



Agentes Empresariales del Agronegocio

Uruguay / Informe 2012



Guaná 2206
Montevideo, Uruguay
Tel.: 2409 5389
e mail: admin@redes.org.uy
www.redes.org.uy



Índice general

1) Introducción: tendencias actuales en la estrategia de acumulación del Agronegocio

1. Situación subregional
2. Situación en Uruguay

2) Repaso de algunas estrategias de los actores empresariales del agronegocio

3. Acuerdos con los gobiernos locales
4. "Acuerdos de Inversión" Empresa – Estado
5. Acuerdos entre empresas y fondos de pensiones
6. Acuerdos con gobiernos locales
7. Integración productiva

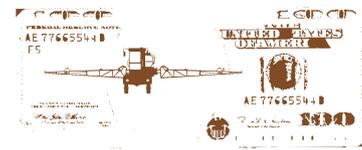
3) Actores empresariales del agronegocio forestal y sojero en Uruguay 2012

8. Forestación
Fondos de Pensión, Fondos de Inversión y Actores financieros

1. Forestal Atlántico Sur
2. Global Forest Partners (GFP)
3. RMK – Timberland Group
4. Phaunos Timber Fund
5. GMO Renewable Resources

9. Soja

1. Union Agriculture Group S.A
2. Calix Agro / Louis Dreyfus & AIG Investments



INTRODUCCIÓN: TENDENCIAS ACTUALES EN LA ESTRATEGIA DE ACUMULACIÓN DEL AGRONEGOCIO

Este informe presenta una sistematización actualizada sobre algunos de los principales actores empresariales del agronegocio en Uruguay, en un marco regional en el cual se ha consolidado plenamente el modelo agroexportador de *commodities* para los mercados globales. El elemento novedoso del presente ciclo de acumulación de capital del agronegocio a nivel regional parece ser que luego de la crisis global de 2008, los activos financieros de los inversores transnacionales se volcaron fuertemente a la compra de tierras y proyectos de explotación de recursos naturales en el Sur global. Y nuestra región no escapó a esa tendencia, sino que muy por el contrario, es una de sus principales protagonistas.

A nivel de Uruguay, se intentó identificar *quiénes* son y qué hacen los actores del agronegocio, enfocándonos en los dos principales rubros en los cuales se desarrolla el modelo del agronegocio, como son la soja y la forestación. En cuanto al *quiénes* son, se trata de intentar identificar cuáles son las empresas dominantes en cada sector, y en un segundo punto qué estrategias utilizan para maximizar las ganancias de sus proyectos de inversión.

Una característica común que presenta el avance del agronegocio en Uruguay con respecto al plano regional (y global), es que su dinámica consiste en ir adquiriendo cada vez mayores cantidades de tierras, controlando los territorios con una lógica productiva basada en la maximización de las ganancias. El “*control del territorio*” es una mirada a las relaciones de poder que se desarrollan en los diferentes espacios sociales; utilizar esta idea facilita la identificación de los actores que efectivamente “controlan” un territorio dado, incidiendo sobre los conflictos sociales, imponiendo una determinada lógica de producción y reproducción de la vida, aplicando una “ley de hecho” que es entendida como el conjunto de normas efectivas que si no son respetadas, se despliegan diferentes mecanismos de presión (económica, social) para mantener ese determinado “orden”.

El control del territorio es el resultado de un proceso socio-económico e histórico por el cual determinados grupos sociales logran establecer e imponer ese determinado “orden social”. Se trata entonces de una mirada que busca en primer lugar, distinguir entre los grupos sociales que tienen a su alcance mecanismos de poder y los grupos que carecen de dichos mecanismos y deben por tanto aceptar las condicionantes estructurales que le son impuestas.

Esta mirada implica analizar las conexiones existentes entre los grupos económicos que controlan las tierras productivas y el poder de los Estados. Más allá que los Estados nacionales detentan formalmente el monopolio del poder, en los territorios particulares son determinados actores económicos los que “controlan” el proceso de producción y reproducción social.

El predominio de un determinado tipo de producción es siempre una “economía política”, y en el caso de la hegemonía del agronegocio, ésta se manifiesta en los niveles económico, productivo, social, cultural y político. El agronegocio es el modelo dominante en la región y en Uruguay, en tanto su lógica de producción es alentada desde los Estados y conducida por actores empresariales de gran poderío económico y político.

Situación subregional

La región (Brasil, Argentina, Chile, Bolivia, Paraguay y Uruguay) se ha consolidado como abastecedora de recursos naturales, *commodities* y productos agropecuarios a los mercados globales.

En el control de los territorios que caracteriza al modelo del agronegocio a nivel regional, están confluyendo dos tipos de actores que provienen de dos lógicas claramente diferenciadas. Por un lado, empresas transnacionales de diversos sectores económicos, con fuerte capacidad de inversión de activos financieros en los mercados de *commodities*. Por otro, actores locales vinculados a las viejas oligarquías terratenientes, que basan su poder en la propiedad de grandes latifundios, y que están conectados a sectores económicos como la cría extensiva de ganado, forestales, soja, caña de azúcar, agrocombustibles, etc.



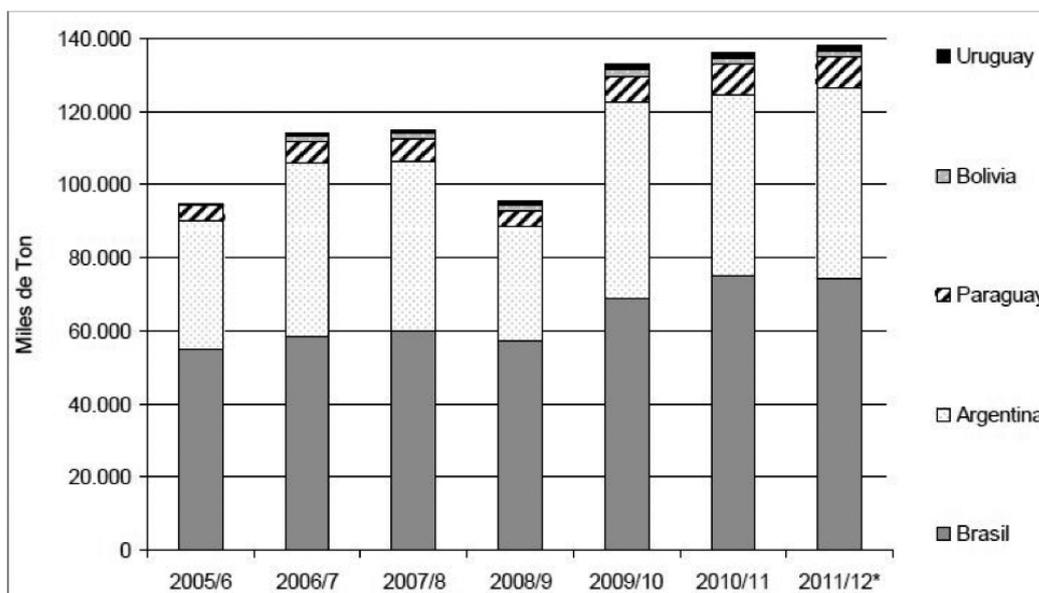
Ambos actores son diferentes en cuanto a su composición orgánica. Pero a su vez, ambos actores basan su poder en el control territorial derivado de la posesión de grandes extensiones de tierras. La alianza entre estos dos tipos de actores es una de las características del modelo del agronegocio.

Mediante el control de grandes extensiones de territorio, se impone una lógica de producción que tiene en común la búsqueda de la maximización de las ganancias, la concentración de la renta generada en pocas manos y la exclusión y marginalización de otras culturas productivas más vinculadas a la producción en pequeña y mediana escala. Los conflictos sociales relacionados a la tenencia de la tierra expresan la resistencia a ese control del territorio que provoca grandes dosis de violencia, uso de milicias privadas, desplazamientos forzados, destrucción de los medios de vida de los sectores campesinos e indígenas, represión de las demandas por acceso a la tierra, privatización de recursos y fortalecimiento de los grupos locales de poder.

Los complejos productivos de la soja y de las plantaciones forestales son dos claros ejemplos de este modelo. Ocupan conjuntamente en los cuatro países del MERCOSUR más Bolivia y Chile, según las estadísticas sistematizadas por la CEPAL para el año 2011¹, un total aproximado de 60 millones de hectáreas. Esta enorme extensión de tierra, que es controlada fundamentalmente por estos dos sectores muy dinámicos, produce valor (en términos capitalistas) y acumula ganancias mediante una lógica de funcionamiento basada en la fuerte dotación de capital, la aplicación de paquetes tecnológicos y la alta mecanización. Generan poca mano de obra, y la evidencia demuestra que son formas productivas que tienden a subordinar y desplazar a otras culturas productivas como la agricultura a pequeña y mediana escala, la lechería, la cría de animales, apicultura, etc.

La otra cara entonces de esta lógica productiva que controla actualmente 60 millones de hectáreas en el Cono Sur, suele ser el desplazamiento de poblaciones y culturas productivas no intensivas en capital hacia otros lugares reforzando la transición campo-ciudad. O el agravamiento de los conflictos por el acceso a la tierra como sucedió en Paraguay, y que desencadenó el golpe de Estado a manos del Parlamento controlado por los sectores latifundistas que derribó al Presidente Fernando Lugo.

Evolución de la producción de Soja en el Cono Sur (miles de toneladas)



1. Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2011. En Internet: http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/7/45607/P45607.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xml&base=/publicaciones/top_publicaciones.xml



Situación en Uruguay

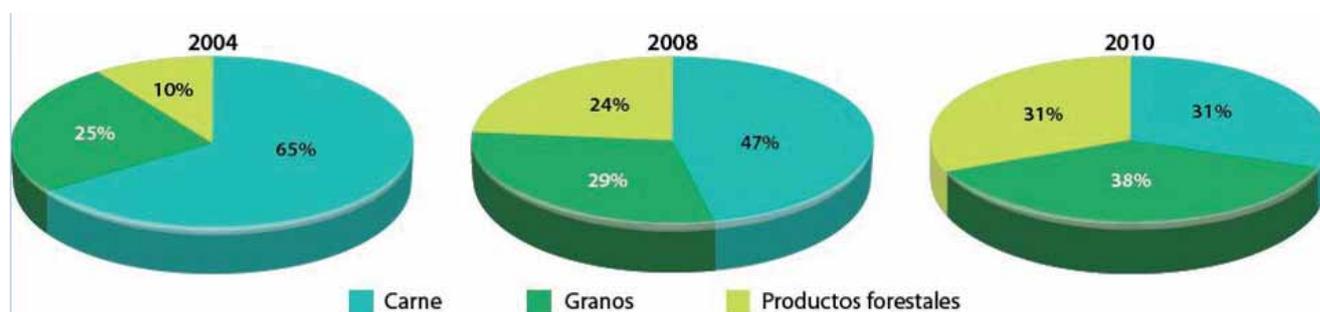
En los últimos 4 años se ha ido consolidando en Uruguay una etapa cualitativamente distinta dentro de lo que ya se conocía como característica del modelo del agronegocio. Ahora, además de los actores empresariales clásicos, empresas transnacionales enfocadas en sectores concretos de producción, fueron apareciendo nuevas formas de organización del capital, integrando diferentes rubros productivos y con nuevas estrategias de actuación. Entre estas nuevas formas se encuentran los “fondos de pensiones” extranjeros y los fondos de inversiones que agrupan accionistas del mundo entero que destinan capital a la adquisición de tierras, producción de commodities, intermediación y comercialización agrícola. Este proceso se encuadra en el fenómeno global conocido como “*financiarización de la naturaleza*”.

Estas nuevas formas de organización del capital se fueron consolidando en cuanto a cantidad de tierras controladas y proyectos de inversión en Uruguay a partir de 2008; si bien ya existían fondos de pensión nacionales en el sector forestal desde hace varios años, la consolidación de la presencia de fondos extranjeros controlando grandes cantidades de tierras es un fenómeno más reciente.

Las dos características fundamentales en el modelo del agronegocio que se mantienen y refuerzan con estos (nuevos y viejos) actores corporativos son la concentración y la extranjerización de los factores de producción agropecuaria en el Uruguay, principalmente la tierra. El producto bruto agropecuario en 2012 se incrementó con respecto al año anterior en 0,5%, las exportaciones agropecuarias fueron el 25% del total exportado, pero el sector agropecuario fue el que mostró mayor crecimiento con relación a los otros grandes rubros de la economía nacional (35% en relación al año 2011).

En 2012 el principal producto de exportación fue la soja (desplazando a la carne bovina congelada, principal producto de 2011), y casi duplicando el valor total registrado respecto a 2011. Considerando las exportaciones que se realizan desde la Zona Franca de Nueva Palmira, la pasta de celulosa ocupó en 2012 el tercer lugar como producto de exportación, luego de la soja y la carne bovina congelada. Según el Informe Anual 2012 de Uruguay XXI: “*Se estima que con la instalación de la empresa Montes del Plata en el país, en los próximos años este producto pasará a ocupar el primer lugar del ranking de productos exportados*”.

Evolución de las exportaciones agroindustriales de Uruguay en dólares





Los datos preliminares del último Censo Agropecuario 2011 revelaron a fines de 2012 que desde el año 2000, la cantidad de explotaciones agropecuarias disminuyó 21,4%. En valores absolutos hay 44.890 explotaciones agropecuarias, 12.241 menos que hace 11 años. Las explotaciones que tienen una extensión de entre 1 y 19 hectáreas descendieron en 8.190 unidades productivas y en la franja que va de 20 a 99 hectáreas se contabilizaron 2.924 unidades productivas menos.

Ese descenso de la cantidad de unidades productivas pequeñas y medianas se da en un contexto en el que la cantidad total de tierra explotada aumentó. Se contabilizaron 58 explotaciones más de entre 1000 y 2499 hectáreas y aquellas que superan las 2500 hectáreas son 46 más, lo que supone una mayor cantidad de tierra en menos manos: el 56% de las explotaciones ocupa el 5% de la superficie, y el 9% de las explotaciones acumulan más del 60% de la superficie.

Por otro lado, la Dirección General Impositiva (DGI) inició a mediados de 2012 un relevamiento sobre la tributación de las empresas agropecuarias, donde detectó que 3.428 empresas agropecuarias incumplieron o presentaron datos inconsistentes en sus declaraciones del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) entre 2008 y 2011. Esto representa el 55 % del total de contribuyentes del IRAE agropecuario, según informó El País en octubre de 2012.

En un artículo del vicepresidente uruguayo, Cr. Danilo Astori titulado “Los intocables”, y que fue divulgado ampliamente en agosto de 2012, afirmó que en los últimos años “*el campo uruguayo vivió uno de los períodos de mayor expansión en toda su historia. Los indicadores sobre el nivel de la inversión, el crecimiento de la producción, la elevación del nivel tecnológico de esta última y el acceso diversificado a los mercados mundiales así lo están demostrando fehacientemente*”².

Pero en ese contexto de crecimiento macroeconómico capitalista del agro uruguayo, Astori manifestó que “*hay indicios de que algunos grandes empresarios del agronegocio están tributando por montos que no están en línea con la prosperidad que exhiben....-En este país se terminaron las carteras pesadas crónicas y recurrentes, así como los sectores que hacían de la evasión de impuestos una estrategia permanente. En pocas palabras, se terminaron los intocables*”.

Pero precisamente en el terreno de los impuestos, durante el 2012 las mayores empresas agropecuarias del país manifestaron su rechazo a un nuevo tributo aprobado por el gobierno llamado Impuesto a la Concentración de los Inmuebles Rurales (ICIR), y que grava a las propiedades rurales de más de 2000 hectáreas. Se tributan ocho dólares por hectárea en cada predio que posea entre 2 mil y 5 mil; doce dólares en cada predio de entre 5 mil y 10 mil hectáreas; y finalmente dieciséis dólares en los terrenos con más de 10 mil hectáreas de extensión; según las estimaciones del gobierno, el ICIR recaudaría anualmente unos US\$ 60 millones.

Un grupo de grandes empresas agropecuarias, estimuladas y asesoradas por la Asociación Rural y la Federación Rural del Uruguay (FRU) fueron planteando públicamente su rechazo al nuevo impuesto (cuya recaudación sería destinada a mejorar las condiciones de la caminería rural mediante la financiación de Planes Departamentales de Vialidad) y presentaron recursos de inconstitucionalidad del ICIR ante la Suprema Corte de Justicia.

Ante ese escenario, algunos gobiernos departamentales (que son los beneficiarios últimos de lo recaudado por el ICIR) cuestionaron a las empresas que plantearon los recursos de inconstitucionalidad³.

En conclusión, queda claro que evitar pagar más impuestos y la evasión fiscal también son parte de la estrategia de las empresas del agronegocio. En algunos casos, el Estado ha promovido en los últimos años ajustes al sistema de promoción de inversiones, mediante la exoneración de impuestos a proyectos que cumplen con determinados requisitos o criterios. Muchas de las empresas favorecidas con estas exoneraciones son empresas que operan en los rubros agroexportadores, por lo cual sería relevante verificar si empresas que han recibido esos beneficios impositivos no están incluidas en el conjunto detectado por la DGI que han evadido la correcta tributación del IRAE.

2. <http://www.2121.org.uy/noticias/1-noticias-de-prensa/2640-los-intocables-por-danilo-astori->

3. <http://www.presidencia.gub.uy/wps/wcm/connect/presidencia/portalpresidencia/comunicacion/comunicacionnoticias/icir>



REPASO DE ALGUNAS ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES EMPRESARIALES DEL AGRONEGOCIO

Ya se mencionó que el objetivo estratégico de las empresas del agronegocio, tanto a nivel regional como en Uruguay, es continuar aumentando la cantidad de tierras que controlan e incorporan a su lógica productiva.

Para lograr este objetivo, en el caso de Uruguay, las empresas despliegan diversas estrategias para consolidar sus posiciones, que van desde las acciones de *Responsabilidad Social Empresarial*, la firma de acuerdos con entidades técnicas (como es el caso del Acuerdo entre Monsanto y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria / INIA), los acuerdos entre las propias empresas para avanzar en determinados segmentos de mercado, o la incidencia sobre la *Zonificación productiva*, desplegando el lobby para concretar sus proyectos de inversión con exoneración de impuestos, etc.

En esta sección se ejemplifican algunas de las estrategias corporativas mediante casos concretos registrados recientemente.

- * *Acuerdos con los gobiernos locales*
- * *Acuerdo con empresas públicas*
- * *Acuerdos entre empresas y fondos de pensiones*
- * *“Acuerdos de Inversión” con el Estado*
- * *Integración Productiva*

A) ACUERDOS ENTRE EMPRESAS Y FONDOS DE PENSIONES

Acuerdo UPM / Forestal Oriental – Caja de Profesionales Universitarios del Uruguay

Este acuerdo implicó la cesión para explotación de las tierras forestadas de la Caja de Profesionales Universitarios por 30 años a la empresa UPM⁴. Fue suscrito en marzo de 2011. Por este contrato UPM – Forestal Oriental le asegura un promedio anual de pago a la Caja de Profesionales Universitarios del Uruguay de US\$ 2,5 millones anuales.

B) ACUERDOS ENTRE EMPRESAS TRANSNACIONALES Y EMPRESAS PÚBLICAS

Acuerdo UTE – UPM

Este acuerdo fue firmado en junio de 2012 y consistió en la renovación del contrato de intercambio energético ya existente desde 2006, por un nuevo período de 10 años, y un Memorándum de Entendimiento para un proyecto de generación de energía eléctrica a través de biomasa para volcar a la red nacional⁵. Este proyecto implica la construcción conjunta de una planta de 40 MW de energía, que serían volcados en su totalidad a la red eléctrica del sistema nacional.

En el mismo sentido, la empresa pública de energía eléctrica UTE también firmará otro acuerdo con la empresa Montes del Plata por el cual la empresa estatal comprará la energía excedentaria generada por la planta de celulosa que se está construyendo en Conchillas, departamento de Colonia. El acuerdo permitirá la comercialización de hasta 80 megavatios a partir del comienzo de funcionamiento de la planta en 2013, por un período de 15 años.

C) ACUERDO ENTRE EMPRESAS Y GOBIERNOS LOCALES

Acuerdo Weyerhaeuser / COFUSA – Intendencia de Rivera

Se trata de un acuerdo de asistencia económica de cuatro empresas forestales a la Intendencia de Rivera para el mantenimiento de caminería rural. Las empresas son Compañía Forestal Uruguay S.A. (COFUSA), Forestal Oro Verde, Forestal Tierra Verde y Weyerhaeuser Productos.

4. <http://iciforestal.com.uy/15/uruguay/8798-acuerdo-de-upm-forestal-oriental-con-la-caja-de-jubilaciones-y-pensiones-de-profesionales-universitarios>

5. <http://www.presidencia.gub.uy/wps/wcm/connect/presidencia/portalpresidencia/comunicacion/comunicacionnoticias/ute-upm-renovaron-acuerdo-compra-venta-energia-generaran-conjunto-40-mw>



Mediante la creación de un fideicomiso en el que se depositan los fondos por parte de las empresas, la Intendencia elabora un Plan de Obras para mantenimiento de caminería rural. En este Plan de Obras las empresas pueden participar en la prestación de los servicios necesarios. Fue firmado en agosto de 2011. El Intendente de Rivera manifestó en ocasión de la firma del Acuerdo que *“viene a dar continuidad y a consolidar una modalidad de trabajo que ya es una realidad, teniendo en cuenta las dificultades que tiene la Comuna para poder atender los casi tres mil kilómetros de caminería rural que existen en el Departamento y las empresas forestales se suman para poder concretar las obras”*⁶.

D) ACUERDOS ENTRE EMPRESAS Y EL GOBIERNO NACIONAL **Acuerdo de Inversión ROU – Montes del Plata**

El Acuerdo de Inversión entre Uruguay y Montes del Plata fue acordado el 18 de enero de 2011, y estableció un conjunto de obligaciones para ambas partes, con el objetivo de dar “certeza y previsibilidad” para el desarrollo del proyecto de inversión de la empresa, que incluye la construcción y operación de una planta de celulosa, una planta de energía, una terminal portuaria y un “plan de desarrollo forestal”.

Tal como describe el Acuerdo, Montes del Plata *“surge como un joint venture de las empresas Arauco y Stora Enso, ambas con actividad previa en el área forestal en el Uruguay y con una reconocida trayectoria en el sector forestal, de celulosa y de papel a nivel mundial. Este joint venture creado creado en octubre de 2009 unió las actividades forestales de ambos socios, la cual se potenció con la compra de importantes activos forestales realizada en forma conjunta”*.

En el Contrato de Inversión se dice que MDP gestiona *“aprox. 126 mil has. Forestadas y otras 90 mil has. están destinadas a otros usos, incluyendo áreas de conservación, en los depts. de Río Negro, Paysandu, Tacuarembó, Durazno, Soriano, Rivera, Colonia y Flores”*. En el sitio institucional en internet de Montes del Plata se dice que a octubre de 2010, la empresa posee *“238 mil has. propias, y tiene arrendadas a terceros otras 16 mil has”*. De todo esto, las plantaciones son 138 mil hectáreas y en “bosques nativos, áreas de conservación y otros usos” posee otras 99 mil hectáreas.

Con relación a la planta de celulosa, tendría una *“capacidad anual de producción aproximada de 1.3 millones de toneladas métricas”*. Según el Contrato de Inversión, *“la planta utilizará madera de eucalipto proveniente básicamente de las plantaciones gestionadas por la empresa”*.

En el marco del Acuerdo el Estado uruguayo se obliga a efectivizar medidas para asegurar la viabilidad del proyecto de inversión y en lo que tiene que ver específicamente con los Aspectos Forestales, se parte del hecho que *“la localización de la planta industrial en Punta Pereira hace que la distancia media a las plantaciones sea significativamente superior a las prácticas internacionales, lo cual las partes reconocen que se trata de una desventaja competitiva tanto para el proyecto como para el país ya que genera sobrecostos logísticos”*⁷.

“A efectos de reducir dicha distancia media y los sobrecostos logísticos del proyecto, las partes reconocen la necesidad de ir sustituyendo las plantaciones más alejadas de la planta industrial por plantaciones en un radio máximo a 200 km de Punta Pereira considerando en particular la existencia de suelos 5.02b de aptitud forestal, que pueden tener un uso compartido y complementario con otros tipos de explotación agropecuaria también estratégicos para el desarrollo del país”.

Según el Contrato, *“los suelos 5.02b mencionados incluyen suelos con características que permitirían considerarlos de prioridad forestal. La Dirección General de Recursos Naturales Renovables está iniciando un estudio que permitirá el enriquecimiento de la actual cartografía CONEAT y subdividir el grupo 5.02b de acuerdo a sus mejores aptitudes, dentro del plan de desarrollo económico, social y de ordenamiento territorial. Las partes estiman que de dicho estudio debería surgir una cantidad de suelos recategorizados suficiente para las cantidades del proyecto. En caso que así no fuera, las partes harán los mejores esfuerzos para encontrar soluciones alternativas para lograr una superficie forestable de 100.000 hectáreas con posibilidad de ser plantadas dentro del radio de 200 km de Punta Pereira”*⁸.

6. <http://www.diarionorte.com.uy/rurales/firma-del-convenio-entre-empresas-forestadoras-e-intendencia-de-rivera-18046.html>

7. Punto 3.1.3 del Contrato de Inversión.

8. Punto 3.1.5 del Contrato de Inversión.



“Mientras el estudio de re-categorización del 5.02b no haya concluído, ROU se compromete a que los suelos dentro de este grupo CONEAT que cuenten con las características para ser considerados como de Prioridad Forestal serán considerados como suelos condicionados y deberán contar con la aprobación de la División Suelos y Aguas de la Dirección General de Recursos Naturales Renovables”.

Se desprenden algunas conclusiones de estas disposiciones contenidas en el Contrato de Inversión acordado entre el Estado uruguayo y Montes del Plata.

La primera y más importante es que en cierta forma se sienta un precedente que condiciona el proceso de ordenamiento territorial del país, a las necesidades de un actor privado para concretar un proyecto de inversión. El Estado uruguayo asume además que si la recategorización de los suelos no arroja los resultados esperados (por la empresa), ambas partes “harán los mejores esfuerzos” para encontrar soluciones alternativas que redunden en lograr una superficie forestable de 100.000 hectáreas en un radio de 200 kilómetros de la planta de celulosa.

¿Qué significa “hacer los mejores esfuerzos” en este contexto? El criterio para determinar cuáles serán dichos esfuerzos -fundamentalmente del Estado uruguayo- es un terreno sumamente resbaladizo, puesto que en el marco del Contrato que estamos analizando ya se parte de un condicionamiento que es lograr determinados resultados de esos esfuerzos.

En definitiva, el Uruguay se obliga (centralmente, en la medida que este Contrato fue suscrito en virtud de la legislación vigente por el Secretario de Presidencia) a solucionarle problemas a la empresa y ubicar una extensión de 100.000 hectáreas para forestar, en una región típicamente productora de alimentos. Este aspecto es muy importante pues en virtud de la nueva Ley de Ordenamiento Territorial se deben elaborar Directrices Departamentales de Ordenamiento Territorial que serán las que determinen que tipo de actividades se pueden realizar en el territorio del departamento. En este sentido hay un potencial conflicto y avasallamiento de una potestad otorgada por ley a las autoridades locales por parte de un convenio suscrito por una autoridad nacional.

Finalmente, lo que se incluyó en el Contrato de Inversión quiere decir que se establece que suelos que no han sido considerados hasta ahora como de aptitud forestal puedan ser considerados como de Prioridad Forestal y ser forestados, con una aprobación especial de la Dirección General de Recursos Naturales Renovables. En conclusión, la principal amenaza de estas disposiciones radica en el hecho que mientras la empresa se obliga unicamente a cumplir con la ley vigente (presentar los estudios de impacto ambiental correspondientes), el Estado se obliga a cumplir con tareas en beneficio del proyecto de la empresa, que deberían ser únicamente guiadas por el criterio de interés general y no de los intereses particulares de un actor privado.

E) INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DEL AGRONEGOCIO

Megatambo Bulgheroni: Complejo Agroindustrial San Pedro - Estancias del Lago. Departamento de Durazno

Este proyecto en construcción se propone integrar diversas actividades productivas a partir de un sistema de tambos estabulados para 8.800 vacas lecheras, con una capacidad de producción estimada en 113 millones de litros anuales⁹.

El objetivo del proyecto es la producción de leche en polvo, pero también se incluye la producción de aceite de soja mediante una planta aceitera, más una planta de biogás para generación de energía eléctrica y biofertilización. Se construirá una planta industrial con capacidad para procesar 310.000 litros diarios de leche fluida proveniente del tambo, para la producción de unas 16.500 toneladas anuales de leche en polvo. El proyecto consta de 17 mil hectáreas propias de soja para la alimentación de los vacunos, con 3 represas para riego y uso en las instalaciones, con un embalse de 152 hectáreas de superficie.

A partir del procesamiento de unas 640 toneladas diarias de excretas, se espera obtener 18.000 metros cúbicos diarios de biogás, y mediante una planta de generación eléctrica se podría cubrir una demanda de 2 MW. Esta planta también podrá funcionar con biodiesel, también producido en el establecimiento a partir de la soja. Se pretende concretar un acuerdo con UTE para venta de energía sobrante.

9. <http://genteynegocios.elpais.com.uy/instalaran-en-durazno-el-tambo-mas-grande-del-uruguay-con-us-21>



Finalmente, el proyecto incluye una planta de producción de biofertilizantes. LA inversión total asciende a US\$ 210 millones, pero el proyecto ya recibió un préstamo BID de US\$ 65 millones y se prevé que estará en pleno funcionamiento a fines de 2013.

Este proyecto es impulsado por el grupo empresario Bulgheroni, de origen argentino y con grandes inversiones en el sector de petróleo y gas en Argentina. Tiene otros negocios en Uruguay en sectores como cultivo de arándanos, chacras marítimas, etc.

ACTORES EMPRESARIALES DEL AGRONEGOCIO FORESTAL Y SOJERO EN URUGUAY 2012

SECTOR ECONÓMICO: FORESTACIÓN

Hasta el 2011, las estadísticas oficiales sobre la cantidad de tierra con plantaciones forestales indicaban entre 800.000 y 900.000 hectáreas totales. El Informe sobre el Sector Forestal de Uruguay XXI de diciembre de 2011 habla de “885 mil hectáreas de bosques plantados [que] representan 5% del territorio nacional”¹⁰. Lo mismo sucede con el Anuario Agropecuario 2012 del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) que indica 950.000 hectáreas de plantaciones forestales¹¹. Las cifras definitivas se podrán conocer luego de que se divulguen los datos del Censo Agropecuario 2011. De todas formas, a partir de los datos que proporcionan las empresas se puede concluir que la cantidad de tierras forestadas en Uruguay supera ampliamente el millón de hectáreas.

Tabla Resumen: Mayores empresas forestales en Uruguay (2011)

Empresa	Dato más reciente encontrado
UPM (EX-BOTNIA)	229.000 hectáreas
Montes del Plata (Arauco - Stora Enso)	246.000 hectáreas
Global Forest Partners (Forestal El Arriero, Forestal Tekoayhu, Forestal Oro Verde, Forestal Tierra Verde)	140.595 hectáreas
FYMNSA	8.751 hectáreas
WEYERHAUSER	138.704 hectáreas
COFUSA – URUFOR Grupo Otegui	30.000 hectáreas
Phaunos Timber Fund (Pradera Roja / Aurora Forestal)	31.500 hectáreas
Caja Notarial	12.748 hectáreas
Forestal Caja Bancaria	18.000 hectáreas
Rivermol	8.610 hectáreas
Caja de Profesionales Universitarios	18.000 hectáreas
Sierras Calmas / ENCE	30.000 hectáreas*
Chipper (FORESUR – Grupo Forestal)	40.000 hectáreas
Timberland Group	38.000 hectáreas
Forestal Atlántico Sur	45.000 hectáreas
GMO Renewable Resources (Villa Luz)	18.000 hectáreas
	TOTAL: 1.052.908 hectáreas

Fuente: Elaboración propia en base a informaciones institucionales disponibles y medios de prensa relevados al 01/10/2012.

* La empresa española ENCE informó la venta de sus tierras en Uruguay el 15/12/2012 a “un fondo institucional estadounidense con operaciones forestales en Latinoamérica”, que según el semanario uruguayo Búsqueda resultó ser Forestal Atlántico Sur (Ver Ficha de caso en páginas siguientes).

10. <http://www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2012/07/Sector-Forestal-Uruguay-XXI-Dic-2011.pdf>

11. Anuario Estadístico Agropecuario 2012 MGAP. Pag. Disponible en www.mgap.gub.uy



Tal como muestra la tabla, el grupo de mayores firmas forestales presentes en Uruguay, 16 empresas, poseen 1.052.908 hectáreas. Si a esta cifra se le agrega las empresas menores y productores forestales medianos y pequeños, la cantidad total de hectáreas forestadas seguramente superan las 1.200.000 hectáreas

Las cifras oficiales de Uruguay XXI, el sector forestal emplea aproximadamente a 21.400 personas en Uruguay entre empleos directos e indirectos. “Se exportaron US\$ 793 millones de pasta de celulosa, lo que significó algo más de 1 millón de toneladas, constituyendo el tercer producto de exportación de Uruguay”¹².

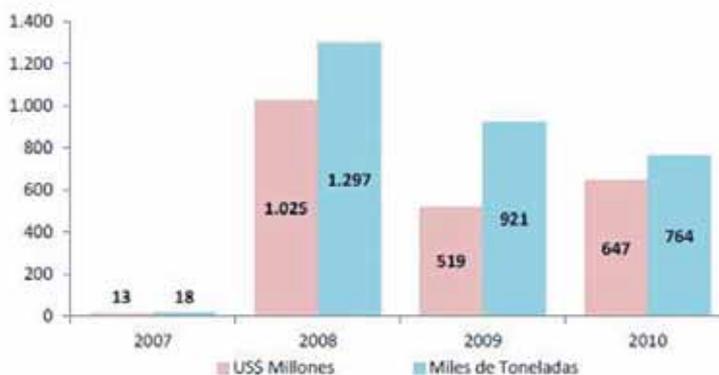
En la evolución de la tierra forestada y las exportaciones forestales se observa el crecimiento de las actividades del agronegocio forestal en los últimos años. Una creciente importancia están adquiriendo los fondos forestales: bajo este nombre de fondos forestales aludimos a las empresas que agruparon inversores para volcar capital en forestación.

Exportaciones forestales, sin considerar pasta de celulosa (millones de US\$)



Nota: Si se suman exportaciones de celulosa a través de Zona Franca el valor aumenta.

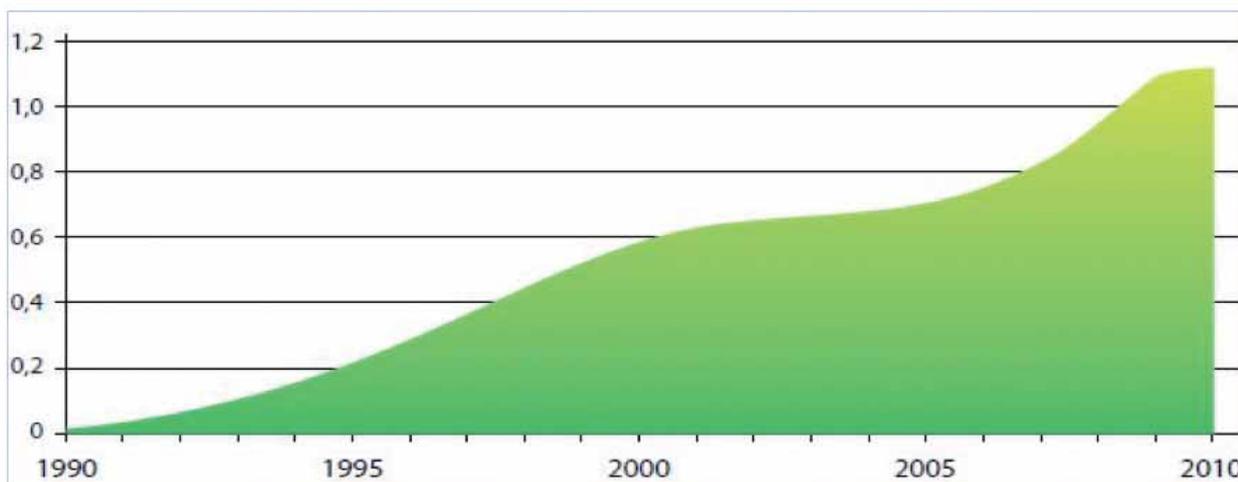
Evolución de exportaciones de pasta de celulosa (millones de US\$)



12. <http://www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2011/11/Informe-de-Comercio-Exterior-de-Uruguay-A%C3%B1o-2012.pdf> Pag. 3



Evolución de las tierras forestadas (millones de hectáreas)



Forestal Atlántico Sur

Forestal Atlántico Sur (FAS) es un fondo de inversiones forestales que se define como “una empresa de servicios para el sector forestal especializada en crear y comercializar materia prima. Se basa en tres pilares: la actividad comercial, la actividad logística y la producción forestal”¹³, es decir, compra madera a terceros, revende al consumidor final y compra campos forestados.

Surgió como un joint venture entre capitales chilenos (Forestal del Sur) y uruguayos (Peter Lyford-Pyke), e inició sus actividades en Uruguay en el 2006, especializándose en actividades comerciales con fines de exportación de madera astillada para la producción de pasta de celulosa. Cuenta con una moderna planta de astillado en las proximidades del Puerto de Montevideo y asociaciones de productores forestales como Profodes y Durafor han comercializado su madera a través de FAS. La empresa subsidiaria que posee la titularidad de los campos propios es Guanaré S.A y otra empresa para las actividades de logística forestal en la que FAS tiene parte de propiedad es LOGMA (Logística Maderera).

Según el semanario uruguayo Búsqueda, FAS compró a fines del 2012 las tierras e instalaciones que mantenía la empresa española ENCE en Uruguay, unas 30.000 hectáreas en total, en la región sureste del país. Con esta operación de compra de las tierras de ENCE, y sumándo a las 45.000 hectáreas que ya controlaba (mediante administración, arrendamiento, propiedad y gestión), FAS se convirtió en la quinta mayor empresa extranjera propietaria de tierras en el sector forestal en Uruguay, con la peculiaridad de ser el segundo mayor fondo de pensión con presencia en el país en términos de tierras controladas.

FAS fue la primera empresa (a través de Guanaré S.A) en presentar un recurso de inconstitucionalidad del Impuesto a la Concentración de Inmuebles Rurales (ICIR) que grava a las propiedades de más de 2000 hectáreas. El recurso fue presentado el 1° de febrero de 2012 y se basa en el pedido de que se declare la inconstitucionalidad de seis de los 15 artículos de la ley de creación del impuesto¹⁴.

13. <http://www.fas.com.uy/la-empresa/>

14. <http://www.elpais.com.uy/120303/pnacio-628285/nacional/Forestal-pide-protger-futuras-inversiones-del-ICIR/>



Global Forest Partners (GFP) Forestal El Arriero / Forestal Oro Verde / Forestal Tekoayhu / Forestal Tierra Verde

Global Forest Partners es un grupo inversor de Estados Unidos que administra Fondos de Pensiones a nivel global¹⁵ En Uruguay es propietario de cuatro firmas forestales que son Forestal El Arriero (con 26.000 hectáreas), Forestal Oro Verde (con 50.000 hectáreas), Forestal Tekoayhu (con 50.000 hectáreas) y Forestal Tierra Verde (con 14.000 hectáreas). El patrimonio de tierras de este grupo inversor totaliza 140.595 hectáreas en Uruguay.



GFP inició actividades en Uruguay en 1997, cuando se asoció a Weyerhaeuser en Colonvade S.A, convirtiéndose esta última en *joint venture* (sociedad de riesgo compartido), teniendo cada una el 50% de esa empresa. Weyerhaeuser mantuvo el papel de socio administrador. Hacia fines de 2004, Weyerhaeuser estableció una nueva entidad de su exclusiva propiedad en Uruguay, denominada Weyerhaeuser Uruguay S.A. Esta fue la mayor transacción forestal completada en Uruguay hasta ese momento, al dividirse el patrimonio forestal que Global Forest Partners y Weyerhaeuser compartían en el país.

GFP terceriza las tareas de gestión y ejecución operativa de las tierras que posee en Uruguay. Según el administrador en Uruguay de GFP, A. Voulminot, en una entrevista divulgada a través de la Agenda Forestal 2011 de la consultora especializada Rosario Pou & Asociados, *“El manejo gerencial del patrimonio forestal lo hace Cambium Uruguay, que gestiona una cantidad importante de contratistas que hacen todos los trabajos...-Gestionar nuestro patrimonio mediante contratistas, nos permite ser flexibles, trabajar con los mejores proveedores de servicios y colaborar a la formación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Normalmente en nuestras inversiones buscamos tener gerentes locales, que se pongan a cargo de esa inversión y la gestionen de la mejor forma”*¹⁶.

15. <http://www.gfplp.com/map>

16. <http://www.uruguayforestal.com/informes/agenda-forestal-2011.pdf> Pag. 23



RMK – Timberland Group

Es un Fondo de Inversión Forestal estadounidense, con sede en Atlanta, que agrupa en Uruguay a tres fondos de pensión: “dos de origen estadounidense, cuyos beneficiarios finales son pequeños grupos de familias, bomberos retirados y un tercero más grande de origen europeo, de capitales suecos, daneses y finlandeses, que representa a un fondo de pensión de maestros y profesores”. Los fondos estadounidenses son Dallas Police y Lord Baltimore, y el fondo europeo se denomina IWC -International Woodland Company¹⁷. Esta presente en Uruguay desde 2006 bajo la denominación Taurion S.A. También tiene registradas las firmas Monte Fresnos S.A y Ponte Tresa S.A.

Este Fondo de Inversión concentra las actividades en compra de tierras y producción forestal fuera de Estados Unidos del Regions Morgan Keegan Trust, para lo cual se creó Southern Cone Timber LLC.

Según el Plan de Gestión para Uruguay¹⁸, “La producción maderera de estas empresas está destinada a pulpa de celulosa, aserrado, energía y otros fines, tanto para exportación como para el mercado interno...-Todos los predios son propiedad de las Sociedades. La actividad se centra principalmente en la zona este del país (Departamentos de Cerro Largo, Treinta y Tres, Durazno, Florida, Lavalleja, Maldonado y Rocha), y secundariamente en el litoral oeste (Paysandú).

Phaunos Timber Fund Aurora Forestal / Pradera Roja S.A / Caldrey S.A

Es un Fondo de Inversión de capitales británicos, que posee dos empresas en Uruguay: Pradera Roja S.A y Caldrey S.A y es socio en Aurora Forestal. Tanto el Informe Anual 2011¹⁹ de Phaunos Timber Fund como el Informe sobre la Industria Forestal 2011 de Uruguay XXI, coinciden en que en total controla unas 31.500 hectáreas en los departamentos de Rivera, Tacuarembó, Treinta y Tres, Florida y Cerro Largo.

Cómo Fondo de Inversión, Phaunos está registrado en la isla de Guernsey, ubicada en el Canal de la Mancha, una dependencia de la Corona Británica. El fondo está gestionado por la empresa FourWinds Capital Management.

Por su sociedad en Aurora Forestal, además de tierras forestadas también es parte propietario de un aserradero. Desarrolló un proyecto para una central generadora de energía eléctrica de 7 MWh a partir de biomasa y concretó un acuerdo con UTE para la venta de la energía generada a la red nacional²⁰.

GMO Renewable Resources

GMO es una empresa norteamericana, instalada en Uruguay desde el año 2001, administradora de fondos de inversión con sede en Boston, Massachussets, y que tiene una rama (Renewable Resources) dedicada exclusivamente a administrar inversiones forestales. Se desconoce la cantidad total de tierra que controla actualmente en Uruguay. GMO Renewable Resources llegó a controlar 37.000 hectáreas y administrar 3 fondos de inversión según la Agenda Forestal 2009 de la consultora especializada Rosario Pou & Asociados²¹. Continúa administrando en Uruguay dos fondos de inversión cuyas plantaciones están en el norte del país (departamentos de Rivera, Tacuarembó, y Cerro Largo), con 18.000 hectáreas plantadas. Destina su producción forestal al mercado interno, tanto a aserraderos, plantas de paneles, a la industria de la celulosa y de generación de energía.

17. Guía Forestal 2007. Pag. 70 www.uruguayforestal.com

18. Disponible en: http://www.regionstimberland.com/pdfs/RMK_Management_Plan-Spanish.pdf

19. Disponible en: <http://www.phaunostimber.com/documents/PHAUNOS%20Annual%20Report%20Proof%20-%20FINAL%2020%20April.pdf> Pag. 16

20. <http://www.espectador.com/noticias/171535/anuncian-inversion-forestal>

21. <http://www.uruguayforestal.com/informes/agenda%20forestal-2009-uruguay.pdf> Pag. 19



A través de de la empresa Villa Luz S.A -de su propiedad²²- tiene 13.000 hectáreas de pinos en Rivera. Villa Luz S.A mantuvo (o mantiene) diversos juicios laborales con extrabajadores por reclamos laborales ante la empresa. Según el Informe de Auditoría Anual 2009 de Villa Luz S.A realizado por la certificadora Smartwood, los reclamos de los extrabajadores se deben a “*haberes impagos e incumplimientos de las condiciones laborales reglamentadas por la legislación nacional*”²³. Más adelante este Informe indica que “*serían 9 los juicios en proceso que se originan principalmente por reclamos de trabajadores hacia empresas contratistas que en su momento brindaron servicios a Villa Luz*”.

SECTOR ECONÓMICO: SOJA

El contexto actual de dinamismo y crecimiento del rubro soja en el 2012 indica que se trata del principal exponente del modelo del agronegocio. La cantidad de tierra destinada a la producción de soja superó el millón de hectáreas, lo que hizo que en 2012 la soja desplazara a la carne bovina congelada como principal producto de exportación del Uruguay. Por diversas circunstancias globales (sequía en Estados Unidos, aumento de la demanda de China), el precio de la soja superó en abril de 2012 un nivel histórico de US\$ 540 por tonelada, y en julio superó los US\$ 615 por tonelada, el máximo precio desde julio de 2008.

El informe sobre “Trigo y Oleaginosas” de Uruguay XXI de marzo de 2012 indica que “*En 2011 Uruguay ocupó el puesto N° 6 como proveedor de soja a nivel mundial, sumando embarques por US\$ 859 millones*”²³. Según las estadísticas oficiales de comercio exterior, para el 2012, el valor de las exportaciones de soja alcanzaron US\$ 1394 millones, casi el doble de las exportaciones de pasta de celulosa.

Tabla Resumen

Empresa	Dato más reciente encontrado
El Tejar / Tafilar	160.000 hectáreas
Agronegocios Del Plata ADP	95.650 hectáreas
MSU	55.000 hectáreas
Perez Companc / Garmet (sociedad con Bunge)	45.000 hectáreas
Kilafen	30.000 hectáreas
UAG / Unión Agriculture Group	90.000 hectáreas propias
Calix Agro	11.000 hectáreas
Ceres Tolvas / Siembras Asociadas	6.000 hectáreas
ADECOAGRO	45.000 hectáreas
	TOTAL: 538.650

22. <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/villaluzpubsum06spa.pdf> Pag. 4 Punto 1.1

23. <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/villaluzpubsum08spa.pdf> Pag. 4 Punto 2.3

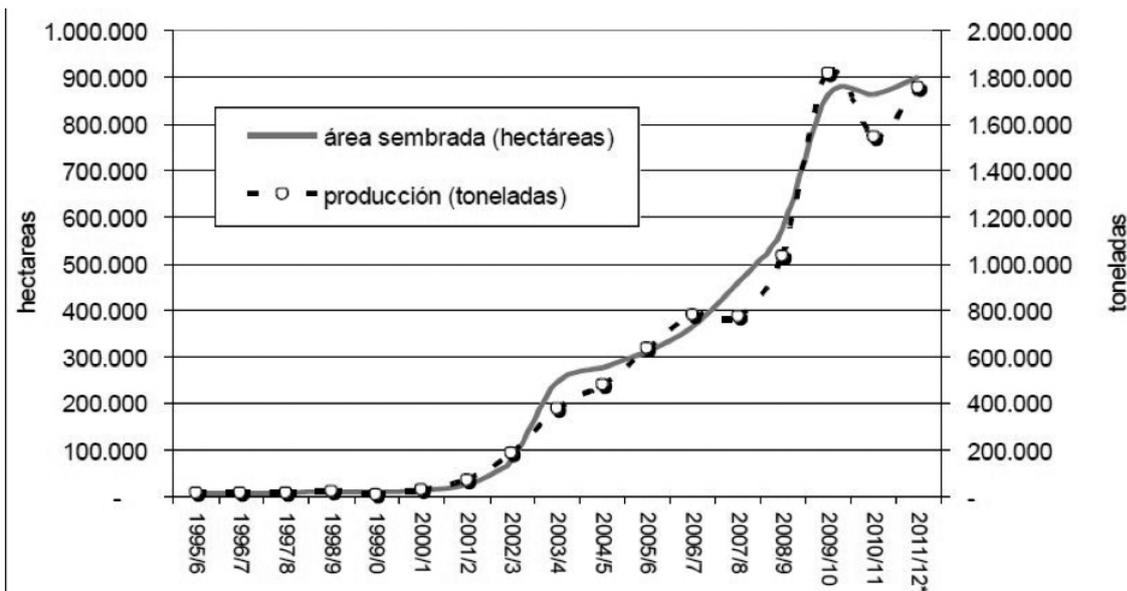


Si se analiza todo el período histórico de la soja en Uruguay (considerando el punto de inicio el año 2000), siendo un producto casi en su totalidad para la exportación, se detecta que año tras año los volúmenes exportados y los montos siempre fueron en aumento. Nunca se redujo ni se estancó. Según el presidente de Agronegocios del Plata, la segunda mayor empresa en el sector, la soja *“es un producto que el mundo demanda, que tiene una cotización internacional afectada por las especulaciones, por un montón de cosas, pero que está ahí y que cualquier productor en el mundo, como pasa en Uruguay, lo puede capturar. Eso es algo que tiene un valor enorme para el desarrollo de negocios genuinos en países donde el Estado no puede hacer demasiadas cosas por el lado del subsidio o las protecciones. Es de las cosas que generan producciones competitivas, pero que a su vez pueden mirar una referencia mundial o una expectativa y capturarla”*²⁴.

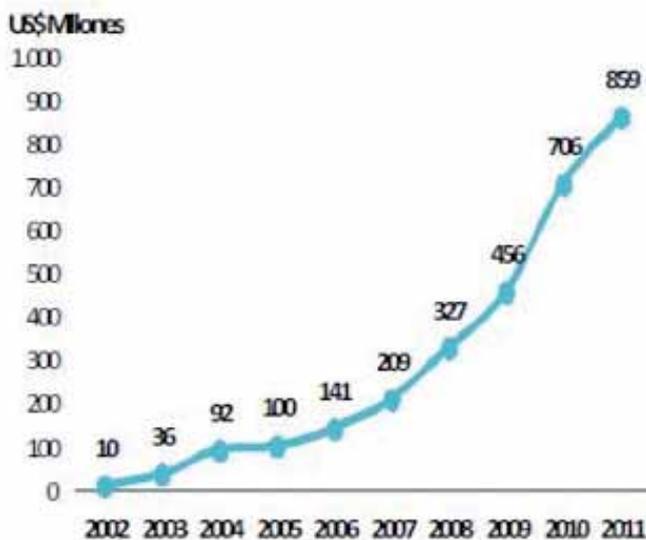
Tal como muestra la tabla de las principales empresas del agronegocio sojero, 9 empresas poseen 538.650 hectáreas, más del 50% del total de tierra destinada a la soja en Uruguay. El mencionado informe sobre Oleaginosas de Uruguay XX indica que *“El 86% de las ventas de Soja están concentradas en 10 empresas”*²⁵. En conclusión, se trata de un sector fuertemente concentrado en relativamente pocas empresas, tanto en la cantidad de tierra como en las ventas a los mercados globales.

El sector de la soja a nivel regional (y Uruguay no es la excepción) siempre tuvo presente un componente financiero especulativo en cuanto a la fijación de precios de los intercambios en los mercados globales. Pero al igual que se describió en el sector de la forestación, también es posible encontrar empresas del tipo Fondos de Inversión Agrícola, que basándose en la rentabilidad de la soja, están refugiando capitales en la compra de tierras y diversificándose en otros commodities.

Evolución de la soja en Uruguay (volúmenes y cantidad de tierra)



24. <http://www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2012/07/Informe-Trigo-y-oleaginosos-Marzo-2012-Uruguay-XXI.pdf> Pag. 9
 25. http://www.espectador.com/noticias/238804/los-desafios-de-la-soja-el-principal-rubro-de-exportacion-de-2012_pagina-2



Union Agriculture Group S.A

Esta Sociedad anónima estaba integrada hasta inicios de 2012 por 423 accionistas, en su gran mayoría europeos, incluyendo fondos de pensiones, fondos de inversión y otras empresas. Posee en Uruguay 100 mil hectáreas propias, 5 mil arrendadas, 28 establecimientos. Cría ganado, soja, trigo, arroz, apícola, arándanos, lechería. En las 90 mil hectáreas trabajan 300 personas²⁶.

Según la información institucional de UAG, “Somos una de las mayores compañías agrícolas en el Uruguay y uno de los productores líderes en la exportación de productos agrícolas para en el mercado global. Adquiriendo tierras uruguayas para nuestras operaciones hemos crecido rápidamente desde nuestra formación en 2008. Nuestras diversificadas operaciones agrícolas incluyen cultivos (soja y trigo), arroz, lácteos, ganado, lanares y otros productos (arándanos y miel). Bajo la combinación de nuestra experiencia en gestión y nuestro conocimiento operativo con técnicas agrícolas de avanzada, hemos creado una plataforma de producción difícil de igualar en el Uruguay. Estamos abocados a adquirir tierras de alta calidad para la agricultura, que creemos desaprovechadas en sus potencialidades, desarrollándolas con miras al aumento de la productividad y explotándolas en forma eficiente y sustentable. Luego de la adquisición de nuevas tierras nuestro objetivo ha sido optimizar su uso, por ejemplo, plantando soja o arroz en tierras utilizadas previamente únicamente para el pastoreo. Nuestra estrategia es continuar expandiéndonos a través de la adquisición de más tierras de alta calidad, muchas veces desaprovechadas, a precios atractivos. Queremos ser grandes productores de alimentos a bajo costo para el mercado global y nos proponemos, a través de la integración de nuevas tierras a nuestras operaciones, incrementar nuestra eficiencia operativa, continuar ganando economías de escala, y mejorar la rentabilidad”²⁷.

El objetivo que pretende alcanzar UAG en términos de tierras propias o controladas son 160.000 hectáreas, y en ellas “integrar al máximo la cadena agropecuaria, que mañana podrá ser el procesamiento, la venta, la operación de campos de terceros u otros negocios vinculados a la actividad. Tuvimos varias fases de crecimiento, una fue la de incorporar tierras, otra la de producir en esas tierras y la otra es ver cuánto más lejos podemos ir hasta el consumidor final. No estamos específicamente en ningún rubro, sino que optimizamos las tierras y las utilizamos para lo que más sirven”²⁸.

El Presidente de UAG en Uruguay, Juan Sartori explicó en una entrevista a El Observador que para cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa se realiza una estrategia de captación de inversores globales para que destinen

26. <http://www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2012/07/Informe-Trigo-y-oleaginosos-Marzo-2012-Uruguay-XXI.pdf> Pag. 15

27. <http://www.elobservador.com.uy/noticia/217620/si-les-va-bien-a-los-accionistas-invertiran-mas/>

28. <http://www.unionagrogroupp.com/index.php/es/quienes-somos-union-agriculture-group.html>



capitales en la propuesta: *“Paso 20 días por mes dando vuelta, visitando inversores en Europa, en Canadá, en Estados Unidos, en todos lados. Tenemos varios bancos de inversión que nos asisten, vamos sumando a gente que nos ayuda a sumar en las inversiones internacionales. Los fondos se hablan entre ellos, poder usar referencias de grandes fondos de ciertos países nos ayuda mucho. Nuestros propios accionistas nos sirven de referencia para poder seguir entrando a otros países”*.

En otra entrevista Sartori explicó más claramente el interés de los Fondos inversores por volcar masas de capital en el agronegocio: *“el sector agroalimentario es defensivo y perfecto para invertir en el escenario mundial que estamos viviendo y el que tendremos por los próximos 5 años. “Si viene todo mal es defensivo y si se continua imprimiendo dinero para salir es un hedge inflacionario, con lo cual está claro que en un portafolio sirve”*²⁹.

Calix Agro / Louis Dreyfus & AIG Investments

Calyx Agro Ltd se creó en diciembre de 2007 a partir de las empresas Louis Dreyfus y AIG Investments para operar de forma directa o a través de empresas subsidiarias en la compra de tierras en Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay. En el caso de Uruguay tiene 11 mil hectáreas entre propias y arrendadas, en las que se planta trigo, soja y maíz. Su estrategia de actuación se basa en firmar contratos con operadores agrícolas y propietarios de tierras, para la comercialización de commodities agrícolas³⁰.

En una entrevista realizada por el sitio especializado Megaagro, el CEO de Calix Agro Axel Hinsch informó que la empresa *“Nació con el impulso inicial de Louis Dreyfus y de AIG Investments como principales accionistas, a los cuales se sumó otro grupo de inversores interesados en el potencial del sector. El objetivo de Calix Agro es convertirse, a mediano plazo, en un vehículo público para poder canalizar el interés de inversores particulares y fondos de pensión que quieren invertir en tierras y en agricultura. En Uruguay crecemos un 30% aproximadamente y la idea es seguir creciendo mediante alquileres, asociación o la compra de campos en zonas que nos gusten”*³¹.

A principios de 2011 se divulgó que en uno de los establecimientos de Calix Agro en el departamento de Durazno, a causa de la fumigación aérea en los cultivos de soja, se afectó seriamente la salud de pobladores cercanos, causando además mortandad de animales de granja y peces, sin que las autoridades emplazaran a los responsables³².



29. <http://www.elobservador.com.uy/noticia/217620/si-les-va-bien-a-los-accionistas-invertiran-mas/>

30. <http://www.infoagro.com.uy/agricultura/253-un-buen-lugar.html>

31. <http://www.calyxagro.com/sp/empresa.php>

32. <http://www.redes.org.uy/2011/02/12/lluvia-malvenida/>





Agentes Empresariales del Agronegocio

Uruguay / Informe 2012

Setiembre de 2012

