobran una importancia clave en el desarrollo del negocio puesto que suele ser un argumento de peso para captar al productor. Los servicios de logística y acondicionamiento de grano cobran una gran importancia y en general se asocian a contratos de mediano y largo plazo con agentes locales (cooperativas, acopios). Esto lleva a que en ocasiones sea posible observar una cierta predominancia territorial de algunos agentes frente a otros que se basa en las alianzas locales en materia de logística y servicios que se ofrecen.

Existen agentes comerciales locales que se dedican al corretaje (vincular la oferta local con la demanda externa) por fuera de los agentes transnacionales antes mencionados. La empresa más destacada en el medio local es Hajnal & Cía, una

empresa de origen argentino que engloba en sus operaciones a aquellos agentes que no operan con los actores multinacionales. Incluso, ocurre que en ocasiones los distintos agentes que aparentemente compiten en la captación de productos para la originación comparten embarques o negocios entre sí. Es importante destacar que en el caso de Hajnal su actividad es únicamente el corretaje de operaciones, por lo que el exportador es el propio agente que origina y exporta finalmente el grano.

A su vez, los agentes transnacionales muchas veces recurren a la figura de algunos operadores locales para facilitarle la labor de generar volumen de cultivos. La solidez de estos vínculos empresariales depende del agente y hay desde acuerdos oportunistas hasta acuerdos de exclusividad comercial.

La principal ventaja de esta gran diversidad de agentes es que el productor tiene una amplia demanda por su grano, donde tiene la capacidad de colocar el mismo casi durante todo el año. Los demandantes de grano (locales o transnacionales) puján por el volumen de venta del productor sobre la base de ofrecer servicios competitivos de logística (flete y servicios de acondicionamiento de grano).

La contratación de servicios, desarrollo de redes de proveedores

Como fuera presentado anteriormente uno de los aspectos destacados del desarrollo del sector agrícola es el uso generalizado de servicios contratados para el desarrollo de las distintas actividades agrícolas.

Este desarrollo obedece a la fuerte demanda por este tipo de servicios generan los grandes grupos agrícolas. Ocurre frecuentemente que el prestador de servicios es un productor que abandona la actividad de siembra para ofrecer al mismo arrendatario un servicio (siembra, pulverización, cosecha, fletes, etc). El crecimiento de esta actividad ha sido significativa permitiendo la existencia de un creciente número de empresas que se especializan en proveer servicios.

En este sentido, los grandes grupos empresariales que se mencionaron anteriormente buscan asegurarse el disponer las capacidades necesarias para el desarrollo de sus actividades, que como fuera mencionado anteriormente es muy ajustado y exigente en cuanto al calendario de ejecución.

El financiamiento

Uno de los aspectos más importantes del desarrollo del sector agrícola en Uruguay ocurre en base a un flujo masivo de inversión extranjera directa al sector. En este sentido hay que destacar dos flujos de inversiones diferentes: por un lado aquella que se destina a la compra de tierras y por otro aquella dedicada como capital de trabajo. Puede decirse que el grueso de la expansión en la agricultura uruguaya, y en especial la vinculada a los grandes grupos argentinos, se realiza con capital propio.

Por capital propio, se entiende que la empresa que se dedica a realizar agricultura en nuestro país (con independencia de si tiene o no tierra) lo hace consiguiendo el capital de riesgo, mayormente de capitales privados que se canalizan a un proceso de inversión definido y estructurado de duración variable. Es muy difícil definir exactamente el origen de los fondos de cada uno de los grupos agrícolas que operan en el país pero la figura más frecuente se vincula a la captación de fondos vía fideicomisos, aportes de fondos de pensiones y/o individuos particulares.

Asimismo, una parte importante de estas empresas no recurre al crédito bancario como forma de financiar sus actividades, sino que el apalancamiento financiero se realiza únicamente con capital propio (que logra conseguir a mejores tasas que las bancarias).

Financiamiento en las diferentes etapas de la cadena (agrícola, comercialización, industria, exportación)

Existe otro efecto en relación al financiamiento que no se reduce a los grandes grupos agrícolas sino a la actividad agrícola en general vinculado al financiamiento de insumos. Cuando el agente que comercializa el grano de un productor ingresa en la financiación de insumos, incursiona en un negocio financiero muy rentable que tiene ventajas para su actividad puesto que es el agente de retención del productor. Incluso, en algunos esquemas la forma de pago de los insumos es directamente en grano del cultivo originalmente financiado o de otros subsiguientes. Se trata de una forma de financiamiento no bancario que suele “fidelizar” al productor a un agente originador de granos.

Fuentes y formas

Existen varias fuentes de financiamiento del sector agrícola que operan con mayor o menor intensidad según el agente que se trate. En términos generales, los grandes grupos de inversión suelen depender de sus propios recursos financieros para el desarrollo de sus operaciones. El productor convencional tiene fuentes de financiamiento distintas: o bien recurre al financiamiento propio, financiamiento con proveedores o préstamos bancarios. De las tres modalidades, el financiamiento propio y aquel que se logra con los proveedores de insumos son los principales. El financiamiento bancario es muy reducido en términos generales en el total de la operativa agrícola y hay algunas razones de peso para ello.

Como sujeto de crédito, una empresa que arrienda el campo y los servicios para su actividad agropecuaria, es sumamente riesgoso. La ausencia de garantías reales contra las cuales ejecutar un eventual incumplimiento del préstamo complica la gestión del crédito a este tipo de empresas. Sin embargo, cuando estas empresas se involucran en el desarrollo de obras de infraestructura de almacenaje o logística la situación cambia dada la tangibilidad de los activos puestos en garantía.

Una evidencia interesante al respecto lo plantea la actual coyuntura de restricción de crédito a nivel global. Hasta mediados de 2008, sin ninguna restricción de acceso al crédito, eran raros los productores y grandes grupos agrícolas que solicitaban financiamiento bancario. El grueso de la operativa se financiaba con capital propio o financiamiento de proveedores de insumos, a pesar de los altibajos producidos en las últimas campañas. Cuando el acceso al crédito propio se torna mas escaso y son evidentes las pérdidas por la actividad agrícola vuelve el flujo de demandantes de capital al sector bancario tradicional, tanto público como privado.

Comercialización

Como fuera mencionado anteriormente uno de los cambios más dramáticos que se han registrado en el sector agrícola uruguayo es el vinculado a las herramientas de comercialización que se aplican o que pueden aplicarse como forma de manejo del riesgo precio. Es importante distinguir entre el uso que se le da a las herramientas y el potencial que puede obtenerse de ellas junto con los riesgos asociados a ellas.

Manejo del riesgo precio en productos básicos

Un aspecto importante a considerar en el manejo del riesgo precio es el derivado de los beneficios de descubrir el precio que se recibe por un producto.

Tomemos el caso del productor. Cuando el productor desconoce el precio del producto a vender asume para sí la totalidad del riesgo de comercialización del producto ya que en los hechos compra un producto a su costo de producción y no sabe a cuánto puede venderlo.

Si el productor pudiera conocer el precio de venta del producto entonces tendría la capacidad de conocer su margen de ganancia en la actividad agrícola antes de incurrir en los costos de la misma (asumiendo que logra manejar adecuadamente sus rendimientos). Por otro lado, el industrial que debe comprar un insumo agrícola que desconoce su precio de compra y/o de venta del producto final tiene idénticos riesgos, es decir no puede definir a priori si la compra de cierta materia prima le permitirá un margen positivo o negativo. Ambos agentes comparten el mismo problema y la misma solución: si el precio del producto de una de las partes es insumo de la otra, entonces existe un beneficio en la fijación del precio del producto en cuestión.

Existen varios mecanismos de manejo de riesgo precio que van desde el diseño de negocios basados en contratos con precio fijo hasta el uso de instrumentos financieros derivados (futuros y opciones) para lograr resolver el problema. Es importante recordar que el riesgo precio en una cadena agroindustrial no desaparece sino que siempre se traslada a alguno de los agentes de la cadena de suministro (frecuentemente el más débil y con menor capacidad de reacción).

En el mundo, el uso de contratos forward en la agricultura, generalizado con la soja y copiado por otros cultivos, tiene más de 100 años de uso en los EUA, ya que fueron el punto de partida de los actuales mercados de futuros agrícolas.

De la venta forward al contrato de futuros

El contrato forward (adelantado) implica que dos partes se ponen de acuerdo, una en comprar y la otra en vender un cierto producto que se entregará en el futuro a un precio que se pacta con antelación a la cosecha.

Supongamos que el productor al momento de la siembra desea conocer el precio al cual podrá entregar la cosecha. El contrato forward le permite descubrir el precio de su producto y reducir el riesgo vinculado a las variaciones del mismo.

De la misma manera, imaginemos un industrial a quien se le presenta un cliente de su producto final que desea fijar con antelación el precio de compra de su insumo. Si el industrial puede comprar forward, es decir que encuentra un productor que desee venderle su cosecha a un precio conocido tiene la capacidad de concretar el negocio en la medida que conoce su precio de compra del insumo y su precio de venta. Ambos agentes logran “descubrir” el precio (uno de su producto y el otro de su insumo) por lo que ambos descubren y fijan su margen económico.

El riesgo que enfrentan tanto el productor como el industrial en el caso anterior es el vinculado al riesgo moral de la contraparte, esto es que ambos agentes cumplan sus compromisos asumidos con antelación. No se trata de un aspecto menor ya que la eficiencia del control de riesgo precio depende de que ambas partes honren sus compromisos comerciales.

Afortunadamente, los beneficios derivados del uso de esta herramienta permitió el desarrollo de otros instrumentos financieros para atender el mismo problema: como manejar el riesgo precio de un producto.

Uno de los puntos conflictivos de los contratos forward era el de la estandarización de la calidad de los productos que se negociaban. Puesto que cada contrato era generado por la necesidad de clientes particulares el problema de la calidad y su estandarización se hace evidente.

Los contratos de futuros solucionan este aspecto. Se trata de contratos donde se estandariza la calidad del producto y se deja para definir entre las partes el precio del producto y su momento de entrega. Adicionalmente, como forma de supe- rar los riesgos que implican el riesgo moral de incumplimiento de dos agentes, se genera una estructura de control y operativa que minimice la posibilidad de incumplimiento de una de las partes (y el perjuicio de la otra).

El contrato de futuros en su definición estricta es un contrato por el cual las partes fijan con antelación el precio de un producto que entregarán (o recibirán) en el futuro. Como muestra de buena voluntad ambas partes depositan un margen de garantía que equivale a un valor entre el 3 y el 5% del total de contrato y se avienen a respetar las reglas de la bolsa de futuros donde opera el contrato. Diariamente deberán aportar las diferencias entre el precio al cual pactan el contrato y el precio de cierre del día. El incumplimiento de tal obligación llevará a la automática ejecución de la garantía depositada inicialmente.

De este modo, los contratos forward son el puntapié inicial en el desarrollo de los contratos de futuros. Existen entonces dos instrumentos para el manejo del riesgo precio: por un lado el contrato forward (contrato entre dos partes, con cali- dad variable y sujeto a la legislación comercial vigente) y los contratos de futuros (contratos estandarizados que operan en una bolsa de productos y por consiguiente sujetos a regulación particular en cuanto a la operativa de los mismos).

Los contratos de futuros tienen una particularidad adicional: en la medida que operan en bolsas de valores, que son en- tidades muy controladas por las autoridades financieras, suelen ser muy utilizados para el manejo de riesgo precios de productos básicos, entre otras cosas por el alto volumen de contratos que se negocian en ellas (incluso, muchas veces superior a la producción física real de un determinado producto). Por tal razón, son preferidas al contrato forward, ya que permiten un ingreso y egreso mas simple y fluido, aunque con mayores costos financieros. Oportunamente discuti- remos las ventajas y desventajas de cada instrumento de comercialización particular.

El siguiente paso en la evolución de los instrumentos de comercialización son las opciones sobre contratos a futuro. A diferencia de lo contratos de futuro se trata de un derecho y no una obligación de tomar una cierta posición en un mer- cado de futuros si ocurre cierto evento vinculado al precio de un futuro subyacente. Es algo similar al seguro contra acci- dentes de un auto: se paga una prima y en caso de ocurrencia de un accidente el asegurado tiene el derecho (pero no está obligado) a reclamar al seguro el valor del siniestro. Si el asegurado no tiene un siniestro durante el período de cobertura del seguro, entonces solo pierde la prima. Las opciones son seguros relativos al precio de los productos básicos en las cuales mediante el pago de una prima se obtiene una cobertura vinculada al precio de un producto.

Las opciones son de dos tipos: las opciones CALL, llamadas opciones de compra, le permiten a su comprador el derecho (pero no la obligación) de comprar a un cierto precio (llamado precio de ejercicio) si el valor del futuro al que se refiere la opción supera un cierto valor. Para adquirir este derecho, el comprador deberá pagar una prima por ese seguro que será entregada al vendedor del seguro. Por su parte, el vendedor del seguro recibe esa prima como pago pero es obligado por la bolsa a dejar un depósito en garantía, como respaldo al eventual ejercicio de la opción que lo llevará a una vendedora en el mercado de futuros.

El segundo tipo de opciones son las llamadas PUT, también conocidas como opciones de venta. Estas le permiten al comprador el derecho (pero no la obligación) de vender a un cierto precio (llamado precio de ejercicio) si el valor del futuro al que se refiere cae por debajo de cierto valor. Para adquirir este derecho, el comprador deberá pagar una prima por ese seguro que será entregado al vendedor del mismo, quien asume los mismos compromisos y derechos con la bol- sa que en el caso anterior. En el caso del vendedor de una opción PUT este cobrará la prima y depositará una garantía para el caso que se le demande la posición en el mercado de futuros, que en este caso será compradora.

La cobertura de riesgo asociado a la variación del precio tiene sentido cuando existe una importante variación inter e intra anual del precio. La esencia de una cobertura es el compensar la diferencia de precios de un mercado con el otro, esto es al proteger mi posición física con un futuro estoy reduciendo mi riesgo.

A modo de ejemplo, si soy un productor que desea vender soja a futuro en el mercado para cubrir una posición vendedora a la cosecha, mi resultado final será lo que logre por la soja al momento de la venta física mas las ganancias o las pérdidas del mercado de futuros. Si el precio baja respecto del momento de venta, el productor recibirá un precio bajo por su grano físico, pero tendrá una ganancia en el mercado de futuros. Por el contrario, si el precio sube, obtendrá mejor precio por su grano físico, pero una pérdida en el mercado de futuros. En ambos casos logrará descubrir el precio con antelación, y la eficiencia de la cobertura dependerá de la evolución del mercado disponible y el mercado de futuros (la base).

Formas predominantes (venta forward, spot, mercado doméstico vs exportación)

Durante la década de los 90 el productor uruguayo hacía el cultivo para luego venderlo. Desde la perspectiva del manejo de riesgo precio, el mismo es tomado en su totalidad por el productor. No dispone de herramientas eficientes para manejar el riesgo vinculado con la variación del precio del producto que vende. Su única forma de protección contra eventos adversos de mercado es diversificar la producción ya que no tiene ningún control sobre el precio del producto a vender. Solamente la planificación del cultivo con una estimación basada en el precio histórico del precio y una estimación de sus posibilidades comerciales para la próxima cosecha eran los instrumentos disponibles. Esta lógica de funcionamiento donde ni la industria local ni la exportación eran capaces de “descubrir” o permitir fijaciones de precios anticipadas a la cosecha muchas veces llevaba a la conclusión que el aumento de la productividad era la solución para enfrentar el problema.

El cultivo que tomaba en cuenta la posibilidad de dar una cierta contención al precio al productor era la cebada, grano que establecía en el contrato de siembra la figura del “precio piso” al productor. Y no se trataba de un mero gesto simbólico ya que muchas veces los productores definían sobre el hacer o no el cultivo en función del precio piso ofrecido. Esta estrategia por parte de las malterías tiene el inconveniente que traslada la totalidad del riesgo precio de compra de la materia prima del ciclo industrial a la maltería.

La llegada de la soja produce un cambio en esta conducta al permitir la generalización de la venta forward. Este mecanismo implica que el productor vende una parte de su cosecha en forma anticipada, fijando el precio del producto antes de entregarlo.

Desde la perspectiva del productor, la existencia del contrato forward le permite resolver el problema del riesgo precio ya que “descubre” el precio con antelación. Si el precio que se le ofrece en el mercado no le es lo suficientemente atractivo para un margen adecuado entonces descarta directamente el negocio y no planta el cultivo.

Sin embargo, la venta forward implica algunos compromisos y riesgos. En cuanto a los compromisos, el productor está obligado contractualmente a entregar los kilos pactados, so pena de sanciones económicas². Además, se trata de un contrato comercial entre dos agentes (y por lo tanto sujeto a la legislación comercial vigente en el país) por lo que ambas partes están sujetas al riesgo de incumplimiento de la contraparte (el productor de no pago del comprador, y el comprador de no entrega del productor). Finalmente, en la medida que el contrato es entre dos agentes no es inmediatamente transferible a un tercero ni fácilmente cancelable por fuera de las condiciones pautadas.

Actualmente en Uruguay existen dos tipos de ventas forward sobre soja siendo estas:

Venta forward flat: se trata de una venta forward a un precio fijo y conocido al momento de pactar la operación. Lo que se negocia es el volumen del contrato, el momento y las condiciones de entrega y la calidad del grano a entregar

² En el caso de un fracaso de la cosecha, el grano no necesariamente debe ser propio, sino que puede comprarlo en el mercado a otro agente.

(junto con el sistema de premios y castigos a utilizar). El contrato queda en custodia de las partes interesadas, sin que sea notificado a autoridad o cuerpo inspectivo estatal alguno.

Venta forward sobre bases: se trata de una venta forward donde lo que se negocia es un premio o un descuento sobre una determinada posición a futuro del producto que se negocia. Al igual que en el caso anterior, se pacta el volumen, momento y condiciones de entrega y la calidad. Una diferencia importante respecto del sistema anterior es que en esta modalidad el precio de venta no queda fijo, sino que es relativo al nivel de contratos de futuro al que se refiere el contrato. Esto es: si el precio del futuro baja, entonces el productor recibe menos dinero que en el caso anterior, pero si sube logra captar una parte de esa suba. Al igual que el caso anterior, es un contrato que queda en custodia de las partes y sin mayor control oficial al respecto ya que los contratos no se inscriben en registro alguno.

En el país predomina la venta en la primera modalidad, es decir venta forward a un precio conocido o venta forward flat. Puesto que la soja es un producto con una alta demanda externa, es frecuente que los negocios de compra forward se hagan con una amplia ventana de tiempo, muchas veces hasta dos cosechas hacia adelante. Como es obvio que el grano está lejos de existir físicamente es común que se impongan restricciones a la cantidad de kilos que un productor desea vender en forma anticipada. La concreción de la venta forward no tiene costos para el productor y suele concretarse por teléfono y luego se firman los contratos.

Cabe cuestionarse sobre las causas por las cuales este mecanismo opera con tanto éxito en soja y cual es el grado de penetración del instrumento en otros granos y cual es el grado de uso de otros instrumentos de manejo de riesgo precio entre los agentes.

Uso de herramientas de gestión de riesgo

El caso de la soja

Las causas por las cuales la soja tiene un sistema de comercialización tan extendido en cuanto al uso de contratos forward son varias. La soja es, dentro de todos los productos básicos de base agrícola, el que tiene la mayor proporción entre comercio y consumo, por lo tanto, la dinámica del mercado internacional se traslada en forma directa a los precios del producto, en este caso la soja en grano. En paralelo, los agentes vinculados al comercio internacional hacen un uso intensivo de los mercados de futuros para manejar el riesgo precio del producto, como forma de enfrentar la alta volatilidad de este tipo de mercados.

Por esta razón el mercado FOB de soja toma como referencia al mercado de Chicago. En el mercado internacional el grueso de la operativa en esta modalidad es referir el precio del producto con un premio o un descuento sobre una determinada posición del mercado de futuros³. Los exportadores, quienes conocen esa realidad, trasladan al mercado interno la posibilidad de la fijación flexible en el precio del producto.

Es importante destacar que no siempre es necesario pasar por el mercado de futuros para concretar un arbitraje en un negocio de exportación. Puede ocurrir que el exportador traslade hacia su red de distribuidores o productores un negocio descontado sus costos y su margen. Esto es, logra un precio de soja para compra forward y lo traslada (descontada su utilidad y costo operativo a sus clientes). De este modo, se evita el pasar por el mercado de futuros para brindar el servicio de la fijación flexible de precios a sus productores⁴.

Sin embargo, la venta forward no es la única alternativa posible para manejo del riesgo precio. Puesto que los precios de la soja en el mercado FOB y en el mercado de futuros que se tome como referencia (Chicago Board of Trade, Mercado a

³ El que sea un premio o un descuento obedece al momento del mercado y es reflejo de la situación de oferta y demanda puntual del producto.

⁴ Existen varios mecanismos de comercialización de soja, el caso mas frecuente es aquel en el cual el exportador concreta el negocio y lo internaliza con precios conocidos.

Término de Buenos Aires, Rofex) tienen una alta correlación con el precio de la soja de exportación, es posible su uso como instrumento de cobertura (Gutiérrez 2008).

Desde un punto de vista técnico, la diferencia entre dos precios de un producto básico (un precio a futuro y un precio disponible o FOB) se denomina base de comercialización. En definitiva, lo que busca la operativa con futuros es, dada una base conocida o predecible, manejar el riesgo de precio del producto.

También debe tenerse en cuenta que el operar en mercados de futuros, en contraposición con la venta forward, tiene costos financieros que pueden ser muy importantes, dependiendo del instrumento con el que se opere.

En la medida que los precios de la soja tienen una correlación entre el precio de la soja de exportación y el mercado de futuros, esto habilita al uso de los mercados de futuros y opciones del mercado que se toma como referencia para el uso de los instrumentos que existen en los mercados de futuros para optimizar el manejo del riesgo precio.

Posibilidades de uso de los mercados de futuros y contratos forward

Puesto que los contratos que operan en el mercado de futuros de Chicago tienen una muy alta liquidez, es posible operar sobre ellos prácticamente los 326 días del año, las 24 horas del día. Existen a su vez diversos instrumentos que puede utilizar para lograr el mismo resultado en cuanto al manejo del riesgo precio. Analizaremos las diferencias entre ellas en función de los instrumentos que se pueden utilizar en el mercado de futuros y su complementación con las formas de comercialización en el mercado disponible.

Uso de contratos de futuros

Desde la perspectiva del productor, la venta de un contrato de futuros y la venta de una porción de su cosecha tiene el mismo efecto: fija el precio de venta del producto. Lo que cambia es el perfil de riesgo que se asume en la operación.

En el caso de los contratos forward el productor asume un riesgo físico de entrega del grano vendido, el riesgo comercial con su contraparte y su compromiso no puede cancelarse ni traspasarse a un tercero con facilidad. Como contrapartida, es un contrato que no tiene costos para el productor de ningún tipo.

Los contratos de futuros son contratos que operan en el mercado de futuros de Chicago son sumamente líquidos (tienen un gran volumen de negocios en forma diaria). Si bien implican la exigibilidad de la entrega física, ya que formalmente el productor deberá eventualmente entregar el grano, en los hechos eso jamás ocurre puesto que el productor ingresa al mercado para arbitrar el precio y no para hacer la entrega física. Esto hace que se establezca una primer diferencia importante con los contratos forward: el productor, al operar en un mercado de futuros puede evita la trampa de la entrega física pero tiene la cobertura sobre el precio de venta de su producto.

Este proceso requiere que el productor tenga la capacidad operativa y financiera para realizar operaciones sobre mercados de futuros, así como una escala que justifique los costos en los que se incurre al operar en estos mercados. Además, puesto que la referencia de venta del mercado local (vinculada al grano FOB) no siempre tiene la misma conducta que el mercado de futuros (existen diferencias en la base de comercialización) es que la cobertura de venta realizada con un mercado de futuros puede perder eficiencia en cuanto al nivel de precios que se pretende lograr.

Además de los contratos de futuros, existe la posibilidad de hacer coberturas con opciones sobre futuros. Como se mencionara las opciones son seguros de precios vinculados a la conducta de un valor a futuro.

Uso de opciones sobre futuros

La cobertura con opciones en su forma mas simple implica el uso de una opción PUT (opción de venta). Con este instrumento, el productor se asegura mediante el pago de una prima que no venderá por debajo de cierto valor su producción. A diferencia de los contratos de futuros, el productor al comprar una opción tiene compromisos diferenciales que lo dejan en una posición de mayor libertad: en la medida que se trata de un derecho y no de una obligación tiene mayor grado de libertad para definir su estrategia. Por otro lado, las exigencias financieras para el uso de opciones son menores

que en el caso de los futuros, esencialmente porque no requieren del pago de diferencias diarias en el caso del comprador de la opción.

Estrategias híbridas: combinando futuros y opciones

Hasta ahora analizamos el uso de ambos instrumentos por separado, así como sus ventajas y desventajas. Sin embargo, es posible combinarlos para lograr mejores estrategias de comercialización.

Tanto la venta forward como la venta con un contrato de futuros establecen un precio fijo por el producto. Esto quiere decir que el productor, al fijar ese precio de venta, pierde toda posibilidad de captar mejores precios, en caso que el mercado tenga una suba. Para resolver este problema, el productor puede combinar instrumentos: por ejemplo, puede vender forward (para fijar el precio del grano) y al mismo tiempo, compra una opción CALL (opción de compra). De esta forma, se asegura de un piso de venta (por su grano que entregara físicamente a la cosecha) y, en caso que el mercado suba, obtiene un beneficio con la opción CALL comprada (ya que asumimos que un seguro de compra en un mercado alcista se valoriza respecto a su valor inicial).

El productor también puede, en caso que sea adverso al riesgo de entrega física, operar en el mercado de futuros, comprando una opción PUT (para asegurar un precio piso) y esperar a la evolución del mercado, pero sin incurrir en compromisos de contraparte con otro agente. Puede también comprar un PUT (como forma de asegurar un piso), y si tiene expectativas de subas de precio, mejorar su resultado con la compra de un CALL (para captar doblemente la suba del mercado).

Hasta ahora hemos enunciado algunas de las posibilidades mas frecuentemente utilizadas para lograr resolver el tema del manejo de riesgo precio. Sin embargo, no son las únicas que se pueden aplicar, sino que la combinación de instrumentos en rigor depende del grado de conocimiento que el usuario tenga de ellas, su preferencia por el riesgo y la capacidad financiera. Puesto que, en el caso de la soja, las coberturas son indirectas en el sentido que el precio al cual vende el productor no es el mismo sobre el cual se opera en la cobertura, pueden existir diferencias en la conducta de los precios, y por ello alteraciones en la eficiencia de la cobertura.

El caso de la cebada

La cebada en Uruguay se comercializa tomando como referencia el precio del trigo en la bolsa de futuros de Chicago y en el mercado de trigo FOB regional. Existen algunas diferencias entre las empresas malteras que operan en el mercado local en cuanto al volumen y a las referencias que utilizan para la cobertura así como los momentos de la fijación que se habilitan a los productores.

Maltería Uruguay (Ambev), ofrece a sus productores a posibilidad de vender hasta 2,5 toneladas de cebada por hectárea tomando como referencia el 83% del precio del mercado de futuros de Chicago para trigo (posición diciembre). El productor podrá fijar su precio de venta, en una ventana de oportunidades que especifica la maltería en el contrato. El saldo de su rendimiento (en caso que sea superior a 2,5 toneladas por hectárea) el precio de la cosecha se refiere a un 85% del trigo FOB en enero, determinado por la SAGPYA de Argentina para el período comprendido del 1 al 15 de enero..

Maltería Oriental SA, ofrece un esquema similar, en el cual la posibilidad de vender 1,8 toneladas por hectárea, tomando como referencia el 85% del precio del mercado de futuros de Chicago para trigo (posición diciembre). El saldo se fija sobre el 85% del precio promedio de la cebada de exportación informado por la SAGPYA para la segunda quincena de diciembre.

Ambas malterías admiten que sus productores vendan anticipado su grano, lo que lo transforma (desde la perspectiva del productor) en una venta forward, con los compromisos y riesgos antes mencionados. Como aspecto positivo, el hecho que una buena parte del rendimiento del cultivo tenga como referencia de precio a un mercado de futuros en forma directa, se hace posible la cobertura directa en el mercado por parte del productor, sin que existan riesgos de ineficiencias en la cobertura (como si puede ocurrir en el caso de la soja). Al igual que en el caso de la soja, es posible combinar estrategias entre la venta forward y la operativa con mercados de futuros para manejar el riesgo precio del producto.

En conjunto, tanto la cebada como la soja tienen hoy en día sistemas de comercialización que le permiten al productor y a las empresas agroindustriales que utilizan esos granos como insumos, manejar adecuadamente el riesgo precio del grano, y por lo tanto ofrecer la posibilidad de fijación flexible en el tiempo del precio. Este período de fijación para el caso de la soja supera largamente la campaña en curso, pudiendo llegar a dos campañas hacia adelante en el tiempo, mientras que en la cebada la fijación se hace dentro de la campaña en curso.

El caso del trigo

El trigo dispone hoy en Uruguay de una operativa de venta forward que se centra esencialmente en la exportación, y en forma ocasional por la molinería local. El largo del ciclo de fijación flexible con esta herramienta es de menor amplitud que en el caso de la soja e incluso de la cebada, siendo frecuente que se habilitan las operaciones forward a partir de junio o julio y se generalizan a partir del mes de octubre (luego de ocurrida la floración del trigo y conocida la incidencia de eventuales problemas de calidad o fitosanitarios). El volumen de grano que se comercializa en esta modalidad depende del grado de agresividad con el que opere la exportación, y eso depende del tamaño estimado de la zafra local.

Si bien el precio del trigo en el mercado uruguayo tiene una razonable correlación con las referencias a futuro posibles de ser tomadas como mecanismo de arbitraje, la variabilidad de la base de comercialización (esto es la diferencia entre el precio local y el precio de la referencia a futuro) es tal que hace incierto el resultado de una cobertura. De todos modos, a pesar de la variabilidad de la base, es posible la cobertura indirecta, aunque con serias restricciones en cuanto al momento de realización de las coberturas (siendo solo razonables en la cosecha).

El caso de los granos forrajeros: sorgo y maíz

Los granos forrajeros prácticamente no tienen operativa en base a ventas forward y el uso de instrumentos derivados es insignificante. Existen algunas dificultades para el uso de coberturas en el caso de los granos forrajeros, derivadas mayormente de la falta de información local en cuanto a la conducta del mercado. Si bien en Uruguay es frecuente que la producción doméstica sea insuficiente en relación a la demanda, y las importaciones sean un hecho recurrente, la conducta de los precios locales plantea algunos problemas para la estimación de la base de comercialización.

Uso de instrumentos de cobertura en Uruguay

En cooperación con la DIEA, en la encuesta agrícola de invierno 2009 se incorporaron al cuestionario algunas preguntas que buscan evaluar el uso de mecanismos de cobertura en la agricultura uruguaya. Se trata de valorar el fenómeno del manejo del riesgo precio en cuanto a los instrumentos disponibles. La información fue recabada en conjunto con la intención de siembra de cultivos de invierno.

Las preguntas realizadas a los encuestados fueron las siguientes:

- Utilizó fuentes de financiamiento externo a su empresa para la siembra de cultivos en la zafra 2008/9 ?
- En caso afirmativo, indique si el agente financiero le exigió condiciones para la cobertura del producto a vender ?
- En caso afirmativo, indique la siguiente lista las condiciones exigidas por el agente financiero:
 - Cesión del seguro contra riesgo climático
 - Venta forward exclusiva
 - Cobertura con opciones
 - Otros mecanismos (indicar)
- Si durante la zafra 2008/09 utilizó algún mecanismo para el manejo de riesgo precio en la comercialización de sus cultivos complete el siguiente cuadro (indique 1, 2, 3 en orden decreciente. Puede utilizar más de una opción para cada cultivo)

CONCEPTO	TRIGO	CEBADA	MAIZ	SORGO	GIRASOL	SOJA
Venta forward						
Cobertura con contratos de futuros						
Cobertura con opciones sobre futuros						

Principales resultados de la encuesta

Consultados sobre los si utilizaron financiamiento en la campaña 2008/9, los resultados son los siguientes:

Productores agrícolas con financiamiento externo, según tamaño de chacra. Año agrícola 2008/09				
Tamaño de chacra (ha)	Productores con financiamiento externo		Superficie de chacra de quienes financiaron	
	(N°)	(%) ⁽¹⁾	(miles ha)	(%) ⁽²⁾
TOTAL	791	22,2	549	56,1
Menos de 100	357	13,5	15	29,8
101 a 500	275	46,9	69	45,5
501 a 1000	64	41,3	47	43,0
1001 a 2000	65	51,6	86	50,6
Más de 2000	30	50,8	333	66,6
Fuente MGAP - DIEA				
<i>⁽¹⁾ Con respecto al total de productores agrícolas del estrato</i>				
<i>⁽²⁾ Con respecto a la superficie de chacra total del estrato</i>				

Los resultados indican que el 22% de los productores utilizaron financiamiento externo para el desarrollo de su agricultura, pero representan el 56% de la superficie chacra sembrada.

Si se analiza por tamaño (superficie chacra) se observa que la proporción de agricultura con financiamiento externo es mayor para los agricultores que hacen las superficies mas grandes (de 1001 a mas de 2000 hectáreas de superficie chacra) que en los pequeños. La diferencia es muy significativa: los productores con menos de 100 hectáreas recurren a financiamiento externo en una proporción muy baja (13,5 %) mientras que los grandes agricultores son mucho mas dependientes del crédito con un 50,8% de financiamiento. Si se analiza por superficie, en los estratos mas grandes de chacra, mas del 50% de la superficie se realiza con financiamiento externo versus solo el 29% en el caso de los productores de menor tamaño.

Por lo tanto, es importante destacar la dependencia de la agricultura del crédito, en particular en el caso de los productores de mayor superficie chacra. Otro aspecto a tener en cuenta radica en la exposición al riesgo que representa la agricul-

tura y su vinculación con el crédito: los pequeños agricultores son quienes arriesgan en mayor proporción su patrimonio en el desarrollo de la agricultura, mientras que los grandes agricultores en rigor arriesgan capital de sus inversores.

Cuando se consultaba a los productores sobre las condiciones de acceso al crédito en relación con el manejo de riesgo precio la respuesta se resume en el cuadro siguiente:

Productores con financiamiento externo, según condiciones exigidas por el agente financiero. Año agrícola 2008/09	
Tipo de condición	Productores (N°)
TOTAL ⁽¹⁾	406
Cesión seguro c/ riesgo climático	136
Venta forward exclusiva	96
Cobertura con opciones	28
Opciones combinadas ⁽²⁾	211
Fuente MGAP - DIEA	
<i>⁽¹⁾ Un productor puede figurar en más de una condición.</i>	
<i>⁽²⁾ Predomina la condición cesión de seguros + venta forward.</i>	

Para aquellos productores que acuden a financiamiento externo (406), casi la mitad (211) de los productores son exigidos de hacer una cesión del seguro contra eventos climáticos adversos y también deben vender con el financiador el cultivo en forma anticipada. Las restantes alternativas de manejo de riesgo sobre el crédito son en esencia la cesión del seguro contra riesgos de clima (136) o el exigir la venta anticipada como forma de manejo del riesgo precio en el crédito (96). La cobertura de riesgos de precios basado en opciones es la alternativa menos utilizada, con apenas 28 productores exigidos de tomar este tipo de coberturas.

La información que proporciona asimismo una pista importante sobre la forma que tienen quienes financian de cubrir sus riesgos: la mayoría prefiere el que se respalde el préstamo contra un seguro (para el clima) pero fuerza al agricultor a una venta forward, con lo que en rigor traslada todo el riesgo de incumplimiento físico al productor. En la medida que el seguro de eventos climáticos logre cubrir exactamente los quiebres de producción no hay mayores inconvenientes, pero en caso de no ocurrir, el productor enfrenta un riesgo significativo en ese sentido.

El siguiente cuadro da información sobre el número de productores que utilizan mecanismos de manejo de riesgo precio. Las alternativas consultadas refieren a las diferentes posibilidades existentes en el mercado: coberturas mediante la venta forward de la producción, coberturas con contratos de futuros o coberturas con opciones sobre contratos de futuros.

Productores según mecanismo principal utilizado para el manejo del riesgo-precio, por cultivos. Año agrícola 2008/09.						
Mecanismo principal	Cultivo					
	Trigo	Cebada	Soja	Maíz	Sorgo	Girasol
Productores que sembraron	2.074	672	713	1.987	502	271
Venta forward	146	212	176	2	10	15
Contratos de futuros	103	76	165	6	6	4
Opciones sobre futuros	2	0	3	1	0	0
Fuente MGAP - DIEA						

El cultivo de soja es el que presenta la mayor proporción de productores que utilizan alguna forma de manejo de riesgo precio: de 713 productores, 176 (24%) hacen coberturas mediante ventas forward y 165 (23%) lo hacen con contratos de futuros. Es importante recordar que en el caso de la soja, existe una muy alta correlación entre el precio del grano en el mercado FOB y el mercado de futuros de referencia (CBOT). Esto puede explicar la preferencia por el uso de los mercados de futuros en una alta proporción en el cultivo. En conjunto, casi un 50% de la producción de soja cuenta con alguna forma de manejo de riesgo precio.

En el caso de la cebada, la venta forward representa el 31,5% de las alternativas de manejo de riesgo precio utilizadas, mientras que los contratos de futuros representan apenas el 11%. En conjunto la producción de la cebada se encuentra con alguna forma de manejo de riesgo precio que alcanza al 42,5% de los productores. Cabe aclarar que las malterías estimulan el uso de ventas anticipadas y los contratos refieren los precios de compra del grano al mercado de futuros de trigo en el CBOT.

El trigo muestra una proporción de uso de coberturas de riesgo precio sensiblemente menor a los dos casos anteriores. Apenas un 7% usa ventas forward como cobertura mientras que el uso de futuros es todavía inferior, alcanzando un 5%. En total, solo un 12% de la producción de trigo se encuentra cubierta de eventos adversos de precios (recuérdese que el trigo es el segundo cultivo en importancia). El resto de los granos (maíz, sorgo y girasol) muestran un muy bajo uso de instrumentos de cobertura: en conjunto de forward y futuros apenas si representan el 0,4% de los productores de maíz, el 3,18% de los productores de sorgo y el 5,5% de los de girasol.

En todos los casos, las coberturas con opciones son prácticamente insignificantes en cuanto a su uso.

Si se considera el uso de herramientas de cobertura en relación a la superficie por cultivo agrícola los resultados son los siguientes:

Área sembrada por productores con cobertura del riesgo-precio, según mecanismo principal utilizado. Año agrícola 2008/09						
Mecanismo principal de cobertura de riesgo	Superficie sembrada por cultivo (miles ha)					
	Soja	Trigo	Cebada	Maíz	Sorgo	Girasol
TOTAL (miles ha)	578	544	140	87	68	55
Venta forward	152	86	42	2	1	1
Contratos de futuros	298	153	23	3	2	1
Opciones sobre futuros	5	0	0	0	0	0
Fuente: MGAP-DIEA						

En el caso de la soja, el 77% de la superficie sembrada se realiza con alguna forma de cobertura de riesgo precio, con una marcada preferencia por los contratos de futuros, que representan el 51% del total. En el caso del trigo, a pesar del bajo número relativo de productores que hacen coberturas, si se considera el área los valores cambian radicalmente: el 43% de la superficie triguera se hace con herramientas de manejo de riesgo precio, de las cuales los futuros representan el 28% y los forward un 15%. En la cebada, el 46% del cultivo sembrado es protegido, pero se destaca el peso relativo del forward (30%) vs el futuro (16%).

Es claro que a pesar que son pocos los agricultores que usan estos instrumentos, son pocos en número pero muy importantes en superficie. Los rubros preferidos para la cobertura de precios son la soja en primer lugar, seguido por el trigo y la cebada. Es importante considerar que en el caso de la soja y la cebada los precios de referencia se mantienen alineados con los futuros de cobertura mas usados mientras que en trigo la situación es diferente ya que existen riesgos que los precios a futuro no ajusten correctamente con el mercado disponible de referencia.

Consideraciones sobre los mercados de futuros para la realización de coberturas

En el análisis realizado hasta ahora, nos hemos centrado en presentar los beneficios genéricos de operar en futuros al tiempo que se hicieron algunas referencias a mercados de futuros puntuales, especialmente al Chicago Board of Trade como mercado de referencia. Es importante aclarar que si bien en la región existen otros mercados de futuros cuyo uso es posible, hay algunos elementos de su entorno operativo que los hacen menos adecuados que el CBOT.

Los mercados de futuros de Argentina, el Mercado a Término de Buenos Aires y el Rofex son mercados que cuentan con un volumen aceptable de operaciones para el volumen de granos que se maneja en Uruguay pero enfrentan el problema de sufrir directamente las distorsiones de precio que ocurren en los mercados argentinos de granos a causa de las políticas oficiales de manejo de precios y mercados. En el caso de Brasil, la Bolsa de Mercadorias y Futuros tiene contratos agropecuarios pero los mismos se encuentran nominados en reales, lo que introduce un elemento adicional de riesgo que es el tipo de cambio entre la moneda de referencia en el comercio de los granos y el real brasileño.

La existencia de intervenciones en el mercado argentino de granos, que se trasladan al mercado de futuros y la nominación en una moneda diferente de la que se negocian los granos en el país operan como impedimentos para el desarrollo de operaciones en los mercados mencionados. Si en el futuro el mercado argentino retomara el camino de la normalidad (sin efectos que alteren los precios en forma artificial tales como cambios en las retenciones, precios oficiales u otras medidas similares) deberá volver a analizarse el realizar coberturas en ese mercado ya que la proximidad geográfica y el hecho que buena parte de nuestros precios agrícolas toman como referencia el mercado argentino hacen de los mercados de futuros de ese origen la opción preferida, especialmente en el caso del trigo, la soja y el maíz.

Normas técnicas

Uruguay no dispone en la actualidad normas oficiales de comercialización de granos. Si bien a nivel del comercio de granos se aplican estándares de comercialización los mismos no son oficiales, sino producto de los hábitos comerciales impuestos por las circunstancias.

La legislación uruguaya en comercialización de granos se inspira en la experiencia regional en la materia, esencialmente de Argentina y abarcaba todos los aspectos desde el registro de operadores, el registro de las operaciones de compra venta de granos y los estándares de comercialización para cada grano.

A continuación se presenta la lista de los decretos vinculados al comercio de granos

Decreto	Objetivo principal
272/974	Documentación obligatoria en las compras y ventas de granos.
462/978	Registro nacional de operadores. Estándar de comercio granario.
175/979	Declaración obligatoria de existencias de granos a los acopios.
618/979	Documentación del comercio granario.
708/991	Estándar comercial de maíz, sorgo y soja.
240/991 y 167/992	Estándar comercial de girasol.
25/998	Estándar comercial de trigo.
321/988	Estándar comercial de arroz.
241/2000	Eliminación de la obligatoriedad de los decretos que regulan el comercio de granos.
533/001 / 470/002	Establecimiento de límites de DON en harina y productos elaborados.
446/007	Registro nacional de tenedores de granos.

Las normas técnicas fueron actualizadas conforme operaban cambios en aspectos vinculados a la tecnología del cultivo, como lo fueron en el caso del girasol al modificarse el contenido de aceite. Durante la década de los 90, los decretos de comercialización de granos y la información que se demandaba a los agentes (declaraciones juradas de existencias) fueron cayendo lentamente en desuso. En la medida que la información no tenía ningún fin práctico y no se procesaba, ni tan siquiera con fines estadísticos, crecieron las voces para su eliminación en el comercio de granos. La cebada cervecera nunca tuvo un marco regulatorio oficial ya que los criterios de calidad eran manejados en los contratos de comercialización entre las malterías y los productores.

El primero en sufrir los embates para la eliminación de una regulación obligatoria fue el trigo. En 1999 el decreto reglamentario que regulaba el sistema comercial de trigo sufrió una modificación donde se eliminaba su obligatoriedad en el comercio de trigo y quedaba para su uso como referencia, pero la definición de su uso dependía de un acuerdo libre entre las partes.

Es en ese marco general, donde la información estadística que se debía generar en base a la documentación que se solicitaba no existía, y crecía la demanda por una mayor libertad de acción que el estado uruguayo en el año 2000 elimina la obligatoriedad en el uso de los decretos que regulan el comercio de granos.

Esta eliminación se enmarca en un esfuerzo de las autoridades por eliminar normas legales que fueran percibidas como perjudiciales para la competencia.

El hecho es que, con esa medida, impuesta en el año 2000 Uruguay pasa a no tener normas oficiales de comercialización obligatoria. El único sector que mantiene un estándar obligatorio es la cebada, que determina en sus contratos el sistema de bonificaciones y deducciones a aplicar.

En la práctica, los agentes dedicados al comercio granario siguieron utilizando los decretos de comercialización como base para el comercio. En el caso de los granos para exportación, se recorre un camino similar al de la cebada al incorporar los criterios de calidad que demandan el mercado externo en los contratos de compra forward al productor.

La ocurrencia de fusarium en los años 2001/2 y 2002/3 dejó en evidencia el pobre desarrollo del sistema de control sobre el sistema comercial agrícola. Ante un problema sanitario grave como lo era la contaminación con DON de una parte significativa de la cosecha fueron necesarios varios meses luego de cosechado el trigo para tener una idea completa de la magnitud del problema. Aún así, se desconocía por completo de quien era la propiedad del trigo, donde estaba almacenado y quien lo compraba, información básica para el diseño de acciones que permitieran un manejo adecuado del problema.

En ese contexto, Uruguay incorpora dos medidas destinadas a prevenir que el grano contaminado y sus sub productos lleguen al consumo humano, estableciendo un límite al nivel de la toxina DON admisible en harina y productos elaborados en base a esta. Si bien la medida logró efectivamente reducir a lo largo del tiempo los niveles de contaminación, su aplicación generó varias críticas por parte de los actores de la cadena triguera por entender que no contemplaba la realidad del sector (una gran heterogeneidad a nivel industrial en cuanto a las capacidades de adquirir trigo sin contaminar para mezclarlo con el contaminado y de ese modo llegar al nivel exigido por la norma).

El diseño de la norma de control del nivel de DON en harina y farináceos tuvo también algunos aspectos que generaron polémica. En su primera versión, el decreto 533, no se establecían sanciones a quien incumpliera con la misma, aspecto que se subsana en la segunda versión (decreto 470). Puesto que el encargado de controlar el cumplimiento de la norma era el Ministerio de Salud Pública y no el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, era necesario un cierto grado de coordinación entre ambas dependencias estatales para un control eficiente.

La situación planteada por la contaminación del trigo con fusarium y los riesgos de contaminación con DON no fueron suficientes para impulsar un nuevo esfuerzo en obtener más información sobre el comercio de granos (habida cuenta de las dificultades en conocer el tamaño de la zafra y el nivel de contaminación cuando se plantean problemas sanitarios). Lamentablemente el tema de la inocuidad alimentaria en los cereales quedó postergada nuevamente de la agenda oficial.

En 2007 el estado uruguayo retoma el interés en disponer de mayor información sobre la producción nacional de granos y la calidad de los mismos. En el decreto 446/2007 se establecen las bases para la creación del Registro Nacional de Operadores e Instalaciones de Acopio de Granos, cuyo fin es dotar al poder ejecutivo de información estadística sobre existencias y producción de los diferentes granos, así como de la calidad de los mismos.

Sin embargo, Uruguay sigue sin contar con un estándar oficial de referencia obligatorio para el comercio de granos, más allá que los agentes continúen utilizando como práctica corriente los anteriores decretos de referencia.

Es importante indicar que, a pesar de la inexistencia de normas oficiales de comercialización, el sistema parece funcionar sin que esto represente un impedimento. En algunos casos, como por ejemplo el comercio de girasol, la base de calidad sobre la que paga la exportación es diferente a la que es de uso corriente en el país. Si bien esta diferencia no genera mayores inconvenientes comerciales, el productor recibe dos señales de calidad para un mismo producto, que se produce con un único paquete tecnológico.

La ausencia de normas técnicas en cuanto a la comercialización genera además varios efectos negativos. El más importante de ellos es el referido a la señalización de la calidad a los diferentes actores de las cadenas agroindustriales. Para un país exportador de alimentos, la clara señalización de los parámetros de calidad y la correcta señalización de la misma a los agentes debería ser un asunto estratégico en la agenda pública, en especial cuando el propio estado destina recursos a la generación y transferencia de tecnología para la producción de cereales y oleaginosos.

Documentación.

Un aspecto vinculado con la ausencia de un marco normativo que regule el comercio de granos es aquel derivado de la ausencia de documentación que respalde la entrega de grano por parte de un agente a otro. Cuando los decretos de comercialización estaban vigentes se establecía la existencia de un sistema de documentación de operaciones de compra venta donde se estipulaba el volumen de grano entregado y su calidad. La calidad se determinaba en base a un proceso de muestreo de cada viaje remitido a una planta de silos, que luego se dividía en 3 sub muestras: una para el productor, una para la planta de recibo y una como testigo. Todo el proceso estaba definido claramente en los decretos reglamentarios respectivos.

En los hechos, el proceso de determinación de la calidad y de documentación del acto de entrega del grano fue cayendo en prácticas cada vez mas informales entre los agentes. Hoy en día no existe documentación de respaldo en el proceso de compra venta de granos a nivel nacional que sea de uso obligatorio, sino que los agentes que participan en el comercio entregan (en ocasiones) documentación que acredita la entrega y la calidad del grano.

Señalización de la calidad e información de mercado

La inexistencia de un sistema de comercialización oficial que establezca claramente cuales son los premios y castigos que enfrenta el productor dada cierta calidad de granos impiden una correcta señalización del concepto de la calidad del producto que debe llegar al agricultor. Este hecho tiene implicancias significativas ya que los procesos de señalización y mejora de la calidad deben ser consistentes y duraderos en el tiempo ya que los cambios tecnológicos muchas veces son lentos. La experiencia del trigo en el Uruguay muestra claramente como el lobby del sector molinero fue eficiente al momento de liberalizar el mercado, lo cual le da mayores grados de libertad al momento de comprar grano al productor puesto que las reglas cambian año a año o en función de la coyuntura particular que enfrenta la industria y no del país en su conjunto.

Otro tanto puede indicarse de la información de mercado. Uruguay no dispone de un sistema que registre las operaciones de compra venta de granos de forma estandarizada. Los precios que se utilizan como referencia son informados por los compradores en su mayoría y no suelen establecer el volumen negociado por unidad de tiempo. Ante la ausencia de normas de calidad obligatorias (se mantiene el uso de las ya derogadas) es difícil saber con precisión que se está negociando.

La ausencia de información de mercado fehaciente genera problemas derivados de una situación de información asimétrica entre las partes. Asimismo, complica el análisis del mercado y los esfuerzos por analizar estadísticas retrospectivas para estudios técnicos como por ejemplo las estimaciones de bases de comercialización para los diversos granos que se comercializan en el país.

Entrevista a informantes clave de la cadena

Uno de los aspectos interesantes de la nueva coyuntura agrícola es el que se relaciona con la conducta de los diferentes actores de la cadena. Conocer cual es la estrategia de cada uno de ellos en un contexto de creciente competencia, entornos cambiantes en materia de precios y de acceso a los factores de producción es importante para conocer la dinámica del sector.

Para conocer las percepciones de cada uno de los agentes se desarrollaron entrevistas con diferentes actores que participan en la agricultura de secano tanto a nivel de la originación propiamente dicha como del comercio agrícola. En todos los casos se desarrollaron entrevistas personalizadas con personal vinculado a la gerencia de cada una de las empresas de modo de conocer sus puntos de vista sobre algunos aspectos clave que se agrupan en:

La historia de la empresa y su presencia en Uruguay,

La opinión respecto a los valores por los cuales los productores operan con la empresa y su estabilidad en el tiempo,

Las fortalezas y debilidades del actual esquema agrícola,

La opinión respecto del ambiente de negocios para el sector,

La opinión respecto a algunas medidas llevadas adelante por el Poder Ejecutivo en cuanto al manejo del recurso suelo y la limitación a ciertas formas de tenencia de la tierra,

La opinión sobre la imposición de algunas medidas de política vinculadas al ordenamiento del marco normativo comercial del sector agrícola.

Las empresas seleccionadas para las entrevistas buscaron abarcar el mayor espectro posible de casos. Se entrevistaron actores argentinos que corresponden a grandes empresas agrícola-ganaderas (El Tejar, Kilafen), empresas asociadas entre capitales uruguayos y argentinos (Agronegocios del Plata), empresas uruguayas de servicios y corretaje (Barraca Erro, Alpino Agronegocios), empresas de corretaje (Garment SA, Louis Dreyfuss Commodities, Crop Uruguay). Es importante destacar que no todos los entrevistados tienen un único perfil que los caracteriza sino que incursionan en varias áreas de actividad, incluso se presentan casos donde compiten en una determinada porción de mercado (por ejemplo originación o compra al productor) pero colaboran en otras (acumulando volumen para lograr mejores condiciones de exportación o condiciones logísticas de embarque). Con este esquema de entrevistas se dispone de información de los agentes relevantes en la cadena: desde aquellos dedicados únicamente al comercio agrícola (mercado interno y/o exportación como actividad comercial mayoritaria hasta empresas dedicadas únicamente a la producción de granos (sin desarrollos comerciales propios).

A continuación se presentan los aspectos mas importantes de cada entrevista y un resumen general con las conclusiones sobre los aspectos comunes y divergencias entre los encuestados.

Alberto Pino - Alpino Agronegocios

Alpino Agronegocios es una empresa radicada en la ciudad de Mercedes. Tiene sus orígenes en 1992 en la venta de insumos y servicios de aplicación aérea de fitosanitarios. El año 1997 marca el comienzo de la actividad de venta de grano en el mercado local como forma de cobranza de los insumos financiados en un entorno particularmente negativo para el sector. Actualmente además de los servicios que dieron origen a la empresa se incorporan el transporte de cargas, una planta de silos y el corretaje hacia la exportación.

En términos generales, se destaca que el grupo de productores que trabaja con Alpino Agronegocios es muy estable en el tiempo, destacándose que la fidelidad del cliente no está en el precio que se paga por el grano o el costo de los servicios sino en la relación personal que se establece entre la empresa y el cliente. Se cuida al máximo la atención que se le brinda no solamente en lo comercial sino también mediante la oferta de capacitación, charlas sobre la evolución de los mercados y viajes de formación. La empresa asigna tal valor a la profesionalidad del servicio que se encuentran en proceso de certificación de calidad según la norma ISO 9000.

La visión sobre el rubro que se tiene desde la empresa es que se está tornando cada día mas complejo y exigente en función de la llegada de nuevos actores comerciales de fuerte peso (esencialmente las transaccionales del comercio de granos). Asimismo los agricultores son cada día mas profesionales en su función y exigen el mismo trato profesional a los diferentes agentes comerciales que interactúan con ellos.

En general los productores de la empresa no son exclusivos sino que venden su grano con varios operadores. La estrategia de la empresa ha sido la de captar al productor con alguno de los servicios que ofrece (a una tarifa razonable) para que esto represente la puerta de entrada hacia otros servicios. Esta falta de exclusividad es uno de los motores de la mayor eficiencia de la que se busca dotar a la empresa. En cuanto al uso de mercados de futuros y opciones, se está comenzando a utilizar estas herramientas y generar las capacidades necesarias (se opera a través de un banco privado de plaza y con un corredor en Rosario, Argentina). Se brinda mucha importancia a las charlas mensuales de información de mercado como forma de introducir a sus productores al tema, en especial luego de detectarse la ocurrencia de ventas físicas forward superiores a la capacidad del productor de cumplir con las entregas pactadas. Esto lleva a que se valore como positivo (en soja) el potencial que presenta el uso de mercados de futuros y opciones para el manejo de riesgo precio.

La empresa mantiene su actividad en el financiamiento de insumos y busca que el productor comercialice su producción con el financiador como forma de contener el riesgo que pueda presentarse. Por el momento no obliga al productor a tomar coberturas con futuros y opciones para respaldar eventuales caídas en los precios de los productos que financia. La determinación de a quien financiar se establece en base a la historia productiva y comercial del cliente y para el préstamo se obliga a una cesión de derechos del seguro contra clima (mandatorio) y también la existencia de un título ejecutivo (cheque o vale por el monto a financiar). La empresa que se destaca el "conocimiento humano" del cliente en cuanto a su situación productiva y al relacionamiento a largo plazo. El perfil de clientes de la empresa se ubica en el rango de productores de tamaño medio (de 2 a 4 mil hectáreas).

En relación a las fortalezas y debilidades del actual modelo agrícola el entrevistado muestra cierta preocupación por la existencia de grandes grupos empresariales y su desmedido crecimiento en escala, sobre todo por representar una seria amenaza para el productor mediano a chico. A pesar de que observa un cierto impasse en el crecimiento de los grandes grupos, la amenaza persiste para el desarrollo de los agricultores que representan su cartera de clientes. Destaca que la flexibilidad que otorga el cultivo de la soja en términos de manejo de riesgo precio, pero no hay hoy en el país un solo cultivo que ofrezca a la vez conservación del recurso suelo, flexibilidad comercial en cuanto a la fijación del precio y estabilidad de rendimiento.

Como dificultad destaca la problemática referida a la comercialización de los granos forrajeros, que lleva a la predominancia del doble cultivo de soja sobre soja como forma de maximizar la utilidad agrícola. Considera que la ausencia de seguros de cobertura para cultivos con mejores prestaciones tanto de invierno como de verano representan una limitante para el desarrollo del sector.

El entrevistado se manifiesta a favor de las medidas llevadas adelante por la administración en lo que refiere a la conservación del recurso suelo, pero tiene una opinión crítica en cuanto a la limitación de la propiedad de la tierra a extranjeros. También es crítico en relación a la existencia de decretos oficiales de comercialización y registro de operaciones de compra y venta de grano pero se muestra neutro en cuanto a la existencia de un clearing de operaciones forward (cambia a favorable su posición en tanto se estructure con el debido secreto que garantice la confidencialidad de las operaciones). Muestra además una opinión favorable a la no intervención del estado en los mercados.

En cuanto a las limitantes para el sector, se destacan las trabas a nuevos eventos biotecnológicos y la inestabilidad del clima como los fundamentales. Cree que los grandes grupos empresariales dedicados a la agricultura son empresas de riesgo. La visión que tiene sobre la operativa de estos grupos le lleva a pensar que la escala representa una dificultad para la eficiencia en términos productivos.

En cuanto a su definición de los aspectos distintivos de los productores uruguayos en relación con los argentinos (dentro de su universo de clientes) es el hecho que el productor argentino es mas estructurado en cuanto a su manejo comercial de la agricultura y mas ordenado en sus operaciones. El productor argentino “trabaja con pautas claras y con profesionalidad” en su actividad, mientras que el uruguayo lo es menos pero aprende de las experiencias de sus pares. Estima que la agricultura ha avanzado mucho en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías. En cuanto al principal motivador para la definición de las rotaciones, cree que la maximización de la rentabilidad es el elemento central que marca las pautas de trabajo de sus clientes.

Las relaciones comerciales de la empresa tanto en exportación como en mercado interno suelen ser estables y duraderas. La empresa trabaja con dos exportadores (en trigo y soja) y un molino en el mercado interno, así como con una maltería en cebada.

Su visión respecto de la agricultura y el posicionamiento de su empresa es el que está en un negocio en pleno crecimiento, con riegos asociados importantes (de mercado y de clima) pero que pueden manejarse.

Ismael Turbán - Grupo El Tejar

Grupo El Tejar inicia sus operaciones en Uruguay en 2002. Es, en sus orígenes, un grupo de productores agrícola ganaderos familiares que ve en la asociación y en el crecimiento sobre la base de capital de trabajo una oportunidad para desarrollar un aumento sostenido de la actividad. Hasta el 2006 el grupo se mantuvo en su política de crecer sin activos fijos y a partir de entonces cambia su paradigma y pasa a comprar tierra en Uruguay al tiempo que abre a la venta una porción de su paquete accionario (18%) con el objetivo de reducir el costo de arrendamiento y capitalizar a la empresa.

Uno de los elementos que más llaman la atención del discurso de este grupo es el fuerte énfasis que se hace en relación a los valores humanos que forman parte integral del grupo. El foco se pone en las personas “importa lo que es la persona y no lo que hace”. La confianza es también una parte importante de los valores del grupo, tanto en lo interno como en lo externo (con los proveedores de insumos y servicios).

La política de diversificación de riesgos del grupo se sustenta en dos pilares centrales: por un lado la dispersión geográfica de sus operaciones y por otro la comercialización a lo largo de un período amplio de tiempo de los productos que genera. Por lo tanto, una actividad que puede presentarse como riesgosa (como es la agricultura) si es concentrada en una sola ubicación geográfica puede no serlo si se diversifica como lo hace el grupo. Esto lleva incluso a que el grupo no utilice seguros contra eventos climáticos para su producción (dada su dispersión geográfica en el país y en la región) ya que estiman que esta aproximación es superior en términos de efectividad que la contratación de seguros.

En cuanto al modelo de negocios, El Tejar marca sus diferencias respecto de los pooles de siembra existentes en Argentina, donde el ciclo para el reintegro del capital es en función de los ciclos de cultivo. El grupo se enfoca en operaciones de largo plazo ya que nace con la filosofía de trascender en el tiempo, lo cual lo lleva a una visión estratégica particular: el plazo objetivo es de 20 años para la valoración del portafolio a pesar de la inestabilidad de los precios y el clima en un modelo que se pruebe como sustentable.

El manejo del negocio se hace sobre una visión de portafolio en lo que refiere al manejo del riesgo. La empresa maneja 13 productos diferentes (entre productos agrícolas y ganaderos). Se busca asignar los productos en función del mejor ambiente agronómico para su desarrollo y estabilidad. En todos los casos se busca que exista un 50% del área bajo gramíneas, que suelen ser la cabeza de la rotación. Las decisiones de venta dentro de un determinado producto se alcanzan cuando se llega a la relación insumo-producto deseada, sin considerar las perspectivas futuras de mercado.

Los contratos de arrendamiento son a más de dos años de plazo como regla mínima, teniendo preferencias por contratos de más largo plazo. Esto se vincula con la decisión estratégica de la empresa de lograr acuerdos durables y el que no se lo asocie a emprendimientos de corto plazo. La media de un contrato es de 3,5 años para los arrendamientos, ya que de este modo es factible la incorporación de pasturas a la rotación y también escapar a la lógica maximizadora de beneficios de la renta anual. En términos generales el grupo no incurre en las rentas por cultivo, salvo en casos muy excepcionales.

La planificación de corto plazo se basa en la determinación de ambientes de producción para luego sobre ellos seleccionar la mejor combinación de productos, más que al desarrollo de una agricultura de precisión. Los ambientes se dividen en tres tipos, A, B y C. El ambiente A es apto para maíz, el B para sorgo y el C admite rotaciones de agricultura con pasturas. La definición del tipo de ambiente está dado por el tipo de suelo y la capacidad de mantener la estructura del mismo.

El criterio de decisiones puede resumirse en: arrendamiento a largo plazo, rotaciones con gramíneas, uso de siembra directa en forma intensiva y asegurar cobertura de suelo. La definición de la rotación depende del ambiente donde se esté instalando el cultivo. Cada actividad tiene un rendimiento piso definido y se le asigna un objetivo al producto para definir la relación insumo producto a alcanzar. Se busca, en aquellos cultivos que brindan la posibilidad, vender en forma anticipada una parte del rendimiento estimado. En algunos casos, como por ejemplo en el trigo, la decisión del grupo es no avanzar más del 30% del rendimiento estimado para prevenir problemas de contaminación con fusarium. En el caso de los granos forrajeros se buscan lograr acuerdos comerciales mientras que en el caso de la soja se utiliza en forma intensiva el contrato de venta forward.

Otro de los objetivos del grupo es llegar a la cosecha con la totalidad del grano vendido, sin incurrir en lo posible en almacenar grano.

La incorporación del negocio ganadero al portafolio de la empresa tiene como objetivo el ampliar el espectro de campos arrendables y dar una alternativa adicional al portafolio de colocaciones (como actividad productiva). Si bien este negocio es nuevo en Uruguay para el grupo y plantea un cambio importante ya que obliga a la empresa a trabajar con ganados propios, se lo ve como una buena alternativa.

El objetivo de la empresa es en el futuro centrar su crecimiento en mejorar los indicadores productivos más que en expandir el área, a través de la racionalización del equipo de trabajo y buscar alternativas que permitan el agregado de valor (producción de semillas, incorporación de riego, negocio ganadero).

Las demandas al Estado son la existencia de normas claras y predecibles en cuanto al entorno de negocios, más inversión en infraestructura, mejorar la capacitación a nivel técnico no profesional y mejorar la formación en negocios del personal técnico.

Las fortalezas del actual modelo agrícola se ubican, según el grupo, en el aumento del número de empresarios y la generación de empresas de servicios conexas con el negocio agrícola. Se produce además una profesionalización de los servicios que se prestan al sector y hay una especialización de las funciones. Un aspecto destacado muy especialmente es la formalización del empleo rural derivado del crecimiento agrícola y el desarrollo de “comunidades agrícolas” en torno a los centros poblados que mejoran la calidad de vida de los trabajadores rurales. Sin embargo, observa con preocupación el que no se generen las debidas oportunidades educativas a los jóvenes de campo en su entorno, esto es la comunidad rural donde habita.

Tiene una visión positiva de las medidas que ha tomado el estado en cuanto a la conservación del recurso suelo como criterio ordenador de los sistemas de producción. No comparte la existencia de decretos oficiales de comercialización pero sí estaría de acuerdo con la existencia de una cámara arbitral para zanjar problemas comerciales agrícolas en un ámbito neutro. Valora como positiva la existencia de un clearing de operaciones y el registro formal de las compra ventas de granos.

En cuanto a las debilidades del sistema, el entrevistado se lamenta que exista una suerte de visión demoníaca del papel de los grandes grupos agrícolas en el sector público. Entiende que existe una visión muy parcial del papel que estos emprendimientos han logrado en el desarrollo agrícola nacional y eso lleva a una visión sesgada de los efectos que se perciben en el sector, sin considerarse por ejemplo los efectos positivos en cuanto a generación de empleos de calidad en el sector rural, la existencia de nuevos empresarios de servicios que logran una buena calidad de vida y por sobre todo la existencia de un nuevo modelo de gestión empresarial inédito en el mundo.

Jorge Erro - Barraca Erro

Barraca Erro nace como empresa en 1947, dedicada originalmente al corretaje de granos en el mercado interno. El crecimiento de los volúmenes en girasol la obligan a buscar nuevas alternativas comerciales que la centran en la exportación, actividad que mantienen hasta la fecha. La misión de la empresa es el agregado de valor a la cadena agropecuaria a través de varios servicios que se ofrecen al productor. A lo anterior se agrega la vocación de la empresa por el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías que tiene su origen en la vinculación con la venta de maquinaria agrícola. Fueron pioneros en el desarrollo del cultivo de soja en el país.

El entrevistado indica que en su percepción los productores que trabajan con la empresa son estables a lo largo del tiempo. Los valores que destacan para esa estabilidad es la atención personalizada que se les brinda y la existencia de negocios en complementación con la actividad del productor (venta de insumos, innovación técnico-productiva, charlas, información de mercado). Estos valores se han mantenido estables a lo largo del tiempo. El objetivo de la empresa es enfocarse en el desarrollo de relaciones comerciales durables.

A la fecha la empresa se encuentra comenzando la difusión del uso de mercados de futuros y opciones como herramienta para el manejo del riesgo precio. Para ello se facilitan las operaciones de corretaje para sus clientes. Se busca que los clientes minimicen su exposición al riesgo precio sin incurrir en compromisos físicos y también el uso de coberturas con opciones para maximizar el resultado de sus negocios agrícolas (mayormente en soja). Sin embargo, señala que el grueso de la comercialización de soja se realiza a través de ventas forward siendo muy pocos los que operan con otros instrumentos. Ve algunas dificultades en el convencimiento del productor y para ello se encuentran desarrollando programas de capacitación.

La empresa no visualiza diferencias importantes entre los productores argentinos y los uruguayos, aunque se reconoce en el productor argentino un mayor nivel tecnológico (productivo) y comercial. No visualiza diferencias entre el gran grupo dedicado a la agricultura y el productor convencional.

La empresa mantiene el financiamiento de insumos hacia sus productores pero no es un objetivo en sí mismo. La crisis del sector de finales de la década de los 90 dejó en la empresa la imagen que el financiamiento de insumos es de mucho riesgo y por ello solo se incurre en la actualidad si se lo observa como una pieza más en la estrategia de agregado de valor hacia el cliente. La idea de la empresa es ofrecer al productor precios competitivos todos los días en todos sus productos.

En relación con clima de negocios, considera que existe un buen ambiente, muy competitivo y positivo para el productor dada la competencia que existe hoy en plaza. Muestra su preocupación en cuanto a la evolución del mercado de tierras, y considera que en el futuro existirán notables diferencias entre los productores que operan en campo propio en relación con aquellos que arriendan campos. Valora como positivo la transformación que ha ocurrido de productores en dificultades a empresarios que venden servicios al sector.

Se muestra favorable a las medidas implementadas por el Poder Ejecutivo en cuanto a la conservación del recurso suelo, pero muestra diferencias filosóficas en relación con las medidas referidas a la limitación de la propiedad de la tierra. Sostiene que su empresa visualiza desde el año 2003/4 los impactos de la agricultura intensiva sobre el recurso suelo. Considera que un elemento sobre el cual el Estado debería tener más presencia reguladora es en el uso de fitosanitarios, en particular en lo que refiere a análisis de residuos.

En cuanto a las debilidades del actual esquema agrícola, ve como un riesgo la concentración de actores y la eventualidad de desarrollo de monopolios privados tanto en la etapa productiva como en la comercialización de granos. En cuanto al contexto general ve como riesgoso la combinación de agricultura en zonas marginales asociada a la inestabilidad climática. Si bien existe a su criterio un ajuste de los valores de las rentas de las tierras de aptitud agrícola marginal, la presencia de grandes grupos distorsiona el valor del activo en el conjunto del país. En su opinión, los capitales llegados al país no son capitales "golondrina".

Los aspectos positivos los centra en la gran evolución que ha presentado el sector en cuanto a mejoras tecnológicas en especial las asociadas al manejo de variedades en soja, que muestran un importante incremento en los rendimientos medios a pesar de las condiciones ambientales no siempre favorables para el cultivo.

Considera que el papel del Estado es el correcto para el actual contexto, y se pronuncia a favor del mantenimiento de un statu-quo. Valora el respeto a las reglas y la previsibilidad que tiene el país y la imagen positiva que esto genera.

Consultado en particular sobre la imposición de normas comerciales de uso obligatorio, entiende que debe operarse con cuidado en la materia para evitar generar restricciones a los vendedores si las reglas son demasiado estrictas (en relación a las demandas de los compradores). Considera que las normas comerciales, de aplicarse, deberían ser de acuerdo libre entre partes. Valora positivamente la existencia de un clearing de operaciones forward.

Existe, en la visión del empresario, un riesgo latente en la concentración de las operaciones comerciales en manos de grandes empresas (cita un caso de una multinacional en Paraguay). Considera que algunas prácticas de captar mercado trabajando por debajo de los costos son factibles de ocurrir en Uruguay por empresas que deseen quedarse con el mercado o ganar participación en él.

Considera una debilidad intrínseca del sistema la neta predominancia de la soja como cultivo líder en flexibilidad comercial y se lamenta que los granos forrajeros, en particular el sorgo, no dispongan alternativas de mercado válidas para desarrollar más su producción.

A nivel externo, la empresa trabaja con todos los exportadores locales con excepción de los transnacionales. Tiene la meta de agregar valor en el negocio, por lo que incurre no solo en la venta de granos in natura sino también lo hace en alimentos balanceados y algunos productos especiales (aceites prensados en frío) como forma de escapar a la lógica del producto básico no diferenciado. Su estrategia en el futuro es especializarse en productos con baja oferta y donde sea posible cierta diferenciación.

Finalmente, considera que la lógica que debería seguir el productor es la de vincular el costo al precio mediante ventas anticipadas y buscar ampararse en los instrumentos que le permitan una compra al contado de sus insumos para evitar el crédito.

Crop Uruguay (asociación con Cargill) - Eduardo Díaz

Crop Uruguay inicia sus operaciones en el año 2003. Se trata de una asociación entre una empresa uruguaya con el gigante multinacional Cargill. La empresa se dedica a la comercialización de granos, provisión de servicios de logística e insumos a la producción agrícola local. Se ven a sí mismos como que genera vínculos comerciales entre la producción y los mercados internacionales.

Estiman que el pool de productores que tiene la empresa es estable a lo largo del tiempo y su crecimiento obedece al crecimiento del sector, aunque son pocos los productores que operan en exclusividad con Crop.

Los principales valores que hacen de Crop la opción preferida es la seriedad y el respaldo de la marca (Cargill), la continuidad en el negocio, el respeto a las normas y los costos competitivos en los servicios que proporcionan.

Destaca, entre todos los servicios, el valor creciente que tiene la logística en el sector. Se trata, cada vez más, de un servicio estratégico y decisivo en la voluntad del productor. Estima que la evolución del sector agrícola hacia un esquema cada vez más industrializado, con productores cada vez más profesionales en su gestión hace que se genere una demanda de servicios de alto valor.

En términos de negocios, la empresa se centra esencialmente en soja y trigo, y suelen presentarse al productor bajo la modalidad de paquetes integrados. Ve dificultades en el caso del desarrollo de la producción de maíz (por la inestabilidad de los rendimientos) y en el caso del sorgo por las dificultades comerciales que presenta. El financiamiento de insumos existe pero no es el eje central de la empresa y su asignación es relativa a la historia del cliente que demanda financiamiento. El financiamiento lleva implícita la venta de productos con la empresa.

En su opinión, existen diferencias apreciables entre la lógica del gran grupo agrícola respecto del productor convencional. El gran grupo tiene una lógica financiera del negocio (a que renta consigue el capital y cual es la tasa de retorno de las diferentes actividades agrícolas), lo que asociado a la capacidad de manejar el riesgo precio del producto definen las preferencias y el horizonte temporal de acción del grupo. Por lo tanto, la lógica empresarial está condicionada por estos factores y tiene efectos sobre los compromisos a futuro que adquiere el grupo. Es en base a estos factores que predomina un cierto cultivo y un cierto plazo de ejecución. Como contraposición, el productor dueño del campo enfrenta otras restricciones que no son las mismas que el gran grupo agrícola lo que lo lleva a tener una lógica operativa diferente. En un entorno de alta volatilidad de precios, considera que es muy complejo definir cual de las dos culturas es mejor o peor en términos relativos dado lo significativo de los cambios en un corto período de tiempo.

Valora como positivo el efecto cultural en términos tecnológicos que tiene el gran grupo agrícola, ya que cuenta con una fuerte incorporación de tecnología, un manejo profesional del negocio (en términos de gerenciamiento de las actividades) y el uso intensivo de contratistas de servicios que abren nuevas oportunidades.

La empresa no ha transitado el camino de la incorporación de usar mercados de futuros y opciones. Sus operaciones comerciales con los productores se restringen al uso de contratos forward.

Tiene una buena impresión del ambiente de negocios que existe en Uruguay. Valora positivamente la existencia de reglas claras, respeto a las normas y previsibilidad. Señala su preocupación por el manejo del frente impositivo y el efecto en su negocio. En términos generales, se muestra de acuerdo con las medidas que ha tomado el ejecutivo en términos del manejo del recurso suelo y es neutro en cuanto a la limitación de venta de tierra a extranjeros. Su balance general es positivo y a favor de un crecimiento de la inversión extranjera.

Consultado sobre las fortalezas y debilidades del actual modelo agrícola valora como positivo el respeto a las normas y las ventajas logísticas que representa el Uruguay como país con un acceso relativamente cercano a los puertos y buenas vías de comunicación, sin embargo hay que desarrollar más la caminería rural para facilitar la salida de las cosechas.

Como demanda al Poder Ejecutivo estaría el mantener el actual ambiente de negocios, sobre todo enfatizando el papel importante que tiene la agricultura en el desarrollo de la economía nacional. Está a favor de la incorporación de normas oficiales de comercialización que estén vinculadas a la exportación (principal destino del grano nacional) al igual que se

muestra favorable a la existencia de un registro de operaciones, que no necesariamente debe estar en la órbita del sector público. No considera necesaria la existencia de un clearing de operaciones forward como mecanismo de protección ya que existe uno de base “informal” entre los diferentes actores de la cadena.

Al igual que otros entrevistados, muestra preocupación por la eventualidad de que el crecimiento en escala de uno de los actores (tanto en la producción como en la comercialización) genere un desbalance en el mercado y/o posiciones abusivas de poder. Considera que en Uruguay no hay una visión del papel estratégico de la agricultura y planificación a largo plazo del sector.

En cuanto a la comparación entre el productor local y el extranjero (incluyendo a los grandes grupos) ve al primero como con un perfil muy conservador mientras que el segundo tiene una gestión mas profesional del negocio y con una visión de manejo de riesgos mas estructurada.

Por el momento el grupo se concentra exclusivamente en el mercado externo y algunas operaciones del grupo en el mercado interno, asociadas a otras empresas del grupo.

Gustavo Flores - Coopagran

Coopagran es la única entidad cooperativa que participa en el comercio de granos a nivel local, siendo heredera de la antigua Central Cooperativa de Granos.

La visión del entrevistado sobre el perfil de clientes de la cooperativa muestra la percepción de un cambio sostenido y continuo en el pool de productores que trabajan con la entidad, producto de la creciente concentración de actores en el negocio agrícola, especialmente en la etapa primaria.

La cooperativa se visualiza a sí misma como una empresa particular que articula servicios y negocios en un nicho específico donde el resto de los actores no accede. El nicho se define como el entorno agrícola ganadero o agrícola lechero, en base a un esquema multi rubro. Si bien perciben que el eje del negocio agrícola (para la definición de su negocio) es mover grandes volúmenes con bajos costos unitarios, se dedican a un modelo integrador de todos los componentes que pueden ser atractivos al productor a precios similares a la competencia. Por lo tanto, el eje de la competencia es sobre un frente que abarca varios rubros y no uno solo, como perciben es el enfoque del resto de los competidores del sector.

La oferta de productos al agricultor se realiza en base a cultivos individuales. No utilizan mercados de futuros y opciones como herramienta de cobertura aunque están buscando dotarse de las capacidades necesarias. El productor que tienen como cliente no es usuario de esas herramientas, que las considera como de difícil comprensión. La forma mayoritaria de manejo del riesgo precio es mediante el uso de contratos forward, a pesar de ser conscientes de los riesgos comerciales que implica.

En lo relativo al financiamiento, dado el perfil crediticio de la cooperativa es un sector que les es de difícil acceso y que no forma parte del eje del negocio.

El ambiente de negocios para el sector es considerado como favorable. Ven como positivo el desarrollo de un mercado muy fluido para oleaginosos y trigo pero no así en el caso de los granos forrajeros. Cree que es un aspecto donde el estado debería participar para el desarrollo de actividades comerciales para fomentar este sector.

Sobre las medidas implementadas por el poder ejecutivo en manejo de suelos considera que las mismas son adecuadas, pero reclama una mayor participación del estado en el desarrollo de políticas concretas ante los problemas de comercialización de algunos sub productos forrajeros importados que representan limitantes para el desarrollo de opciones comerciales.

Consultado sobre las fortalezas y debilidades, en opinión del encuestado el punto problemático se encuentra en la aproximación "financiera" que tiene gran agricultura, asociado al carácter de producto básico no diferenciado. Tiene una visión crítica de los grandes grupos agrícolas ya que sostiene que tienen pérdidas ocultas que no se han cuantificado debidamente y muestran algunas ineficiencias evidentes. Como punto negativo considera a la inflación de los precios de la tierra que generan los grandes empresarios agrícolas y los problemas crecientes de logística.

En cuanto a sus demandas al estado, se centra esencialmente en lo que hace a la existencia de seguros integrales y/o subsidios a los seguros para facilitar su incorporación. Sobre la obligatoriedad de normas comerciales se muestra favorable en tanto las mismas sean elaboradas en consulta con los actores pero no para todos los granos, así como también en lo referido a la existencia de un boleto de compraventa obligatoria. No tiene opinión sobre la existencia de un clearing de operaciones forward.

Consultado sobre su opinión de la lógica empresarial de los grandes grupos, el entrevistado coincide que no los considera como capitales "golondrina". Si encuentra en ellos algunos aspectos comunes como por ejemplo la lógica de funcionamiento en relación a su capacidad de negociación con los proveedores, logística y también en la forma de dispersar los riesgos climáticos en una escala regional.

Finalmente, asocia el papel predominante de la soja a la facilidad de manejo del riesgo precio y a la flexibilidad que proporciona.

Sus relaciones comerciales suelen ser estables, tanto en el mercado interno como en el mercado exterior. Ven crecientes dificultades en el desarrollo del mercado de granos forrajeros que limitan su desarrollo como partes del negocio agrícola.

José Palma -Louis Dreyfus Commodities LDC Uruguay

Louis Dreyfus Commodities es una multinacional dedicada al comercio de granos y sub productos, siendo una de las 5 mas grandes del mundo. Se instala en Uruguay en 1998 realizando sus primeros negocios en girasol. En la actualidad opera tanto con productos nacionales como de otros orígenes (esencialmente argentina).

El grupo de productores que atiende la empresa en su etapa de originación tiene similar dinámica a la expansión agrícola. Por lo tanto, crece a lo largo del tiempo y se compone tanto de productores uruguayos como argentinos y también brasileños. Destaca que el productor rara vez es exclusivo de una sola firma, sino que trabaja con varios exportadores a la vez. Las condiciones del país en cuanto a la disponibilidad del recurso suelo, asociado a la presencia de grandes grupos empresariales dedicados a la agricultura son una parte central del crecimiento agrícola y generador de oportunidades de negocios.

Expresa la preocupación por el riesgo climático existente en el país y sus efectos en la producción total. Los valores que entiende identifican a la empresa en el productor es el tratarse de una empresa seria, que crea sinergias y negocios beneficiosos para ambas partes. Asigna un valor especialmente importante al desarrollo de una logística de excelencia para atender a la creciente demanda. La empresa busca acompañar al crecimiento de las zonas agrícolas con inversiones específicas (centradas en almacenaje). Considera que una de las causas por las cuales el productor no es fiel a una sola empresa es el hecho que busca diversificar el riesgo que implica trabajar toda su logística con una sola empresa.

En términos de negocios, la empresa tiene una conducta de manejo de riesgo por la cual se “calzan” todos los negocios que se realizan. Esta estrategia minimiza la exposición a la evolución adversa del precio en la utilidad del negocio. Esencialmente definen su negocio como de diferencias entre precios de compra y venta de posiciones a futuro de un producto (spreads y/o bases). La empresa hace coberturas utilizando mercados de futuros y opciones, asesorando en cuanto a la posible evolución del mercado a los productores que así lo reclaman.

Al productor se le ofrecen negocios por cultivo, pero dada la creciente competencia en el mercado de granos local se deben ofrecer varios productos para mantenerse competitivos en relación a la competencia. Se centran casi exclusivamente en el negocio de comercialización de granos sin incursionar en otras áreas. Puesto que es cada vez mas estratégico el ofrecer financiamiento de insumos están considerando desarrollar en esa área, aunque no es el foco de la empresa. El mecanismo que sugieren es al productor es vender forward y sobre ese contrato negociar con la banca un crédito para la compra al contado de sus insumos.

Consultado sobre las diferencias que perciben entre productores argentinos y uruguayos, señala que el argentino es mas profesional y metódico en su forma de trabajo versus el productor uruguayo. Este concepto es extensivo al uso de mercados de futuros y opciones como apoyo a la comercialización, donde si bien su uso es bajo se observa una tendencia creciente a incorporar estas herramientas.

Su visión referida a los grandes grupos agrícolas es la de una gran empresa industrial con un manejo profesional de los riesgos productivos y de mercado que le permite operar con un alto grado de planificación. Asimismo trabajan con precios objetivos en función de su planificación financiera.

Consultado sobre el ambiente de negocios reinante en el Uruguay, considera que el mismo es muy bueno, con un fácil acceso al crédito y con un buen nivel de relacionamiento entre los diferentes actores de la cadena agroindustrial. En relación a las acciones emprendidas por el Poder Ejecutivo considera positivo el respeto a las reglas de juego que son un distintivo de la imagen del país, aunque expresa su deseo de que algunos aspectos vinculados al tratamiento tributario sean analizados adecuadamente (en referencia a los precios de transferencia).

En cuanto a las fortalezas y debilidades del actual modelo de crecimiento de la agricultura ve como positivo que se mantenga la senda de crecimiento del sector a pesar del neto predominio de la soja como principal cultivo. Cree que el foco del modelo agrícola evolucionará hacia un concepto mas amplio de sustentabilidad ambiental (de la mano de la siembra directa) y que se desarrollarán oportunidades para otros cultivos así como otros sectores (ganadería intensiva) y también en la generación de nuevos tipos de empresarios vinculados a los servicios. Estima que en Uruguay es posible duplicar

el área de cultivos agrícolas sin mayores dificultades si las condiciones de mercado acompañan. No ve un riesgo especialmente importante en los actores que hoy componen al sector, aunque posiblemente los grandes agricultores entren en una fase de consolidación mas que de expansión.

Como factor limitante considera la disponibilidad de tierra agrícola, sin mayores restricciones en otros campos (logística, servicios, etc) que aparecerán en cuanto se genere la demanda. Considera que el Estado deberá analizar los problemas derivados del crecimiento explosivo de la agricultura en función de los problemas que se generen para sectores específicos de la producción.

Como demandas al Poder Ejecutivo el entrevistado no plantea aspectos concretos mas allá de destacar la necesidad de mantener el actual esquema de respeto a las normas comerciales establecidas. Ve como positivo el que se implementen normas de comercialización de granos aunque no obligatorias con igual nivel de exigencia entre el mercado interno y la exportación. Si considera positivo el que exista en el país un órgano que permita dirimir las diferencias que surjan en el ámbito comercial y de calidad (al estilo de la Cámara Arbitral de las bolsas de cereales de Buenos Aires y Rosario). Se muestra favorable a la existencia de un registro de operaciones si se asegura la reserva del caso.

Carola Píriz - Garmet S.A.

Garmet SA es subsidiaria de la empresa Del Carmen ACISA, propiedad de la familia argentina Perez Compac. La empresa tiene unas 30 mil hectáreas de campos propios donde hace ya 25 años que desarrolla actividades agrícola ganaderas. Se trata de un proyecto de largo plazo de producción que se va diversificando a lo largo del tiempo para llegar en la actualidad a un esquema de producción agrícola para exportación y mercado interno así como abastecimiento de producción para un engorde a corral de ganado de carne. La empresa Del Carmen ACISA también es propietaria del Frigorífico San Jacinto. Por tanto, es la única empresa de las entrevistadas que tiene una integración de agricultura y ganadería intensiva que alimenta su propio frigorífico, proporcionando a la producción agrícola un canal comercial alternativo. Garmet SA surge como empresa dedicada a la comercialización de granos (inicialmente de la producción propia) a lo que luego, con el crecimiento de la demanda de servicios a nuevos agricultores, se desarrolla como actividad comercial.

El corretaje de granos se inicia en el año 2002 con el girasol de producción propia, buscando una salida por fuera del circuito comercial existente en el medio. Esto lleva a la vinculación con un broker con el cual canalizan todas sus operaciones de comercio exterior desde entonces. Desde sus comienzos la empresa tiene un fuerte grupo de productores argentinos que llegan a ella por la trayectoria de la casa matriz en argentina, sumándose luego los productores uruguayos.

El principal valor que ofrecen como empresa es la excelencia en los servicios, con un fuerte énfasis en la atención al cliente en forma personalizada y los servicios de logística. Buscan por sobre todo destacar en la agilidad de respuesta frente a sus competidores (esencialmente los multinacionales) como factor diferenciador. La diferencia, dicen en la empresa, es la calidad del servicio y no el precio final que se logra por el producto. Esto lleva a que el pool de productores de la empresa sea estable en el tiempo. Al igual que en casos anteriores se observa una diferencia en cuanto al perfil del productor argentino en comparación con el uruguayo, siendo el primero definido como mas profesional y demandante en cuanto a la calidad y los niveles de información que requiere para la toma de decisiones. Según la empresa, esto llevó a niveles crecientes de profesionalización del staff gerencial y a la búsqueda de soluciones adaptadas a esa nueva realidad (desde un punto de vista comercial).

La comercialización de la empresa se centra especialmente en los cultivos de soja y trigo. La acción en el caso de los granos forrajeros es mucho menor, mas allá de la necesidad de desarrollar ese mercado dada la vinculación de la empresa con un frigorífico propiedad del grupo. Aspiran a crear un mercado para sorgo atado a su esquema ganadero. Al igual que el resto de los agentes consultados señalan que la comercialización de granos forrajeros plantea problemas.

En cuanto a su oferta de productos al agricultor la empresa tiene una aproximación por cultivo individual. El financiamiento de insumos es una estrategia reciente en la empresa dadas las restricciones impuestas por la casa matriz.

La empresa utiliza para su producción coberturas con opciones sobre contratos a futuros y está comenzando a ofrecer a sus clientes la capacidad de operar sobre mercados de futuros. Se apuesta a una política de capacitación tanto interna como de los productores que todavía no utilizan estos instrumentos. Canalizan sus operaciones con un operador local. Si bien hacen coberturas de precio de su propia producción no las hacen para proteger su negocio de engorde de ganado.

La percepción que tiene la empresa del ambiente de negocios es que existe una fuerte competencia en el sector y que los hábitos de comercialización han cambiado en forma importante en la última década, en especial en cuanto al manejo de riesgo precio. La apertura del Uruguay al mundo (en cuanto a tener volúmenes significativos) llevaron a los operadores locales a competir con los transnacionales por una porción de mercado. Esto lleva a que el productor tradicional uruguayo deba capacitarse para estar a la altura del productor argentino.

Sobre las fortalezas y debilidades del sector, la entrevistada señala que le preocupa la concentración y el peso relativo que tienen los grandes grupos agrícolas por las distorsiones relativas en algunos precios como por ejemplo el mercado de rentas de tierra.

En cuanto a sus demandas al estado, la empresa tiene reparos en cuanto a la limitación a la propiedad de la tierra pero valora en forma positiva la protección del recurso suelo. Se muestran favorables a la existencia de normas oficiales de

comercialización de granos así como de la existencia de registros en el comercio de granos y con la existencia de un clearing de operaciones forward (que, destaca existe a modo informal).

Finalmente, cree que es necesario realizar un esfuerzo de comunicación que permita al conjunto de la población sobre lo positivo que ha representado para el interior del país el crecimiento del sector agrícola.

Felipe Viera - Kilafen S.A.

Kilafen es una empresa de capitales argentinos que inicia sus actividades en campos propios en 2003, en conjunto con la construcción de una planta de silos. Inicialmente trabaja únicamente campos propios, con una superficie de 30 mil hectáreas. Como empresa, Kilafén visualizó la posibilidad de desarrollar su área comercial para atender una demanda adicional a su producción agrícola.

Una particularidad de esta empresa es que no financia insumos, a diferencia del resto de las empresas entrevistadas. En su lugar, se apoya para el financiamiento al productor en pequeños negocios regionales (llamadas agronomías por la empresa que no son más que las agropecuarias de las ciudades del interior) en quienes se descarga el apoyo al productor en cuanto al financiamiento de insumos y asistencia técnica. Una conducta similar se aplica a la contratación de los servicios ya que la empresa solo tiene un pequeño parque de maquinaria para respaldo pero el resto se atiende con contratos “de palabra” con los contratistas.

Al igual que el resto de los entrevistados tienen la visión que el grupo de productores que participa en la comercialización con la firma es estable a lo largo del tiempo, tanto en los productores uruguayos como argentinos. Sobre estos últimos perciben que diversifican más la venta de su grano en distintos operadores de mercado que los uruguayos. En cuanto a las conductas de los productores de ambos orígenes la percepción es que el argentino tiene patrones de conducta que lo hacen más previsor por cubrir sus costos de producción, mientras que el productor uruguayo prefiere especular. La misma conducta parece observarse en cuanto a la escala de las empresas agrícolas: las más grandes operan cubriendo costos mientras que los agricultores pequeños se muestran como más propensos a la especulación.

Los valores que hace que los productores se mantengan fieles a la empresa son los siguientes: empresa chica, muy horizontal en su estructura con un plazo muy corto entre la entrega y el cobro por parte del productor, atención logística y seriedad comercial. Consideran que estos valores son diferenciales en especial frente a las multinacionales del sector.

Como estrategia de manejo del riesgo precio, se observa también que el productor pequeño no hace un uso correcto de la venta forward, vendiendo en general más kilos de los recomendables y con ello aumentando su perfil de riesgo en el mercado. La empresa se encuentra capacitándose en lo que refiere al uso de mercados de futuros y opciones. Consideran al productor argentino como más permeable al uso de estas herramientas en cuanto al manejo de riesgo precio y/o optimización de sus estrategias de comercialización. Cubren su producción propia con opciones e informan al productor para que copie (o tome como ejemplo) la estrategia de la empresa en materia de estrategias de contención de riesgo precio.

Los negocios que ofrecen al productor son por cultivo. Consideran que el ambiente de negocios para el desarrollo del cultivo es muy bueno, con empresas serias operando en el mercado lo que da una amplia gama de alternativas al productor.

Tiene una opinión favorable de las medidas que ha tomado el poder ejecutivo en cuanto a la conservación del recurso suelo, elemento que es tomado muy especialmente en cuenta al momento de concretar arrendamientos dentro de la empresa.

Consultados sobre las fortalezas y debilidades del actual modelo agrícola consideran positiva la competencia en el sector. Cree que existe una débil coordinación con el resto de los actores de la cadena, elemento que podría resolverse en el marco de un ámbito privado como instancia de articulación con el sector público.

No percibe mayores limitantes en el crecimiento del sector, estima que hay importantes posibilidades de crecimiento y de desarrollo de negocios, vinculadas especialmente al negocio ganadero.

Considera positiva la incorporación de un estándar oficial de comercialización de granos, así como la creación de una cámara arbitral, especialmente si es consensuado entre los diferentes actores de la cadena. Tiene también una opinión favorable a la instauración de un boleto de compra venta obligatorio y a la existencia de un clearing de operaciones forward (a pesar que existe un muy bajo incumplimiento en los contratos forward).

La exportación es realizada en forma directa con la empresa.

Análisis de las entrevistas

Del análisis de las entrevistas surgen algunos elementos comunes a casi todos los agentes consultados. En su totalidad se expresan a favor de las medidas que ha tomado el Poder Ejecutivo en cuanto a la conservación del recurso suelo. Sin embargo, tienen una opinión más crítica hacia las medidas que limitan la tenencia de tierras a ciertas formas jurídicas.

Otro aspecto sobre el cual hay una marcada sintonía es la necesidad de regular el mercado de granos con normas acordes a la actual situación del comercio agrícola. En este sentido si bien se destaca la necesidad de ordenar el marco normativo comercial en lo que hace a la existencia de un estándar de comercialización y también al registro de operaciones, la forma y el ámbito de aplicación muestra claras diferencias entre los actores. En términos generales se valora que exista una norma que fije los criterios de calidad comercial pero su aplicación no necesariamente debe estar en el ámbito público. Varios agentes (en especial los de origen argentino) señalan que sería positivo que existiera una cámara arbitral que permita zanjar los problemas de determinación de calidad y asuntos contractuales vinculados al comercio de granos.

Cabe destacar que este mecanismo de control de calidad y de regulación de algunos aspectos contractuales está muy extendido en Argentina. Los operadores locales se muestran más divididos en cuanto a la obligatoriedad de uso de normas comerciales, siendo más liberales al respecto y sintiéndose más cómodos con la aplicación de las mismas en la base de acuerdo libre de partes.

Otro punto de confluencia de las opiniones de los entrevistados es el destacar la buena imagen de Uruguay como un país donde se encuentran reglas claras en materia comercial y también previsibilidad en las acciones del gobierno que dan seguridad a los actores. Los reclamos al Poder Ejecutivo varían en función más de intereses particulares con demandas que van desde aspectos tan generales como el discutir una agenda estratégica para el sector hasta subsidios a los seguros agropecuarios para mejorar su cobertura y/o efectividad. Son pocos los reclamos en lo que hace a inversiones en infraestructura y servicios a la producción, de donde se desprende que la inversión privada ha logrado acompañar el crecimiento de la demanda del sector agrícola.

Un punto donde se observan algunas diferencias entre los operadores comerciales locales y las multinacionales extranjeras es el temor a la existencia de conductas que configure abuso de poder en el mercado de alguna empresa que logre una posición dominante. Esto es tanto para las empresas que representen una porción importante en el mercado en la originación de granos como en la etapa comercial. Sin embargo, ninguno de ellos aventura medida alguna para controlar la situación de eventual abuso de poder en el mercado.

Los operadores comerciales transnacionales parecen tener una visión muy positiva de la agricultura a gran escala como una forma de gerenciamiento de la actividad de bajo riesgo operativo y muy profesional en su gestión. Los agentes locales suelen tener una visión más cauta del tema, limitándose a señalar que los productores argentinos si se muestran como más profesionales en su gestión, con una estructura mucho más padronizada en lo que refiere a su conducta comercial. Los productores uruguayos, van adquiriendo experiencia pero generan la impresión de estar algo más retrasados que sus pares argentinos en el uso de métodos de comercialización más estructurados así como en el uso de mercados de futuros y opciones como herramienta de cobertura.

En cuanto al financiamiento a la producción, las visiones entre operadores uruguayos y transnacionales es bien diferente: según las experiencias anteriores, los operadores uruguayos no incurren en financiamiento de cultivos más que como un mal necesario, mientras que los operadores multinacionales ven allí una oportunidad de negocios. No surge de las entrevistas que el acceso al financiamiento de los productores (sean estos grandes o pequeños) sea una limitante significativa.

En conjunto, los actores señalan que el sector se encuentra en proceso de expansión y cada uno de los actores entrevistados ha logrado insertarse en el mercado con una estrategia que se adapta a su cartera de clientes y dentro del nicho de mercado donde se han logrado insertar, y sus temores tienen justificación en función de su escala. La competencia es favorable al productor, que tiene una amplia oferta de servicios comerciales que hacen especial énfasis en la logística como elemento diferenciador. Los agentes comerciales no multinacionales apuestan a los elementos que los diferencian

de los grandes: ser pequeño, eficaz y de muy rápida respuesta, mientras que los multinacionales ponen en la balanza su marca e imagen al momento de captar al productor.

Las empresas agrícolas de originación que se entrevistaron muestran un patrón de conducta que busca minimizar los riesgos comerciales en cuanto a la venta de sus productos, en un esquema simple de coberturas. Destaca el valor que dan los agentes a la confianza entre los agentes, en base a acuerdos mayormente informales con sus proveedores de servicios.

Perspectivas

La situación actual de la agricultura de secano en Uruguay, lejos de haber sido afectada por la coyuntura externa negativa en materia de precios parece seguir una senda de crecimiento sostenido. Han ocurrido al interior de la agricultura cambios significativos en la matriz de producción, con la llegada de nuevos actores y nuevos modelos de negocios que se han mostrado exitosos en su función de desarrollar una agricultura competitiva. La llegada masiva de nuevos agricultores han generado una fuerte presión sobre el mercado de tierras que impulsa al alza tanto los valores de las tierras en venta como de los arrendamientos.

El modelo de los grandes grupos agrícolas destaca por su planificación operativa y comercial, donde hay una predominancia por aquellos granos que brindan la posibilidad de coberturas en materia de riesgo precio y muestran mercados líquidos. Si bien existe una creciente preocupación por el impacto ambiental de la actividad agrícola, el incorporar granos que brinden sustentabilidad ambiental (maíz y sorgo) a las rotaciones introduce el problema de la comercialización de esos granos.

De la información recabada en el proceso de encuestas surge que los grandes agricultores son los más dependientes del financiamiento para sus actividades pero son los que usan con mayor intensidad instrumentos de manejo de riesgo precio. Esto es consistente con el perfil de trabajo de esas empresas: se apalancan esencialmente en el capital de terceros que invierten en la empresa y hacen una gestión profesional de riesgos, lo que conlleva al uso de herramientas de cobertura para asegurar el margen. A pesar de las restricciones de crédito en el mercado internacional, los grandes grupos agrícolas no parecen afectados ya que en pleno 2009 se siguen produciendo aumentos en las superficies sembradas de prácticamente todos los granos (con excepción del girasol).

Las perspectivas parecen apuntar a que la agricultura de secano en Uruguay continuará su trayectoria de crecimiento aunque posiblemente lo haga a tasas decrecientes en relación a los últimos años. El flujo inmigratorio hacia nuestro país de productores eminentemente argentinos no se ha detenido y todo indica que de persistir los conflictos entre el campo y el actual gobierno en Argentina la situación se mantendrá a favor de la presencia de nuevos agricultores foráneos. Sin embargo, la llegada tardía implicará que el crecimiento se desarrollará en zonas donde la tierra es más barata en términos relativos y por ende marginales en cuanto a su calidad y dotación de recursos de apoyo. La presión por el recurso tierra se mantendrá como hasta ahora, siendo los rubros que tienen menor capacidad de pago de rentas (en términos relativos) los más perjudicados.

A pesar de las preferencias por aquellos cultivos manejables en materia de precios, la realidad productiva indica que es necesario incorporar granos forrajeros al esquema de rotaciones, aún a costo de enfrentar un mercado más ilíquido. Esto si bien debe considerarse como una restricción potencial puede también verse como una oportunidad importante para el desarrollo de producciones ganaderas intensivas (lechería, engorde de ganado de carne a corral) y eventualmente bio combustibles.

El crecimiento del sector agrícola ha llevado al desarrollo no solo de un nuevo grupo de productores con un modelo de negocios exitoso sino también de nuevos empresarios vinculados al sector servicios que han dinamizado en forma importante el mercado de ciertos servicios en el interior del país, en especial aquellos de uso intensivo en la agricultura (siembra, fumigación, cosecha y fletes).

Uruguay debe dotarse de un sistema de monitoreo y seguimiento del sector que le permita un proceso ordenado de toma de decisiones, partiendo por la definición de una agenda estratégica de corto y largo plazo para establecer de ese modo un plan maestro de acción.

Evaluación de los cambios desde la perspectiva de la innovación, el uso de los recursos y la estructura de la cadena

Los recientes cambios en la agricultura uruguaya dieron lugar al desarrollo de importantes cambios que afectan tanto a los modelos de negocios como al uso de los recursos y la estructura de la cadena.

El cambio más importante en términos de impacto empresarial es el desarrollo en el país de un nuevo modelo de negocios agrícola basado en el uso intensivo de capital financiero. Este esquema de negocios, en el cual algunas pocas empresas agrupan un porcentaje importante de la producción agrícola nacional de secano, es estable en el tiempo ya que los actores presentes buscan acuerdos de mediano plazo para su establecimiento en el país. Es importante destacar que, a diferencia de lo que ocurre en Argentina, donde este modelo co existe con sistemas más oportunistas en el desarrollo agrícola (llamados pooles de siembra que toman como consideración el año agrícola), solo se observan acuerdos de mediano plazo como la figura predominante aunque muchas veces los acuerdos son precarios.

El modelo de expansión basado en el desarrollo de grandes superficies mediante la tercerización de todas las actividades lleva al desarrollo de redes de servicios especializadas en las diversas actividades necesarias para las actividades agrícolas (siembra, pulverización de agroquímicos, cosecha, transportes). Estos servicios acompañan a la agricultura en busca de nuevas tierras para su desarrollo, y donde tradicionalmente no existen estos servicios. Esto tiene como efecto positivo que pone al servicio de esa región donde la agricultura se desarrolla la capacidad de hacer otras actividades agrícolas antes no disponibles por falta de capacidad operativa o altos costos.

Tal vez la innovación más destacada sea la ocurrencia de nuevas formas de comercialización que permiten un eficiente manejo del riesgo precio de los principales productos agrícolas sobre los cuales se sostiene la agricultura uruguaya: la soja, el trigo y la cebada. La capacidad no solamente de manejar el precio ante eventos adversos sino también la de maximizar las oportunidades comerciales que permiten el uso de mercados de futuros asociados a estos productos (en la forma en que se comercializan en Uruguay) brindan la posibilidad de desarrollo de una agricultura capaz de manejar en forma eficiente los riesgos asociados a mercados con una alta volatilidad en cuanto a sus cotizaciones. En conjunto, la posibilidad de manejo de riesgo precio y la existencia de seguros contra eventos productivos o climáticos extremos permiten pensar en una agricultura sensiblemente mejor dotada de instrumentos para tornarla más segura.

El crecimiento de la agricultura fue un factor determinante en el aumento del costo de la tierra y de los arrendamientos agrícolas observado entre el 2002 y el 2007, aunque no el único. El aumento de las rentas agrícolas generó un proceso de reubicación de algunos rubros incapaces de pagar rentas al nivel de la agricultura, proceso especialmente intenso en las zonas de mayor presencia agrícola. El crecimiento y desplazamiento de la agricultura a nuevas zonas permite también el desarrollo de nuevas oportunidades, en especial de producción de granos forrajeros (como parte de esquemas de rotación agrícola) que se destinen luego a la producción ganadera. La expansión agrícola trajo consigo también el desarrollo de importantes inversiones en plantas de acopio y secado en zonas en especial en zonas agrícolas no tradicionales.

Finalmente, a nivel de la estructura de la cadena de suministro el mayor cambio lo presenta el fuerte aumento en el número de agentes que participa en la comercialización agrícola. La llegada al país de varios de los actores más relevantes a nivel del comercio de materias primas alimentarias ha permitido una creciente puja por captar el interés del productor a nivel comercial. Ante mayor número de actores, mayor competencia entre ellos y el productor puede entonces optar por la mejor oferta comercial.

En términos generales puede asegurarse que la agricultura de secano en Uruguay ha tenido una evolución positiva en prácticamente todos sus aspectos: hay una mayor producción agrícola de casi todos los rubros, la agricultura se desplaza hacia zonas no tradicionales llevando consigo redes de servicios y apoyo logístico que facilitan el desarrollo de producciones asociadas, se dispone de un esquema de comercialización moderno y flexible que permite un adecuado manejo del riesgo precio y existe creciente competencia a nivel de los actores que comercializan el grano (tanto en el mercado externo como interno). El crecimiento afecta en términos negativos a otros rubros al desplazarlos de las tierras de mayor aptitud, en especial a aquellos rubros donde es complejo el desplazamiento de los factores productivos.

Muchas de las innovaciones aplicadas en el país son “importadas” de otros países donde su aplicación tiene ya varios años de historia. Allí también se observa un efecto importante en términos de aprendizaje de los agricultores locales a manos de los foráneos que traen consigo nuevos modelos de desarrollo agrícola y de gestión del negocio que no se aplicaban en el país.

Si bien no existen evaluaciones en profundidad de los efectos que ha tenido la agricultura de secano en el actual proceso de expansión en términos ambientales como por ejemplo el impacto sobre el recurso suelo así como aplicación de fitosanitarios u otros problemas emergentes de las tecnologías en uso como el uso de organismos genéticamente modificados y los efectos sociales (efectos sobre el entorno donde se desarrollan los diferentes modelos de producción agrícola), puede al menos indicarse que la agricultura uruguaya tiene ante sí buenas perspectivas ya que ha logrado un importante desarrollo y se ha dotado de nuevas herramientas que le permitirán mantenerse en una senda de expansión con un manejo de riesgos adecuado.

Síntesis

La agricultura Uruguay ha tenido en un corto período de tiempo cambios significativos que la han llevado a un aumento sostenido de la producción y también de su participación en el comercio exterior.

Estos cambios pueden resumirse en: llegada de nuevos actores de gran escala de producción con modelos de negocios innovadores basados en el uso intensivo de capital, cambios en la matriz de producción agrícola, con una neta y clara predominancia de grandes agricultores, uso intensivo de instrumentos de manejo de riesgo precio en particular en la soja pero también en trigo y cebada y aparición de nuevos actores comerciales, vinculados a las principales empresas comercializadoras de estos productos a nivel mundial.

Este crecimiento ocurre sin una participación activa del Estado o políticas públicas que haya señalado el camino de crecimiento agrícola en un sentido específico. Se trata de inversión que desarrolla la actividad a su propio riesgo y que en su camino impone una nueva forma de desarrollo agrícola basado en el uso de recursos tercerizados. Se observa un proceso de especialización en las diferentes funciones de apoyo agrícola que permite al sector continuar su senda de crecimiento y desplazarse no solo dentro de la zona tradicionalmente agrícola sino hacia otros lugares donde el recurso tierra está disponible a menor costo.

El manejo de los riesgos productivos y comerciales es posible mediante el desarrollo de diversos instrumentos comerciales o financieros que permiten el desarrollo de una agricultura menos riesgosa que en el pasado, donde el agricultor cargaba para sí todos los riesgos de la actividad, muchas veces a costa de su patrimonio o con conductas empresariales muy riesgosas en cuanto al uso del crédito. La información disponible indica que si bien los grandes agricultores son altamente dependientes del aporte de capitales externos para su actividad (como surge de la información proporcionada de la DEIA) toman coberturas ante las variaciones de los riesgos de precios (cuando la herramienta está disponible, mayormente en soja). El tratamiento del riesgo crediticio de los grandes agricultores es un tema complejo que debe analizarse en profundidad con el sector financiero para disponer de soluciones adecuadas a las necesidades de ambas partes.

El crecimiento sin control del sector agrícola dejó en evidencia algunos problemas ambientales que no son menores, en especial en cuanto al uso del recurso suelo que ya han sido abordados por el Estado para mitigar los impactos negativos del desarrollo de una agricultura continua centrada en soja. Existen importantes carencias en materia de información de precios y flujos comerciales, así como de normas técnicas que regulen aspectos tan importantes como la calidad e inocuidad de los granos que se comercian en el país.

No se han observado restricciones logísticas significativas que no hayan sido ya resueltas por el propio sector en su proceso de inversión y expansión a la escala en la cual se encuentra la producción hoy en día.

Recomendaciones

A pesar de la relativa inexistencia de medidas específicas de políticas públicas aplicadas al sector de la agricultura de secano y del aparente éxito obtenido en el pasado reciente existen varios puntos que debería ser considerados por el Estado como parte de un esfuerzo integral por dotar al sector de herramientas que permitan mantener su senda de crecimiento en el mediano y largo plazo.

Puede decirse que el sector agrícola en su conjunto muestra la presencia de actores de primer nivel a nivel mundial y regional, que han dado muestras de encontrar en Uruguay un lugar para el desarrollo estable y sostenido de sus operaciones. Sin dudas, no son solamente los atributos que hacen del Uruguay un país con las debidas garantías a las normas legales establecidas lo que favorece el flujo de inversiones en el sector, sino también la coyuntura regional, especialmente en Argentina en lo que refiere al conflicto entre el campo y el gobierno.

A juicio del consultor, existen varios aspectos que el Estado uruguayo deben considerar en su agenda de trabajo. Estos son:

1. Uruguay no cuenta con un sistema oficial de calidad que regule el comercio de granos. Mas allá que los actores en la actualidad resuelvan el problema con reglas mas o menos conocidas, corresponde que sea el estado el que determine cuales deben ser los **estándares de calidad mínimos** que se deben cumplir y **la forma de fiscalización**. La importancia de disponer de un sistema de comercialización ordenado y obligatorio es que **facilita la señalización de la calidad, un asunto de importancia estratégica para Uruguay** y que necesariamente es **un esfuerzo de largo plazo ya que no solamente involucra al comercio sino también la inocuidad de los alimentos de base agrícola y también el foco de los esfuerzos de investigación** en temas tales como innovación en producción de variedades y semillas así como otros desarrollos tecnológicos. Los niveles de residuos de plaguicidas deben incorporarse al estándar de calidad de cada grano como obligatorio. Se sugiere que las normas de comercialización agrícola sean generadas en consulta con los actores principales de la cadena (productores, comerciantes, institutos de investigación y universidad).
2. Uruguay debe dotarse de un **sistema de monitoreo del comercio agrícola** que permita lograr **dos objetivos: El primer objetivo es conocer los flujos comerciales de grano físico** entre los distintos actores de la cadena a lo largo del tiempo. Para ello es necesario resolver previamente el registro de las operaciones y la documentación que se otorgará a las partes. El sistema tendrá como objetivo el brindar al Estado **información en tiempo real** de cuales son los **flujos de productos físicos, así como su calidad, el precio de las operaciones pactadas y sus términos comerciales (venta, consignación, etc) y condiciones de pago (contado, crédito)**, de modo de conocer cual es la realidad comercial del sector. Se considera que es inconveniente (por presentar un serio riesgo de información asimétrica) el que sean únicamente los compradores los que informan los precios de compra y se ignore totalmente el resto de los datos de la operativa. **El segundo objetivo** es generar un **sistema de monitoreo de operaciones de venta forward** como un apoyo a los integrantes de la cadena que oficie además de sistema de alerta temprana en caso de inconductas por parte de alguno de los agentes de la cadena. Este sistema **resuelve el problema de falta de información sobre lo que se compra a futuro en esta modalidad, sus condiciones comerciales y sus precios**, permitiendo un mejor control sobre el desarrollo de esta actividad. Para que el sistema sea exitoso, se deberá dotar de la debida estructura operativa, funcional y legal **que asegure la absoluta confidencialidad de la información que los agentes aportan al sistema**. Se sugiere que este sistema tenga un diseño simple y a la vez flexible que permita a los operadores beneficiarse de las tecnologías de la información hoy disponibles.
3. Se sugiere **la creación de una Cámara Arbitral** que oficie de árbitro en los problemas derivados de calidad de los contratos así como otros aspectos que puedan requerir de resoluciones de conflictos en el ámbito comercial. La cámara La entidad deberá dotarse de la debida personería jurídica y en lo posible como institución privada contando en su directorio con integrantes de todas las etapas de la cadena agroindustrial, **Sus funciones serán de apoyo a las etapas mas trascendentes para la comercialización, tales como la fijación de los precios de pizarra, la facultad de laudar dirimiendo como árbitros amigables componedores litigios derivados de los negocios, la determinación de cláusulas tipo para los contratos, la elaboración de estándares de calidad así como métodos analíticos** y el respaldo a los laboratorios privados y oficiales para la detección de los defectos de calidad de los granos, entre otras.

4. El estado Uruguay debería **seguir con atención el desarrollo de los grandes grupos tanto de originación agrícola como de aquellos que operan únicamente en la etapa comercial** como forma de determinar rápidamente el que **no se configuren en el mercado situaciones de abuso de una posición dominante u/o colusión** entre los agentes para manejar el mercado a su favor.
5. El sistema agrícola uruguayo tiene una **alta dependencia de dos cultivos** que dan muestras efectos no deseados en algunos aspectos como por ejemplo la predominancia de sistemas agrícolas basados casi exclusivamente en soja y/o en la rotación soja trigo, dado en parte **por la flexibilidad comercial que logran** estos dos productos. La incapacidad de lograr una **comercialización igualmente fluida de granos forrajeros** genera tensiones al sistema de producción que tiene en ellos buenas alternativas productivas pero que muestran algunas carencias comerciales. Para resolver este problema se sugiere que de la misma forma en que le Estado ha incursionado con éxito en el desarrollo de programas de incentivo a ciertas formas de negocios (en el sector ganadero) se apliquen al sector agrícola. En particular, **se deberá estimular siempre que sea posible el desarrollo de esquemas de negocios entre actores privados que usen en forma intensiva mercados de futuros y opciones para resolver el problema de manejo de riesgo precio entre las partes**. El resolver la problemática del riesgo precio permitiría una mayor interacción entre el sector agrícola y algunas producciones intensivas que hoy en día ven mas una amenaza que una oportunidad en la mayor oferta de granos dada su incapacidad de manejar el riesgo precio del grano como insumo.
6. El estado Uruguay **debería incentivar el correcto uso de los instrumentos** al alcance de los diferentes sectores (tanto productores como utilizadores de granos) para lograr un adecuado manejo del riesgo precio y del riesgo crédito que plantea la agricultura en el actual contexto de precios de alta volatilidad. Si bien es claro que los agricultores de gran escala ya utilizan en forma fluida estos mecanismos, los productores de menor escala utilizan con gran frecuencia contratos forward pero no siempre conocen en resto de las alternativas. Se propone para ello el desarrollo de un programa de capacitación en gestión de riegos agrícolas que fomente el correcto uso de todos los instrumentos disponibles para el manejo de los riesgos productivos y de precios.
7. Se considera importante el **sensibilizar al sector financiero**, en particular al sector bancario tanto privado como público, a **incentivar el uso de coberturas de precios en el sector agrícola**, en especial en el caso de préstamos a productores que presenten un alto perfil de riesgo por su estructura de activos o su antecedente crediticio. De este modo se viabiliza el crédito con protección de precios que dan mayor certeza en cuanto al recupero de los fondos.
8. El estado uruguayo debería **determinar con claridad cual es el tratamiento fiscal** que se le otorgará tanto a los contratos forward como a los instrumentos derivados como parte de su política de reglas claras para la inversión extranjera.
9. Se propone **la creación de un observatorio de riesgos**, que recabe información sobre las percepciones de riesgo de los diferentes actores de mercado de manera rutinaria como forma de contrastar la percepción del riesgo que tienen los agentes sobre las diferentes situaciones de mercado con la información disponible de modo de brindar un mejor sistema de información al proceso de toma de decisiones del agricultor.
10. Dada la amplitud del crecimiento del sector en los últimos años, la importancia que ha tomado en la economía nacional y los cambios provocados en la matriz de producción, **se recomienda que el estado patrocine el desarrollo de una agenda estratégica de largo plazo** que permita el desarrollo de consensuado de una hoja de ruta sobre los aspectos que deberán considerarse para dotar al sector de todos los elementos para un crecimiento sostenido. En particular, el desarrollo de ciertas áreas como por ejemplo el desarrollo de nuevos puertos para la salida de los productos y/o formas de transporte mas eficientes (creación de polos de interconexión carretero ferroviarios) serán claves para permitir una mejora en la competitividad del sector.

Bibliografía

Dr. Alfredo Picerno, I. A. G. S. "Financiamiento de la producción agropecuaria." *Anuario OPYPA 2006* (2006): 7.

Ec. Mayid Sáder, G. S., Fernando Villamil. "Crecimiento agrícola en Uruguay. La incidencia de las retenciones argentinas." (2008): 16.

Ec. Mayid Sáder, G. S., Fernando Villamil. "Crecimiento agrícola en Uruguay. La incidencia de las retenciones argentinas." (2008): 16.

Ec. Verónica Durán Fernández, E. M. S. N., Ing. Agr. Gonzalo Souto. "Tendencias de los mercados internacionales y su impacto en el sector agropecuario uruguayo." *Anuario OPYPA 2007* (2007): 16.

Pedro Arbeletche, C. C. "Sojización y concentración de la agricultura uruguaya." (2008).