

**ANALISIS ESTRATEGICO DE UN POOL DE SIEMBRA EN EL
PARTIDO DE RIVADAVIA**

Autores: Mangas Ramis, Ezequiel Aníbal.

Mangas Ramis, Leonardo Andrés.

Director: Balestri, Luis Alejo.

Lic. En Administración de Negocios Agropecuarios

Universidad Nacional de La Pampa

Facultad de Agronomía

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Año: 2012



ÍNDICE

<u>Capítulo 1: Introducción</u>	<u>5</u>
<u>Capítulo 2: Sobre lo vulgarmente conocido como pool de siembras</u>	<u>8</u>
<u>Capítulo 3: Antecedentes de los “<i>pooles de siembra</i>”</u>	<u>13</u>
<u>Capítulo 4: Alternativas de organización jurídica de un “<i>pool de siembras</i>”</u>	<u>18</u>
<u>Capítulo 5: Material y Método</u>	<u>27</u>
<u>Capítulo 6: La entrevista principal</u>	<u>35</u>
<u>Capítulo 7: Triangulando información</u>	<u>44</u>
<u>Capítulo 8: Resultados</u>	<u>57</u>
<u>Capítulo 9: Conclusiones</u>	<u>63</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>66</u>

RESUMEN

En los últimos tiempos han surgido dos nuevos actores dentro del sector agropecuario, tales como los denominados “*pool de siembra*” y en segunda instancia la “*empresa en red*” (Clasadonte et al, 2006). Ambos impulsados por la creciente expansión agropecuaria de la mano del aumento de superficie del cultivo de soja, lo que algunos llaman “*sojización*”.

El presente análisis no será motivo por el cual se busquen las causas de este fenómeno, pero sí centraremos nuestro enfoque en identificar la variedad de factores que impulsan este desarrollo.

La curiosidad y el interés por conocer un poco más sobre los pooles de siembra y la organización agrícola de empresas en red, además de la influencia y los impactos en la sociedad, sobre todo en una comunidad donde prevalece la actividad primaria, nos llevó a plantear una investigación que supere las lecturas realizadas y las opiniones muchas veces no sustentadas en hechos fidedignos. Hemos llegado a la conclusión que casi todos los casos son abordados de un modo genérico y poniendo en una misma categoría a todas las organizaciones, más allá del enorme prejuicio existente.

El material en investigación será una empresa de familia con más de cien años de historia como productora de materias primas agropecuarias a gran escala con administración situada en la ciudad de América, Partido de Rivadavia.

La metodología utilizada es el estudio de casos. La misma es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas, tal cual se traduce en nuestro análisis donde basamos el estudio en un pool de siembra que desempeña sus actividades en la zona rural del Partido de Rivadavia.

Si decimos “*pool de siembra*”, en lo inmediato se lo asocia como algo nocivo o que produce impactos negativos para la sociedad y el medio que lo rodea. Sin embargo el gerente del pool evaluado afirma que su empresa, en particular, tiene un desempeño que se diferencia del resto y no se asemeja al concepto “*mediático*” que se tiene con el común de estas organizaciones. Esto nos permite ubicarlo dentro del concepto de “*empresa en red*” citado por (Clasadonte et al, 2006).

Opuesto a ello sucede que, al momento que realizamos la triangulación, identificamos claramente opiniones y/o dichos de los distintos actores intervinientes del pool analizado que generan cierta contradicción e intereses de cada una de las partes.

PALABRAS CLAVES: Pool de siembra, coordinador, impactos, triangulación, empresa en red, impactos locales.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

SOBRE POOLES DE SIEMBRAS Y EMPRESAS EN RED

Según Clasadonte et al. (2006) en América del Sur han aparecido dos nuevos tipos de actores en el mundo agropecuario. El primero son los llamados “*pool de siembra*” y el segundo las llamadas “*empresa en red*”. Ambas vienen de la mano de la fuerte expansión de la producción agrícola impulsada, en primer lugar, por el cultivo de la soja.

No es preocupación del presente trabajo buscar las causas de dicho fenómeno, pero habituados a un análisis desde su complejidad, no dudamos en pensar en múltiples factores como impulsores del mismo. La creciente demanda externa, la suba de los precios internacionales, la llegada y generalización de la siembra directa, la irrupción de las semillas transgénicas y su “*paquete*” de fertilizantes y herbicidas, son, entre otros elementos, los que están detrás del hecho planteado.

En muy poco tiempo, el cultivo de soja pasa a convertirse en uno de los principales productos de exportación desplazando a otros granos tradicionales y extendiéndose con rapidez a zonas donde era impensable que pudiera darse. Una consecuencia inmediata fue el aumento de la demanda del factor tierra, lo que trajo una importante dinámica en las transacciones de compra venta y alquiler de campos y originando un aumento considerable de su valor, como así también de su renta.

Es en este contexto donde irrumpen las llamadas “*empresas en red*” (Clasadonte et al, 2006). No es una forma desconocida, porque en casi todos los pueblos del interior era bastante común conocer distintas sociedades transitorias donde varios amigos ponían un dinero para alquilar un campo y sembrar. En la jerga común se las conocía como “*vaquitas*” y muchas veces eran estimuladas desde algún estudio contable o jurídico vinculado al agro.

Esa organización productiva y el paquete tecnológico vinculado aparecen con fuerza arrolladora y comienza a destacarse con nitidez su funcionamiento basado en una clara separación entre el negocio productivo y el negocio inmobiliario.

“*En nuestro país, el concepto de empresa en red fue creado por AAPRESID*” (Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa) (Clasadonte et al, 2006). Se trata de una tipología particular de este modo especial de organización, constituidas por compañías agrícolas productoras de commodities y que tienen un funcionamiento basado en la renta de la tierra, la tercerización de las actividades productivas y prácticas de gestión (manejo de costos, recursos humanos, gestión del riesgo productivo y financiero) que las distinguen claramente del pequeño y mediano productor agrícola, generando un modelo de alta profesionalización empresarial.

Genéricamente, en la segunda mitad de la década del noventa se las comenzó a reconocer como “*pooles de siembra*”. Lo cierto es que tanto ellos como las “*empresas en red*” utilizan el mismo modelo de trabajo y de allí que todos los grupos que emergieron fueron reconocidos con el nombre de “*pool*”. Pero Clasadonte et al (2006) identifica algunas diferencias en cuanto al objetivo de largo plazo de la empresa. Veamos:

- Un pool de siembras es un conjunto de recursos (capital financiero, medios de producción, capital humano) administrados por una empresa con el fin de realizar una única siembra. La finalidad es la mayor ganancia en el menor plazo posible.

- Las empresas en red tiene un propósito de mediano y largo plazo y desarrollan un plan de siembras para dos, tres o cinco años.

La distinción es importante puesto que al término “*pool de siembras*” se le asocian connotaciones negativas a partir de la concepción que al centrarse en el corto plazo supone una despreocupación por subsistencia de algunos activos. Ejemplo de lo dicho puede encontrarse en la siguiente declaración encontrada en la revista Infocampo Debate (2006) “*En agosto de 2006 diversos funcionarios del sudeste bonaerense presentaron un escrito al Ministro De Asuntos Agrarios de aquel momento, reclamando medidas que restrinjan la actividad, afirmando que esta modalidad de producción impacta negativamente en las economías regionales ya que contratan mano de obra foránea, adquieren insumos directamente de empresas productoras, no mantienen relaciones comerciales con los acopios ni transportistas locales, entre otras*”.

Otros comentarios de naturaleza similar se refieren al desplazamiento que los pools provocan en pequeños y medianos productores y el empobrecimiento e impactos que se generan en las economías regionales fruto de su intervención. Al respecto, puede leerse “*Va desnaturalizando la figura del productor agropecuario, porque tanto el productor propietario de la tierra, como el contratista, pasa a tener una figura accidental, dentro del tipo de contrato que se hace en el pool de siembra*” (Capelano, 2007). Por su parte, Bustamante (2007) indica que “*la alta demanda provoca un aumento en el valor de la tierra y en la renta agraria, lo cual perjudica a los pequeños y medianos productores que se ven obligados a expandir su explotación, pagando un mayor precio por hectárea arrendada. Esto ocasiona que numerosos productores deban retirarse de la actividad primaria, pasando a engrosar el grupo social de los rentistas*”

Otros autores realizan una defensa a raja tabla de este sistema en auge que resulta definido como la “*salvación*” de los pequeños productores en épocas de crisis. Prueba de ello se esboza en el siguiente párrafo: “*Gracias a este sistema muchos productores que hubieran tenido que vender el campo han podido arrendarlo en condiciones muy favorables*” (Srodek, 2006). En idéntico sentido, Leguiza (2006) sostiene que “*con este sistema capitalista no pelagra la propiedad de la tierra; al contrario, a los propietarios de campos les es más rentable arrendar las propiedades para obtener mejores ganancias, porque se distribuye la producción en distintas localizaciones y se disminuye el riesgo físico y de rendimientos, ya sea climático o rendimiento por calidad de suelo*”.

No pretendemos meternos en el núcleo del debate, sino que desde la distinción planteada por Clasadonte et al (2006) y su concepto acerca de las “*empresas en red*”, parecería que existen modos de organización productiva donde se atenúan los efectos no deseados de los “*pools de siembra*” y se acentúan los puntos de apalancamiento que los autores destacan de la iniciativa productiva.

Es en este contexto que rescatamos la discusión y donde pretendemos sumar a los mismos hechos concretos, que apunten a verificar si es verdad la existencia de situaciones diferentes entre los resultados de la operatoria de un pool de siembras o de una estructura de empresas en red.

En todos los casos, es importante reflexionar ubicándonos fuera de la “*mirada mediática que se tiene sobre los pools, no tan positiva, asociándolos en lo inmediato con la producción poco sustentable, de corto plazo, que no invierte para lograr un desarrollo y un crecimiento del recurso humano que utiliza*” (Director de la organización agrícola en estudio).

La curiosidad y el interés por conocer un poco más sobre los pooles de siembra y la organización agrícola de “*empresas en red*”, además de la influencia y los impactos en la sociedad, sobre todo en una comunidad donde prevalece la actividad primaria, nos llevó a plantear una investigación que supere las lecturas realizadas y las opiniones muchas veces no sustentadas en hechos fidedignos. Hemos llegado a la conclusión que casi todos los casos son abordados de un modo genérico y poniendo en una misma categoría a todas las organizaciones, más allá del enorme prejuicio existente.

Es a partir de esas consideraciones que nos interrogamos si una organización para la producción agrícola intensiva y de tecnología avanzada que vulgarmente cuadra con el concepto genérico de “*pool de siembra*”, pero con sus estructuras propias y un desarrollo principal en el ámbito local puede encontrarse dentro de ese concepto o cabe ubicarlo dentro de la segunda opción que plantea el funcionamiento de “*empresas en red*”, rescatando su estabilidad estructural y su visibilidad en la economía del centro urbano desde donde organiza su actividad.

Cualquiera sea su definición, resulta importante verificar si reúne las condiciones negativas que algunos autores reconocen en los pooles o, por el contrario, en el segundo encuadre pueden aparecer algunas fortalezas transferibles a la producción agropecuaria.

Como habitantes de una localidad no demasiado típica de la llanura pampeana, con disposición de llevar el resto de nuestras vidas en la misma, se transforma en un tema central pensar ¿Cuáles son las consecuencias locales de su existencia? ¿Qué ventajas y/o desventajas puede generar en el ámbito donde han decidido operar?

Consecuencia de esas consideraciones es que nos proponemos investigar un caso particular de éste tipo de organización haciéndolo desde una mirada estratégica. En modo particular pensamos en el análisis de una organización conformada en la Ciudad de América, Partido de Rivadavia, Provincia de Buenos Aires procurando encontrar una ubicación en la tipología definida y su encuadre en el origen y la evolución de esta forma de producción, analizando sus impactos en la zona.

Es decir, de un modo general recopilaremos información sobre su origen, el por qué de su conformación y su definición, sus participantes, formas jurídicas que adoptan, funcionamiento y todo lo que éste puede generar en el ambiente en el que ha decidido operar, para a renglón seguido observar coincidencias o no con el caso bajo estudio.

Hipotetizamos que la organización en estudio es un caso particular con algunas características parecidas y otras diferentes a un “*pool de siembras*”, constituyendo un caso con un impacto menos nocivo que los descriptos en estudios sobre esas estructuras agrícolas.

A partir de estos interrogatorios nos planteamos:

- Describir una organización productiva agrícola intensiva y tecnológicamente avanzara, originario del Partido de Rivadavia, cuya ciudad cabecera es América;
- Comparar las estructuras de dicha organización con estudios existentes discerniendo su naturaleza;
- Analizar estratégicamente su situación (ventajas, desventajas y externalidades);
- Evaluar los impactos sociales de la organización y articularlos con las descripciones de trabajos existentes.

La razón por la que nos planteamos este tipo de investigación está vinculada a la importancia creciente de los pool en el sector agropecuario y, en especial en nuestra zona de residencia, lo que genera la necesidad de verificar cómo afectan a los productores de menor envergadura.

La investigación será de utilidad para que distintos actores participen del modo organizativo, como son los miembros de núcleo gestor, los estados locales, productores, inversionistas, contratistas, y agentes externos arriben a diversas conclusiones que permitan desarrollar decisiones estratégicas, basándose en un juicio crítico.

Intentaremos conocer la diversidad de factores (económico, políticos, culturales, sociales, etc.), que causan su advenimiento y el impacto local de sus acciones. Dichos factores serán analizados en profundidad y desde diferentes puntos de vista.

Consideramos que la temática es de gran interés dentro del sector agropecuario, por la enorme preponderancia que han tomado en la última década, y valdrá este trabajo para desenredar ciertas cuestiones de la forma en que operan estos “*gigantes productivos*” que están en boga.

CAPÍTULO 2: SOBRE LO VULGARMENTE CONOCIDO COMO “POOL DE SIEMBRAS”

INTENTANDO CONCEPTUALIZAR EL OBJETO DE ESTUDIO

No resultará fácil formular una definición dado que estamos frente a un objeto de estudio de naturaleza compleja, novedosa y que revoluciona los modos tradicionales de organización y de gestión de la actividad agropecuaria.

En las diversas entrevistas realizadas con la persona que dirige el “*pool*” objeto de este estudio, destaca que además de la complejidad inherente a su funcionamiento, un problema adicional está constituido por “*la mirada mediática*” que socialmente se tiene sobre éstas organizaciones la cual no resulta tan positiva, pues el común terminan asociándolos en lo inmediato con una producción poco sustentable, de corto plazo, que no invierte para lograr un desarrollo y/o crecimiento del recurso humano que utiliza, entre otros. Seguidamente expresa que su empresa es coligada con un pool, identificada como tal, pero que su accionar contrasta con todos estos puntos “*negativos*” mencionados.

De un modo imperceptible, el entrevistado principal de la investigación nos introdujo en la categorización a la que hicimos referencia en el capítulo anterior: la diferencia entre los pools propiamente dichos, que se acercan a la forma organizativa donde prevalece el capital de terceros; y las empresas agropecuarias organizadas en red, donde cobra importancia el aporte propio, entre otros aspectos.

Para la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, AACREA (2008) “*un pool de siembra es una forma de maximizar el negocio agropecuario a través del aumento de la escala agropecuaria*”.

Respecto a la “*mirada mediática*” y a la controversia sobre las consecuencias de su aparición existen opiniones fuertes que generalizan un comportamiento y no distinguen modos de actuación. Al respecto Cocco (2007) indica que “*para algunos es casi la encarnación del mal, implica una intromisión de los especuladores financieros en la noble tarea de cultivar la tierra y debe ser combativa a toda costa*”. Pero luego aclara que “*para otros, los pools de siembra son protagonistas indispensables de la revolución tecnológica que vivió el campo, y*

su modelo flexible debería ser tomado como ejemplo para dinamizar otros sectores de la actividad empresarial".

El autor sostiene que un pool de siembras, en el sentido genérico, “*reúne en una especie de fondo de inversión, a partes desperdigadas de la cadena productiva*”. Indica que conjuga y articula desde la financiación hasta el arrendamiento de la máquina agrícola, desde la aplicación del know how genético hasta la logística comercial. Aclara que en vez de concentrarse en un negocio verticalmente integrado, reúne en forma temporaria a varios actores especializados, todos nucleados bajo la figura de un líder que gestiona o coordina el trabajo.

En la descripción que realiza el autor comienza a aflorar la figura de la organización en red de todas las partes involucradas en esta forma organizativa y la complejidad que presenta este modo de producir.

Se podría seguir agregando conceptualizaciones pero la gran mayoría reitera nociones ya expresada que van desde definiciones recabadas a una reiteración del término “*vaquita*” o “*colecta*”, que hace referencia a “*juntar entre muchos*”.

Quizás, éste modo de aportar el capital sea una primer referencia importante en un intento de precisar en su descripción y conceptualización, ya que en la contribución que se realiza en este modo de organización y gestión existen varios matices o combinaciones de situaciones posibles. Está claro que no se trata de un negocio en particular, situación que resulta expresada por el Director del pool en estudio, donde también remarca que el aporte de capital es uno de los puntos muy importantes de analizar. De manera muy elocuente remarca la posibilidad de una serie de combinaciones organizativas y de financiamiento que puede ir desde casos donde la totalidad del capital sea propio a situaciones donde todo el capital sea de terceros.

En esa “*vaquita*”, algunos de ellos que se reconocen como “*inversores*”, ni siquiera saben distinguir entre un poroto de soja o una espiga de trigo. Ellos ponen dinero para que un equipo de profesionales que sí conocen el negocio agropecuario administre durante un determinado lapso de tiempo la actividad de sembrar y cosechar.

Luego, en cada ciclo productivo (generalmente el año), se reparte la rentabilidad que dejó la campaña de acuerdo al porcentaje aportado. Puede ocurrir que vencido el plazo se disuelva todo y en otras circunstancias que haya una continuidad. En períodos de alzas importantes en los precios, es común que se busque una continuidad de contrato en las tierras arrendadas. Grobocopatel (citado por Cocco, 2007), expresa que se trata de una red organizada de manera eficiente. En los términos de Clasadonte et al. (2006) cuando los vínculos entre los “*nodos estructurantes*” son relativamente estables y con un fundamento en la confianza entre los inversores, la figura es la organización en red. Cuando los partícipes son más anónimos, estaríamos frente a la presencia del “*pool de siembras*” propiamente dicho.

Intentando sintetizar, alguno de los puntos a tomar en cuenta en la conceptualización de un pool de siembras son:

- a) la procedencia del capital (propio, de terceros, o una combinación de ambos);
- b) la contratación de las tareas rurales;
- c) reconociendo como requisito básico la “*producción a gran escala*” y la procedencia de la tierra, al igual del capital puede ser propia, de terceros o una mezcla.

Por último, Coccaro (2007) con buen tino indica otro factor distintivo que define como “*filosofía del pool de siembras*”. La misma esta basada en conceptos desarrollados en los últimos tiempos tales como flexibilidad de las funciones, tercerización de los procesos, abandono de la integración vertical de la producción, establecimiento de relaciones transitorias y alianzas con terceros.

En su interesante artículo, el autor recorre alguna de las características de los pooles de siembra buscando antecedentes en otros tipos de articulación de empresas. A su entender se trata de:

- La recurrencia ocasional a la creación de un sector de logística aglutinador de la comercialización.
- Una mayor integración con proveedores y clientes.
- Desarrollo de servicios compartidos.
- Unión de compras.

La recurrencia ocasional a la “*creación de un sector de logística aglutinador*” tiene como antecedente algunas empresas medianas que se han unido para enfrentar un mercado que excede la oferta. Es cuando dan vida a una tercera compañía especializada en logística que se transforma en un distribuidor mayorista para cumplir con determinados compromisos. Destaca que “*se suele abrir una tercera empresa a la que se entrega la mercadería en consignación para que la comercialice en un mercado determinado. Con esto se logra una gran reducción de costos. Y cuando se atendió a ese cliente, la compañía se cierra, ya que las acciones son de los mismos productores*”.

La tendencia global a la mayor integración de proveedores y distribuidores tiene su origen en la enorme movilidad de los capitales en la globalización y los intentos de desplazar al banco. En ese contacto, quien necesita fondos los pide directamente en quien los tiene. Se destacan en ese sentido medidas tales como trabajar en conjunto estableciendo convenios de distribución con exclusividad y con una política de precios específica para ganar un mercado geográfico.

También se cita los casos de industrias textiles en las que la empresa central va desarrollando todos sus proveedores a través de una gestión de redes. De ese modo la firma les anticipa de antemano sus necesidades.

Con respecto a los servicios compartidos han respondido a una triple necesidad: aumentar la competitividad, disponer con rapidez de información fiable y homogénea y adoptar un modelo organizativo que le permita poner en práctica soluciones estándares a nivel de todo el grupo de entidades asociadas.

Las áreas donde se da en mayor medida este proceso son las de recursos humanos y las de innovación tecnológica. Las empresas de un mismo rubro han descubierto que tienen mucha gente haciendo lo mismo en distintas partes de la empresa, por ello la clave es generar un área que ofrezca estos servicios compartidos reduciendo los costos.

Respecto a las estrategias de unirse para comprar fue una de las primeras alternativas que se plantearon a las empresas para diversificar sus cotos fijos. A través de esas uniones se persigue bajar los costos y, a veces, llegar a una financiación conjunta.

Pero no todos los pooles de siembre trabajan con la misma transitoriedad de las operaciones. Hay algunos que tienen un núcleo duro mucho más estable y obtiene beneficios de esas circunstancias. Es aquí donde irrumpen las empresas de red según la terminología de

Clasadonte, reconocida como “*grandes empresas agropecuarias*” en la nota periodística realizada por Bazzan (2008).

El autor sostiene que el “*pool*” cedió terreno a las grandes empresas agropecuarias y cita como ejemplo al grupo Los Grobo o a El Tejar. La ventaja que tienen sobre los *pooles* transitorios está en la contratación de los mejores profesionales y lograr sostener una misma lógica en el tiempo ya que no tienen un horizonte de tiempo en su contratación. Indica que tienen más poder tanto para alquilar tierra como para obtener costos más bajos a la hora de pagar insumos o pagarles a los contratistas.

Sostiene que los precios internacionales de aquel entonces les permitían poder pagar más por los arrendamientos, a los que aseguraba una continuidad en el tiempo. Esta actitud trajo “*inflación en los precios de la tierra productiva*” y acentuó el desplazamiento del productor que con anterioridad realizaba el alquiler de un vecino.

Por su parte Niel (2008) también se refiere a este tipo particular, a los que llama “*pooles con gente del pueblo*” y los defiende indicando que fueron los que permitieron la incorporación de tecnología, aumentar la unidad económica, defender la compra de insumos y comercializar mejor el producto. De ese modo los distingue de “*los grandes pooles de siembras*”. Carga en esta última estructura productiva las principales críticas a esta forma organizativa “*no es del pueblo, no gasta en el pueblo, no consume en el pueblo, sólo puede pagar más arrendamiento que se transforma en un hito positivo*”. El otro aspecto positivo según el autor, es que sin esta forma organizativa no se hubiera llegado a aumentar la producción para llegar a las cien millones de toneladas.

Después de esta breve recorrida podemos presentar algunas definiciones. Lattuada (2005) los reconoce como “*una combinación de inversores financieros, un grupo administrador gerenciador de la actividad, un sistema de contratación de equipos de producción y de tierras en grandes superficies en diferentes regiones para hacer agricultura y estrategias de comercialización que pueden incluir la participación en el sistema de futuros y opciones*”.

La definición anterior puede ser complementada con algunos conceptos extraídos de Cristiano (2007) cuando expresa que en dicha organización “*cada integrante aporta uno de los factores de producción necesarios (capital, tierra y trabajo), aunque comúnmente está formada por inversores no propietarios del factor tierra que arriendan campos para que un tercero los administre*”.

Si bien ya vimos antecedentes en escala más reducida, la integración de los diferentes agentes emerge tras la crisis del año 2001 por la necesidad de financiación del sector primario, los precios internacionales y el desarrollo tecnológico de la siembra directa.

Originariamente se recurría a la sociedad de hecho como forma jurídica para constituir la “*vaquita*”, que se complementaba con contratos de agricultura a porcentaje. El grupo recurría a la financiación ofrecida por los vendedores de semilla, con devolución a cosecha, con lo que en parte quedaban asociados al proyecto. Otro origen está en las asociaciones entre productores y comerciantes de insumos de la zona.

En la época del auge (pos crisis del 2001) se adopta la figura de Fideicomiso que ofrece mayor seguridad jurídica al negocio, que por otra parte, había aumentado considerablemente su inversión. Algunos menos también utilizan la forma jurídica de un Fondo Común de Inversión, bajo cuya figura se habían dado algunas experiencias en la década anterior. Con ambas formas organizativas se facilita el acceso de inversores no vinculados al negocio agrario, tal es así que el origen de los capitales es altamente diverso, pudiéndose contar con:

- Bancos o compañías financieras u otro tipo de entidades vinculadas.
- Empresas productoras de interesante tamaño y proveedoras de insumos para el agro.
- Inversionistas aislados.

En la concepción del “*pool de siembras*” se produce una organización donde mediante el aumento de la escala de producción, la aplicación de nuevos procesos tecnológicos, la diversificación, la gestión y una organización altamente profesional se procura disminuir los costos en general como los de transacción en particular, además de los riesgos intrínsecos del sector, en procura de la maximización del beneficio.

El proceso tecnológico es un actor de fuste, ya que se trabaja con siembra directa, semillas mejoradas y utilización masiva de agroquímicos y fertilizantes y diseños computarizados de precisión.

Si bien ya hemos hecho referencia al problema de la tierra, en los pooles genéricos la misma es de terceros y la contratación es por arrendamiento, pero en las “*empresas en red*” el núcleo gerenciador aporta distintos niveles de tierra propia.

El laboreo lo realizan contratistas de la zona en su totalidad, existiendo variación sobre quienes realizan la tarea en los pooles genéricos, pero suele encontrarse una continuidad contractual cuando se trata de empresas en red.

Respecto de la comercialización de la producción, las alternativas son mayores ya que en muchas oportunidades es el mismo pool quien vende por sí mismo o por una empresa transitoria a un industrial o a un exportador. En el caso de las empresas en red, la operatoria suele ser la misma, pero también hay casos de realizar la venta a través de un acopiador, que en oportunidades puede estar vinculada al núcleo gerenciador.

En los pool no participan campesinos, definiendo al campesino como alguien que vive únicamente de lo producido por su trabajo, sin tener inversiones financieras.

Finalmente e intentado sintetizar, desde nuestro punto de vista, consideramos que un pool de siembra es una forma particular de aunar fuerzas entre varios agentes para poder llevar adelante un proceso productivo determinado. Dicha unión permite aumentar la escala productiva, poseer mayor poder de negociación (tanto para la compra de insumos como así también para la comercialización de la mercadería), utilizar tecnologías de punta e incrementar los resultados.

Es importante destacar que quienes llevan adelante la actividad se valen de un alto grado de capacitación (know how), cuya tarea es coordinar los distintos componentes que participan en el ciclo productivo, además de atraer inversores a través de una tentativa oferta de negocio y de distribuir los resultados según se haya estipulado previamente por contrato.

Como cierre, identificamos los siguientes componentes de la definición:

- Asociativismo: supone una interrelación entre diversos actores como son los inversionistas, contratistas, productores, profesionales y algunos otros que persiguen un mismo objetivo.

- Aumento de escala productiva: por suma de arrendamientos, más el posible aporte de tierras propias, se genera un importante incremento de la cantidad de tierras a explotar, que lleva al aumento de la escala productiva.

- Poder de negociación: La mayor escala, el mayor producto obtenido, la importante cantidad de capital representado son todos factores que suponen un incremento del poder del sujeto en cuestión.

- Cambio tecnológico: las tareas se realizan mediante la aplicación de técnicas de avanzada, de última generación, que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, dando como resultado una mayor eficiencia en las tareas y un aumento significativo de la productividad.

- Sistema de gestión innovador: el desarrollo tecnológico no es sólo de equipos y procesos, sino que también involucra el estilo de gestión y el “*saber hacer*” de cada persona involucrada.

El gestor de un pool suele ser una empresa financiera conformada por profesionales de distinta índole quienes tienen asignadas tareas específicas, como pueden ser la gestión de la producción agronómica, la gestión de lo administrativo, la gestión de la comercialización, el abastecimiento y la gestión de lo financiero. Según la modalidad organizativa, que es muy ecléctica, pueden ser estos u otros los subsistemas de tareas que se articulan con el objetivo de conjugar diferentes actividades para cumplir con el proceso productivo.

Conformado el grupo organizador, el nodo estructurante de la red, se implementa un fondo común, con el fin de atraer inversores a partir de un esquema de siembra y una expectativa de rentabilidad. En los meses previos a la siembra, los pooles comienzan a publicar avisos en búsqueda de propietarios de tierras ofreciendo arrendarlas. Se trata de contratos de arrendamiento temporarios por cosecha. Arrendada la tierra, se contratan los servicios de siembra, fumigación y cosecha, así como los seguros multiriesgo, generalmente estableciéndose el precio en la misma unidad que el producto a ser cosechado. Vendida la cosecha, se distribuyen las ganancias entre los inversores.

El pool de siembra no hace distinción al momento de captar inversores. Sucede entonces que existen diversos casos de personas no relacionadas con el sector agropecuario que también deciden utilizar como alternativa este tipo de inversión que se caracteriza por asumir riesgos relacionados con el rubro agropecuario. Como principales podemos mencionar lo referido a lo climático (sequías, granizo, vientos, etc.) y los distintos escenarios de los mercados de commodities, extendiendo fluctuaciones de precios a veces no esperadas y muy ligadas al mercado internacional de granos.

Dichos individuos optan muchas veces entre invertir en un plazo fijo de una entidad bancaria o financiera e “*inyectar*” dinero en un pool de siembra, favoreciendo en diversas ocasiones a estos últimos que se han convertido en una alternativa de inversión atrayente en los tiempos que transitamos.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LOS POOLES DE SIEMBRA.

HACIENDO UN POCO DE HISTORIA

Los problemas del uso y tenencia de la tierra en el agro pampeano son de larga data. La agricultura pampeana tomó impulso a partir de la tercerización del uso de la tierra que hacían los grandes terratenientes, cuya actividad principal era la ganadería extensiva. Los campos

brutos con aptitud agrícola se arrendaban especialmente a inmigrantes, quienes con un pequeño capital y mano de obra familiar, lo trabajaban con trigo, maíz y lino. Esta modalidad de cesión de la tierra a terceros habría sido propuesta por el estanciero Benigno del Carril Brailovsky (1992) a fin de bajar los costos de refinamiento de las tierras.

La década del setenta fue un período importante de cambios significativos en el sistema de producción, donde la tecnología comienza a adueñarse de la escena productiva. Se inicia el denominado fenómeno de agriculturización, que se caracterizó por el avance de la superficie destinada a los granos, en especial los oleaginosos, a raíz de mejores cotizaciones por un incremento en su demanda internacional.

La aparición de los vulgarmente denominados pooles de siembra data de principios de los noventa. En un primer momento fueron una respuesta de productores agropecuarios que querían ganar escala. Sin embargo, después de una breve desaparición durante la crisis, el boom del campo transformó a los pooles en una alternativa cada vez más atractiva para el resto de los inversores. La conformación de los pooles es el resultado de un largo proceso en el cual las consignas fueron la búsqueda de aplicar la tecnología de punta al menor costo financiero posible y la producción a gran escala.

En la década del '90 se establecieron aumentos en los intereses pagados por capital de préstamo y en la tasa de renta por el alquiler de tierras, a la par que se acentuó la tendencia en el descenso de los precios de las materias primas agropecuarias en el mercado internacional. Kosakoff, et al (2003). A raíz de esto, a fines de esta década, prácticamente habían desaparecido.

Posteriormente, concluida la convertibilidad, el aumento de las exportaciones con un dólar favorable y el aumento de las cotizaciones de los granos (especialmente la soja) hicieron que lograran recuperarse, obteniendo así dígitos importantes de rentabilidad.

La evolución descrita ubicó a nuestro país entre los de mayor competitividad en la producción de soja. Resulta evidente que hay factores positivos en esos cambios, pero resulta innegable la existencia de otros factores negativos. Los fenómenos que se acrecentaron en los últimos tiempos dan cuenta del dominio del capital sobre el territorio, lo que obstaculiza la inserción en la producción para aquellos que no tienen capacidad para producir en una economía de escala.

GLOBALIZACIÓN Y EL SISTEMA AGROALIMENTARIO MUNDIAL

Globalmente se reconoce a la Argentina como el país de mayor competitividad en el mundo para producir soja, eso se debe a varios factores aditivos: las buenas genéticas aplicadas más el gen RR (resistente a Roundup) aportado por la biotecnología, la buena implantación del cultivo (sin labranza y con cobertura de rastrojo en superficie), el ajuste en la fecha de siembra, fertilidad con el espaciamiento, la densidad de implantación, el buen control de malezas, plagas y enfermedades, la alta eficiencia de cosecha y post cosecha en todos sus aspectos como así también la evolución en el manejo para utilizar la tecnología de captura y análisis de datos que ofrece la Agricultura de Precisión. Todos estos factores tecnológicos se complementan y potencian en manos de productores informados y capacitados como son los productores argentinos (Bragachini, 2008).

Recientemente la producción agraria tomó otro papel en América Latina dentro del marco del proceso de globalización y otras cuestiones estructurales que la acompañaron. Muchos de los sucesos que se dan en la actualidad en el medio rural se pueden relacionar con el origen de estos procesos y las consecuencias que ellos acarrearán. Cuantiosos fenómenos que se

acrecentaron en los últimos tiempos dan cuenta, de alguna manera, de la intensificación del dominio del capital sobre el agro dentro de un proceso capitalista globalizado en crecimiento. Algunos de ellos son:

- Expulsión de pequeños y medianos productores del sector debido a la baja capacidad de negociación que poseen y a la imposibilidad de utilizar buena tecnología, lo cual los lleva a arrendar sus tierras.
- Reemplazo de la cultura del trabajo por una cultura rentista.
- Avance de los cultivos agrícolas, desplazando a la ganadería hacia ambientes marginales y/o de menor productividad. Desaparece progresivamente la rotación agrícola ganadera, entrando los lotes de aptitud agrícola en un proceso de agricultura permanente.
- Migraciones del campo hacia la ciudad. Esto se da principalmente por las consecuencias de la expulsión y el arrendamiento anteriormente mencionados.
- Conformación de los llamados “*pools de siembra*” que en algunos casos son quienes dan origen a las consecuencias anteriormente mencionadas.

Estos factores también afectan indirectamente a quienes no son empleados del medio rural pero poseen relación estrecha con él.

También podemos destacar otro eje donde el principal actor son las empresas transnacionales que poseen una importante participación tanto en el comercio mundial de granos como así también en el abastecimiento de insumos agropecuarios. Podemos decir que se fue dando un sistema agroalimentario encabezado por estas grandes empresas transnacionales que dominan el mercado de insumos como fertilizantes, herbicidas, pesticidas, etc., que abastecen a productores agropecuarios de todo el mundo.

En años recientes se ha desarrollado además un avance muy importante en genética, de semillas por ejemplo, que dio lugar al desarrollo de todo este fenómeno que se podría observar como un círculo cerrado donde unas pocas empresas dominan desde la venta de insumos hasta la comercialización de materia prima.

Es tal el poder que han acumulado las grandes corporaciones agroindustriales transnacionales, que “...la política agropecuaria y alimentaria está en peligro de estar concentrada bajo su control...” (Madeley, 1999).

En este contexto, los cambios de la realidad introducen nuevos enfoques en la conceptualización de los fenómenos. En ese aspecto, irrumpen el concepto de Cadena Global de Valor que tiene que ver con el fenómeno de los *pools* e influirá en sus futuros desarrollos.

Anlló et al (2010) indica que “*el concepto de cadenas globales de valor tiene como epicentro distintivo un espacio de intercambio dado por el mercado mundial*”. Además “*identifica un conjunto de actividades interrelacionadas a través de una estructura de gobernación, crecientemente globalizada, que se desarrolla en distintos espacios nacionales y/o regionales*”.

La propuesta metodológica realizada trata de analizar un conjunto de actividades coordinadas, desarrolladas por distintas unidades económicas independientes y en diversos espacios físicos pero con una o varias coordinación que operan por inducción o por control de las diversas formas del capital (físico, financiero o tecnológico).

El marco teórico que se desarrolla desde esta visión refuerza la mirada de la organización en red o tramas que recibe el nombre de Networks que en cierta medida, refuerza el estudio de los *pools* pues se trata de múltiples relaciones horizontales y nodos de coordinación descentralizados que combinan la cooperación y la competencia.

IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

Entre los principales impactos sociales podemos encontrar: en primer lugar, la migración de familias del campo a la ciudad, la mayor parte de los campos de nuestra zona han decidido dejar de lado la producción de carne por los bajos réditos de la actividad y volcarse al cultivo de soja; en segundo lugar, el alto grado de mecanización desarrollado en los últimos años con máquinas de gran tamaño y computarizadas permiten que algunos pocos operarios operen sobre grandes superficies; en tercer lugar, la necesidad de contar con personal especializado para un mejor desempeño de sus funciones; en cuarto lugar, el abandono de los campos con respecto al mantenimiento de las instalaciones, aguadas, alambrados impacta sobre quienes ofrecen este tipo de servicios; en quinto lugar, la necesidad de un asesoramiento profesional continuo para optimizar el uso de los recursos; y por último y sin pretender agotar la lista, en sexto lugar, el aumento en el ingreso de divisas a nivel nacional que se produce como consecuencia del aumento paulatino en la exportación de granos.

Alimentar al mundo sin contaminar el ambiente sabemos que es algo imposible de llevar a cabo, pero debemos entender la distinción entre cultivar y explotar la tierra y lo que conlleva un uso excesivo de los recursos. Es allí donde se genera la confrontación entre quienes hablan de un uso indiscriminado de herbicidas, de la desaparición de especies y de la contaminación del agua subterránea, entre otras cuestiones, contra quienes defienden las prácticas que se desarrollan actualmente y las promueven como las únicas capaces de obtener mayor cantidad de producto por unidad de superficie e insisten en que comparadas con prácticas de antaño son mucho menos nocivas para la naturaleza y que, en definitiva, se ha evolucionado.

Sintetizando podemos decir que es una realidad que el clima está cambiando, si no se opta por prácticas que permitan aumentar la cantidad de agua disponible para los cultivos no se obtendrían los rindes que se están logrando aún en años de regímenes de lluvia bajos, tampoco podemos dejar de lado el exceso en el uso de herbicidas por la resistencia que diferentes plagas han ido desarrollando.

Un ingeniero especialista en Recursos Naturales y Medio Ambiente oriundo de la ciudad de América, nos ha comentado que muchas especies han desaparecido del territorio pero que también se ha incrementado la población de algunas otras, aludiendo que si a una especie la dejamos de ver no quiere decir que no esté viva, simplemente ha emigrado a zonas donde es más fácil conseguir alimento. Agregó además estar de acuerdo con la tecnología utilizada por los pooles en la actualidad ya que la aptitud de nuestros suelos para el desarrollo de la agricultura hace que el impacto no sea significativo como sí lo es en otras regiones no aptas para la agricultura.

Cuánto hay de bueno y cuánto de malo en lo que se debate es difícil de comprender con un análisis superficial de impacto ambiental como el que estamos desarrollando, lo que sí creemos importante subrayar es que el clima está cambiando (inundaciones, sequías, tornados, etc.), quizás sea por lo que se ha hecho años atrás o por lo que se hace en la actualidad con un monocultivo que existe, que no se puede negar, y que parece estar presente en los lugares menos imaginados, producto de un Estado “*obediente*” incapaz de regular la participación en Argentina de las empresas multinacionales que imponen decidiendo lo que se debe hacer en el campo para alimentar al mundo cruzando fronteras fortaleciéndose cada día un poco más.

Dentro de la noción esbozada anteriormente de impacto ambiental creemos necesario hacer referencia al concepto de sustentabilidad, entendida ésta como el equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. Básicamente, la sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias

necesidades, es decir, algo así como la búsqueda del equilibrio justo entre estas dos cuestiones.

FACTORES TECNOLÓGICOS QUE PERMITIERON SU APARICIÓN: SIEMBRA DIRECTA

Forjan (2003) recoge una definición simple de Siembra Directa diciendo que implica “*sembrar un cultivo sobre el rastrojo de un cultivo anterior sin una gran remoción de ese suelo*”. Pero de inmediato acota que se trata de algo mucho mayor: considera que es una tecnología conservacionista. Que básicamente apunta a preservar el componente más importante dentro de los recursos naturales como es el suelo.

Cuando hablamos de la siembra directa nos referimos a una tecnología que se aplica sobre un sistema de producción en general y no a una técnica en particular para un determinado cultivo. Es la interacción de un nuevo sistema de cultivo con el manejo del agua, del suelo, de las plagas, malezas y enfermedades, con el uso de los fertilizantes y agroquímicos.

Al tratarse de un sistema de cultivo es necesario establecer una visión global para poder garantizar buenos resultados en el tiempo. En líneas generales el **sistema de siembra directa** mejora el aprovechamiento del agua, protege contra la erosión, mejora la actividad biológica en el suelo y aumenta el contenido de materia orgánica (MO), entre otras ventajas. Pero quizás la siembra directa ha tenido mayor difusión por cuestiones operativas ya que aumenta la oportunidad de siembra, mejora la eficiencia en el uso del tiempo, reduce la cantidad de maquinarias necesarias y personal, aunque éste deberá estar mejor capacitado presentando diferencias de tiempo operativo, potencia requerida y consumo de combustible con respecto a la labranza convencional.

Como toda actividad productiva, la siembra directa también presenta algunas desventajas como son una alta dependencia de insumos químicos (fertilizantes, herbicidas), menores posibilidades de error en sus aplicaciones, aparición o incremento de la incidencia de determinada plaga.

PUNTOS CRÍTICOS. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Los pooles de siembra poseen y/o diseñan diversas estrategias durante el desarrollo de su gestión, ya sea durante un año agrícola o por mayor periodo de tiempo.

Una de las estrategias que podemos mencionar es la aplicación de tecnología de avanzada que realizan tanto previa como posteriormente a la implantación de los diversos cultivos. Tal es el caso de ciertos acuerdos que los pooles realizan con sus contratistas agropecuarios, ya que éstos en su mayoría no poseen parque de maquinaria propio sino que contratan el servicio y pagan un precio cierto por él. Los tipos de acuerdos a los que arriban se basan principalmente en un sustento por parte del pool hacia el contratista al momento de adquirir maquinarias de última tecnología e ir las actualizando periódicamente. Esto se da en el contexto de instrumentos financieros como leasing, créditos del propio pool y otros procedimientos de similar naturaleza.

Otro de los convenios que el pool realiza con sus contratistas es determinar una zona específica de trabajo para cada uno en particular, asegurando así que todos sus prestadores de dicho servicio se mantengan ocupados la mayor parte del tiempo posible, ya sea durante la época de siembra, cuando se esta implantando el cultivo, o al momento de su cosecha.

A medida que la relación avanza entre ambos integrantes del eslabón productivo se crea una especie de exclusividad del contratista para con el pool ya que éste debe estar disponible para realizar las labores cuando el pool lo disponga, y son muy exiguos los casos en que el contratista realiza trabajos fuera del mismo.

Otra de las estrategias que podemos señalar es la de implantar cultivos en diversas zonas geográficas. Por lo general el pool de siembra se desplaza en zonas disímiles donde obtiene distintas posibilidades, ventajas y desventajas, respecto del cultivo que deba implantar. Así puede obtener resultados negativos de un cultivo en determinada zona, pero puede recurrir hacia otra donde quizás compense, o no, las pérdidas.

Al momento de colocar su producción, el pool también aplica estrategias comerciales ya que existen casos donde cosecha su producción en una zona cercana a un puerto o agroindustria, realiza la entrega en alguno de dichos lugares pero obtiene un precio más ventajoso que precisamente no se ha logrado en el lugar donde se efectivizó dicha entrega. Además de obtener un mayor precio por tonelada de producto, se produce un ahorro importante en concepto de costos de transporte.

Los denominados pooles necesitan de inversores para poder evolucionar y desarrollarse, podríamos decir que ellos son la esencia de estos grandes productores primarios. Debido a esto, se realizan esfuerzos por atraer a los mismos, explicarles como se realiza la inversión, en que cultivo y en que zona geográfica. También existen contratos con diversas características que se adaptan a los distintos perfiles de inversores que puedan existir, tanto pequeños, como medianos o grandes. alguna de las características que podemos nombrar es el establecimiento de máximas pérdidas o ganancias para adaptarse precisamente a cada una de las preferencias de quienes tengan intenciones de invertir en este tipo de negocio agropecuario y financiero. Otra estrategia que quizás no es menor es la de **procurar exponer una buena imagen del pool** como figura benéfica para el desarrollo productivo local y/o regional y tratar de aminorar la imagen negativa que existe sobre ellos y sobre su forma de explotar la tierra, entrando en juego aquí, el concepto de sustentabilidad.

Otro punto importante a destacar como estrategia es la forma jurídica que estos adoptan, ya que obtienen diversas ventajas según sea su denominación.

CAPÍTULO 4: ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE UN POOL

Vimos que no resulta fácil conceptualizar un pool de siembras o un conjunto de empresas agrícolas organizadas en red. Trillo (2005) reconoce que se trata de una modalidad contractual, también conocida como “*agrupamiento rural*”, que tiene por objeto lograr un resultado económico a partir de la unión de los aportes y esfuerzos de los distintos actores que lo componen.

Si bien los pooles de siembra, agrupamientos rurales o empresas agrícolas en red son conceptos en boga, cabe remarcar que esta modalidad de agrupamiento no es nueva y que, por el contrario, tienen una larga tradición, aunque en el pasado no tenían la complejidad organizativa de las actuales asociaciones.

Si bien los actores agrupados o asociados en un “pool” pueden ser muchos, esencialmente deben contar con un “administrador”, uno o varios “propietarios del campo”, uno o varios “contratistas” y también “inversores”, que pueden no ser gente de campo, sino terceros interesados en el negocio. Digamos también que cada parte puede ser persona física o jurídica.

Antes de entrar en el análisis del caso, debemos tener en claro el marco legal que respalda cada modalidad de organización. Yendo a los orígenes de la actividad, merece recordarse lo dicho por Stafforte (2010) en el sentido que “desde 1853 hasta 1871, año de entrada en vigencia del Código Civil, las contrataciones agropecuarias se regían mayoritariamente por los usos y costumbres. La falta de protección al inquilino en los alquileres de tierras da origen a la sanción de la 1º Ley de Arrendamientos Rurales, bajo el N° 11.170, en 1921. Sus regulaciones alcanzaban a la explotación agrícola o ganadera, cuyo precio fuera en dinero, en especie, o en un tanto por ciento de la cosecha. Esta primera ley fue reemplazada en 1932 por la Ley 11.627 que regiría, con modificaciones, hasta la actual Ley 13.246”.

Evidentemente el desarrollo de los negocios agropecuarios ha evolucionado en los últimos años, pasando de la típica explotación familiar a organizaciones complejas. Tratándose la actividad agropecuaria de un típico negocio de riesgo, la experiencia ha demostrado que, a mayor inversión (traducida esta en dinero o hectáreas afectadas a la producción), mayores utilidades. Y ello, con el beneficio adicional de disminución de los riesgos, como consecuencia de la diversificación de la inversión.

Del mismo modo, hoy tenemos una profusa legislación que ampara el funcionamiento de las “agrupaciones”. Nada impedirá que en el futuro pueda legislarse de un modo más claro algún modo específico de organización. Por lo pronto, lo que nos proponemos es a partir de la narración de los modos de organización reconocer que figuras jurídicas pueden surgir y hacer una breve referencia a cada una de ellas, reconociendo razones de su uso, ventajas y desventajas.

El comúnmente llamado “pool de siembras” puede adquirir todo un variado conjunto de tipologías. Esa variedad tiene que ver con las posibilidades diferentes de combinar la gestión de la red, el aporte de capital, de tierra de los equipos y los insumos, dando recurrencia a múltiples instrumentos jurídicos, que van desde contratos asociativos a contratos de conmutativos.

Referida al **capital aportado**, éste puede ser de carácter propio, de terceros o financiado por terceros. Las posibilidades pueden variar desde un aporte total de capital propio (situación que no es común, pero si posible) hasta su reducción a nada y financiar la producción en su totalidad con capital ajeno. Esta alternativa ofrece asimismo dos condiciones: aporte a riesgo o préstamo. En el primer caso es claro que los aportantes apuestan al rendimiento asumiendo el riesgo de perder. En el segundo, se configura un mutuo donde se pacta una tasa de interés y un compromiso de devolver el dinero en un plazo determinado. En ambos casos se suele distinguir entre pequeños o grandes inversores según el monto aportado y de corto, mediano o largo plazo según el tiempo de inmovilización de la inversión.

En cuanto **a la tierra** sobre la que producen las empresas en red, ésta puede ser tanto propia como arrendada. Nuevamente se reproduce la situación anterior donde en un extremo esta la producción sobre tierra de su propiedad y en la otra punta el cien por cien de la superficie puesta en cultivo por terceros que arriendan sus propiedades. En el medio, toda una combinación de porcentajes. En la mayoría de los casos que conocemos, suelen ser mayores la existencia de tierras arrendadas. Hay otra distinción posible: en las organizaciones en red de

naturaleza relativamente estables o duraderas el porcentaje de tierras propias suele ser más alto que los pooles que se constituyen para un solo ciclo productivo.

Sobre el tercer eje identificado, el aporte de **la maquinaria** también puede ser propio o contratado. Lo más habitual es que se realice la contratación del servicio con empresas especializadas (contratistas rurales), pagándose por ello un precio convenido. Suele ser común que sea un porcentaje de la producción según la prestación que se otorgue. También aquí cabe la posibilidad de diversas combinaciones entre equipos propios y externos, aunque en la realidad, la tendencia más fuerte es a utilizar máquinas ajenas.

Las alternativas de contratación también son diferentes según se trate de contratos de ocasión o contratos que prevén una continuidad cosecha a cosecha. En estos últimos casos es común que además de fijarse el precio y las condiciones de trabajo, se regulen compromisos de reposición de equipos, adelantos tecnológicos, de capacitación del personal y en casi todos los casos, de compromiso del núcleo coordinador de financiar estas actividades, descontando sus aportes del producido a cosecha. Cuando se trata de organizaciones muy extendidas en el territorio suele recurrir a más de un contratista, existiendo en estos casos una delimitación territorial de contrato.

En principio, y en gran cantidad, los pooles se constituyeron como "*sociedades de hecho*". Hasta fines del siglo pasado era muy común realizar la "*vaquita*" para sembrar alquilando campo a través de la forma de organización jurídica de una sociedad de hecho. Muchas veces era un estudio contable o jurídico quien oficiaba de núcleo coordinador del agrupamiento. Quizás, la simpleza de su organización y lo transitorio de la asociación, generalmente pensada en una sola cosecha, eran los factores determinantes de uso de este modo de organización.

Este tipo de agrupamiento de facto presenta muchos riesgos y debilidades. En primera instancia, no impide que los acreedores de alguno de los socios actúen sobre la totalidad del patrimonio social, y aún el de los demás socios en forma particular. También ofrece inconvenientes a la hora de reclamar a los otros socios el cumplimiento de su obligación. De hecho la Ley de Sociedades Comerciales desestimula este tipo de contratos, en donde los socios sólo se podrán reclamar rendiciones de cuenta a los fines de liquidar la sociedad.

Era común que el alquiler de campo al que se hacía referencia, apareciera traducido en un contrato de agricultura a porcentaje también para una temporada.

Aun en la actualidad, cuando se trata de agrupamientos rurales de pocos miembros y donde reina la confianza entre ellos, los pooles de siembra se pueden constituir como sociedades de hecho o como contratos de agricultura a porcentaje. También suele ser partícipe de estas organizaciones transitorias los proveedores de insumos, sólo que en este caso el contrato en cuestión es una venta a término.

Los cambios que se produjeron en los últimos años en la economía nacional y mundial, y el creciente proceso de globalización, estimularon el nacimiento de nuevas modalidades de articulación en las cadenas agroalimentarias. *"La experiencia de numerosas empresas muestra que la posición perdida en un mercado, sólo podrá recuperarse mediante fuertes inversiones en nuevas plantas de producción, la adquisición de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos segmentos de consumidores o la internacionalización decidida de la empresa. Ante estas opciones, la empresa puede carecer de recursos para recuperar la capacidad competitiva perdida. En estas circunstancias, una alianza orientada a lograr estos recursos tiene sentido"* (Canals, 2008).

En este proceso de adaptación a las contingencias del tiempo, las uniones transitorias de empresas (UTE) aparecen como un vehículo interesante para conformar el agrupamiento. Como definición, podemos decir que las UTE son alianzas estratégicas, voluntarias, duraderas

y organizadas, de personas y/o empresas, que aúnan parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventajas competitivas. Esto les permitirá sumar las fortalezas y superar sus debilidades, a través de la articulación de actividades como pueden ser producción, comercialización, logística, financiamiento, entre otros.

Se trata de un agrupamiento transitorio que persigue fines de lucro, que puede ser integrado por empresas constituidas como sociedades o unipersonales con el fin de ejecutar una obra o servicio determinado. Son contratos que tienen un límite en el tiempo y que pueden prestar servicios.

La diferencia principal con una sociedad de hecho es que se trata de una sociedad cuyo contrato es inscripto y por el cual se designa a una o más personas para que dirijan y administren la agrupación. Permite la constitución de un fondo común operativo que se mantendrá hasta el cumplimiento del contrato.

Otra modalidad muy utilizada en los últimos años son los contratos accidentales por cosecha. Esto permite al arrendador decidir si continúa su relación contractual para la próxima campaña con quien fuera su arrendatario o si busca otro interesado para alquilar su establecimiento. El contrato que analizamos le permite cambiar el arrendatario en caso de que utilice prácticas poco adecuadas que puedan perjudicar la sustentabilidad del establecimiento.

El marco jurídico debe buscarse en la ley 13.246 de arrendamientos rurales, que en el artículo 39 inc. a) dice que ". . . los contratos en los que se convenga, por su carácter accidental, la realización de hasta dos cosechas como máximo, ya sea razón de una por año, o dentro de un año agrícola/ (no un año calendario), /cuando fuera posible realizarla sobre la misma superficie, en cuyo caso el contrato no podrá exceder el plazo necesario para levantar la cosecha del último cultivo" (Trillo, 2005).

En este tipo de contratos deberá establecerse el predio o los predios y los aportes de cada uno de los integrantes. Luego, al finalizar la cosecha se repartirá el producido según lo acordado. También puede ocurrir que alguno o algunos de los integrantes reciban dinero directamente.

Estos acuerdos se denominan "*accidentales*", ya que responden a una contratación especial y temporal, distinta a la relación duradera y personal concertada en los contratos de arrendamiento rural. Estos contratos "*accidentales*" pueden celebrarse por un máximo de hasta dos cosechas, debiéndose restituir la tierra a su propietario en forma inmediata luego de "*levantados*" los cultivos.

"El precio será cierto y establecido en una suma de dinero, siendo una práctica de los últimos años su pago por adelantado o en varias cuotas o lo largo de lo que dura un año agrícola, estableciéndose un precio fijo o dinámico adecuado a la cotización de la tonelada o quintal de soja" (Carlé, 2008).

Debemos reconocer que, tal vez por una cuestión de costos, o de privacidad, es poco frecuente la realización de la certificación de firmas de estos contratos pero no queremos dejar de expresar la importancia de este trámite por cuestiones de seguridad y evitar conflictos en el futuro.

Pero a medida que se incorporan miembros y aparecen costos de transacción, los agrupamientos tienden a buscar otras figuras más adecuadas que garanticen cumplimientos. Es aquí donde aparece la figura legal de Fideicomiso por ofrecer mayor seguridad jurídica al negocio, o la de Fondos Comunes de Inversión, en la cual el origen de los capitales es muy diverso, yendo desde los aportes de bancos o compañías financieras; empresas proveedoras de insumos para el agro y hasta inversionistas aislados. Estas dos figuras son las que facilitan la presencia del inversor no relacionado con la actividad.

La instauración de esta forma particular de llevar adelante la actividad agropecuaria, surge como propuesta para lograr altas tasas de rentabilidad, a través de la maximización de los beneficios y la disminución de los costos de transacción y de los riesgos propios del sector mediante el aumento de la escala de producción, la aplicación de tecnología de punta, la diversificación productiva y el manejo técnico y organizativo a través de profesionales.

Un fideicomiso es un contrato conformado por fiduciantes (aportantes de bienes), fiduciarios (uno o varios administradores de dichos bienes) y beneficiarios (destinatarios del producido).

El o los fiduciantes aportan generalmente campos para la siembra de determinado cultivo como puede ser soja. Además, puede existir aquel fiduciante quien aporte maquinarias, mano de obra, insumos y el interesado en aportar directamente capital financiero (dinero). En este sistema, debe decidirse la elección del fiduciario, quien se hará cargo de la propiedad de todo lo que se incorpora al proyecto y se lo debe separar del administrador que será quien lleve adelante el desarrollo del mismo. Así, el resultado de lo producido se distribuirá entre los beneficiarios según lo estipulado previamente en el contrato, valiéndose la aclaración de que en este acuerdo adhieren inversores en su doble carácter de fiduciantes y beneficiarios. *“La diferencia entre pool de siembra sin fideicomiso y con fideicomiso, es el riesgo. En el sistema informal sin fideicomisos existen los reclamos laborales, personales y la toma de decisiones, mientras que el pool con fideicomiso brinda coberturas jurídicas”* (Jáuregui, 2006).

Para Dalmau et al (2008) fideicomiso quiere decir comisión de fe. Y es una figura jurídica que combina la transferencia con el mandato. *“Permite aislar bienes, flujos de fondos o derechos, en un patrimonio independiente y separado con finalidades distintas y específicas. Es un instrumento que puede ser utilizado tanto para estructurar un financiamiento como para invertir y, a través de éste, un sujeto trasmite en propiedad fiduciaria a un tercero ciertos bienes para que sean administrados cumpliendo con las tareas, objetivos y condiciones indicadas en el contrato”*.

Según el artículo 1° de la Ley N° 24.441: *“Habrá fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario), y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario”*.

Básicamente en esto consiste el fideicomiso agropecuario al que estamos acostumbrados a escuchar periódicamente, el cual tiene algunas ventajas como por ejemplo la constitución de un patrimonio autónomo, quedando éste protegido de la acción de los acreedores, tanto del fiduciante (inversor) como del fiduciario (administrador).

Huelga decir que la constitución de este tipo de organización jurídica mejora el costo de endeudamiento ya disminuye el riesgo. En situaciones de incumplimientos, el fiduciario actúa sin necesidad de recurrir a la justicia y su control puede mejorar la transparencia de la operación

Aparece un beneficio adicional de ésta figura ya que el impuesto a las ganancias se liquida en cabeza de cada uno de los inversores. Lo que significa pasar de una alícuota del 35% directo a una formada por el promedio de las alícuotas individuales.

Los autores citados reconocen una serie de ventajas a esta forma jurídica de organización, entre las cuales citan:

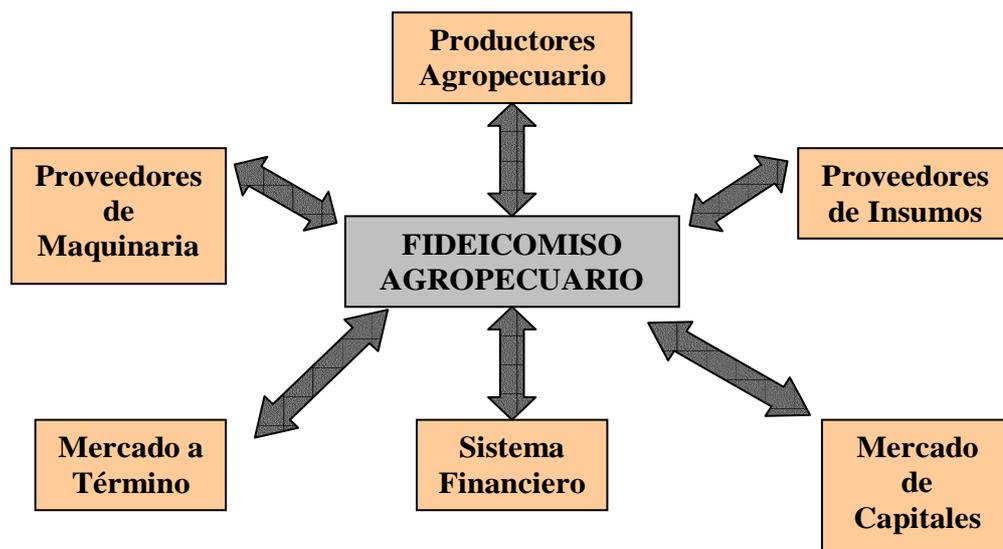
Herzog (2009) realizó un simple análisis FODA donde plantea que las fortalezas pueden reducirse a una legislación específica que regula el uso de los bienes fideicomitados separados del patrimonio; administración fiduciaria a cargo de personas físicas o jurídicas reconocidas,

y puede combinarse con otras herramientas financieras. Según su visión las oportunidades son la posibilidad de acceder al crédito y a transformarse en una alternativa para los ahorristas.

Como debilidades sostiene que la principal deficiencia es que los productores desconocen la herramienta y sus amenazas son la incertidumbre que genera un tratamiento fiscal poco definido, como tampoco su utilización financiera y la tasa de interés.

La figura N° 1 ilustra el vínculo entre las distintas partes y el fideicomiso agropecuario.

FIGURA 1: Esquema de un fideicomiso agropecuario.



Fuente: Elaboración propia.

La otra forma moderna de organización es el llamado fondo común de inversión. Se trata de una alternativa que consiste en reunir fondos de distintos inversores, para invertirlos en diferentes instrumentos financieros. La responsabilidad se delega a una sociedad administradora que puede ser un banco o institución financiera.

Podemos expresar que es un patrimonio constituido por los aportes de diversas personas, denominadas partícipes, administrado por una sociedad que realiza las gestiones y por una entidad depositaria que custodia los títulos y efectivo y ejerce funciones de garantía y vigilancia ante las inversiones. Se trata de un patrimonio dividido en porciones llamadas cuotas partes conformado cuando un grupo de personas con los mismos objetivos de inversión (rentabilidad, esperas y riesgos asumidos de naturaleza similar) aportan dinero para que sea administrado por un equipo de profesionales. Por su flexibilidad permite ofrecer a una amplia gama de inversores la posibilidad de invertir y obtener interesantes retornos a través de la financiación de distintos emprendimientos y proyectos

Por el hecho de administrar y custodiar las inversiones, se cobra una comisión que es un porcentaje del rédito. Un aspecto a destacar es que no es necesario ser un gran inversor para ingresar al mismo, y se puede disponer del dinero cuando se lo necesite ya que no existe un plazo de vencimiento para su inversión.

Los FCI ofrecen un abanico de posibilidades para la colocación de capitales que varían según el tiempo de duración, la acción de colocar o retirar cuota partes (abiertos o cerrados), y de asumir o no el riesgo (renta variable o fija). En los fondos abiertos se puede comprar y vender cuota partes en cualquier momento. En cambio, los fondos cerrados tienen un número limitado y constante de cuota partes, y para venderlas se requiere encontrar algún comprador.

También, así como los fondos abiertos sólo invierten en bonos, acciones, divisas, depósitos bancarios y dinero, los fondos cerrados además pueden invertir en proyectos de inversión, explotaciones comerciales, agropecuarias y forestales.

Los fondos que invierten en el sector agropecuario se han convertido en una alternativa económico-financiera atractiva para los inversores y entidades bancarias. Se caracterizan por ser cerrados y de renta variable, corriendo el inversor con los riesgos que implica la producción agrícola-ganadera. Su modo operatorio consiste en el lanzamiento a oferta pública un determinado número de cuota partes (previa aprobación de la Comisión Nacional de Valores) que constituye el capital con que se realizará la inversión. Los reembolsos a los inversores se realizarán una vez cerrado el fondo y dependerá del aporte realizado y la rentabilidad obtenida en el ejercicio.

El pool de siembra es una forma particular de explotar la actividad agropecuaria, llevada a cabo por una organización en la cual cada integrante aporta uno de los factores de producción necesarios (capital, tierra y trabajo).

La ventaja del pool es sembrar grandes superficies, trabajando a gran escala, con lo cual se logra mayor poder de negociación. Esto se manifiesta a través de la compra de insumos, comercialización de granos, obtención de tierras (calidad y precio) y aplicación de tecnología de punta. A su vez, se disminuye el riesgo por la diversificación de cultivos y distribución de la superficie. De este modo, se llegan a obtener tasas de rentabilidad que no se logran en la actividad realizada por el productor individual.

Es así que los ahorristas interesados en el campo tienen la posibilidad de invertir en los fondos agrícolas, canalizados a través de la actividad de pool de siembra.

Los inversores suscriben y entregan a la Sociedad Depositaria (Bancos) un contrato de suscripción, que contendrá su voluntad de participar en el fondo agrícola, y su compromiso de integración de su aporte en las fechas que figuran en el contrato. La Sociedad Depositaria comunica a la Sociedad Gerente, que está a cargo de la administración ejecutiva del fondo, la nómina de inversores.

El Organizador, formado por un conjunto de profesionales, desarrolla un plan de inversión y producción que se presenta junto a la oferta pública de cuota partes. En el mismo, se detalla el plan de trabajo, donde se informa sobre aspectos técnicos del proyecto (superficie, distribución, cultivos, etc.) y los costos operativos, de comercialización y los ingresos provenientes de las ventas de los granos, a los fines de evaluar y presentar los resultados esperados.

El grupo operador formado por una organización constituida por profesionales idóneos en el área agrícola brindan sus servicios de asistencia y dirección técnica a la Sociedad Gerente en el desarrollo y ejecución del proyecto de inversión. A su vez, presentan informes de la evolución del fondo que es transmitida a los inversores.

Los fondos comunes de inversión, han dejado de utilizarse en forma masiva ya que han sido desplazados por los fideicomisos financieros. Entre las ventajas más importantes de los fideicomisos con respecto a los fondos comunes se pueden destacar que solo es necesaria una sociedad y que la estructura de capital no es solo equity, de forma tal que los intereses de los títulos de deuda se pueden descontar del impuesto a las ganancias.

En los casos de pooles de siembra que se reconstituyen permanentemente a partir de un núcleo coordinador de naturaleza estable, constituyendo el modo que Clasadonte et al (2006) lo identifica como una organización agrícola en red, este núcleo coordinador que perdura en el tiempo suele recurrir a una forma asociativa durable. En estos casos aparecen como modo viable las sociedades comerciales. Son dos las figuras apropiadas: las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas.

En las sociedades de responsabilidad limitadas los socios responden hasta el monto de sus aportes, es por ello que se expresa que la responsabilidad es limitada al capital suscrito por el mismo. La cantidad de socios deben ser como mínimo dos y como máximo 50. Pueden ser sociedades extranjeras o personas físicas sin requisitos de nacionalidad o residencia de ningún tipo.

En cuanto al capital, podemos decir que se representa en cuotas y no existen exigencias de capital mínimo como en la sociedad anónima. Debe integrarse el veinticinco por ciento al momento de la creación de la sociedad y el saldo en un plazo de dos años. Si se trata de aportes en especie, deben integrarse totalmente en el momento antes mencionado.

La administración estará a cargo de uno o más gerentes, que pueden actuar en forma individual o conjunta según se determine en el contrato social. Refiriéndonos a la nacionalidad, no existen requisitos de esta naturaleza para ser gerente, pero la mayoría absoluta de los socios debe residir en la República Argentina.

Si bien no son muchos los casos, existen algunos que demuestran que la Sociedad de Responsabilidad Limitada puede ser una alternativa de organización para el núcleo coordinador de las empresas en red que constituyen un pool. Está claro que en estos casos se trataría de una organización estable en el tiempo que opera con vínculos contractuales con los diferentes partícipes. Estaríamos en presencia de un sistema de gobernanza estable a partir de un núcleo organizado societariamente y articulaciones mayoritariamente estables con los restantes partícipes (aportantes de capital, contratistas, comercializadores de semillas, dueños de la tierra, dueños de saberes productivos).

Pero la figura societaria que más se adapta a esta forma operatoria es la sociedad anónima. Se trata de un tipo de sociedad donde el vínculo social está establecido por la posesión de acciones. Sus accionistas tienen una responsabilidad limitada a la cantidad de acciones que posean.

Existen dos clases de Sociedad Anónima, la cerrada, es decir aquella que no cotiza en la bolsa, y la abierta que es aquella que sí lo hace. El funcionamiento de estas sociedades está normado por su estatuto, el que establece su nombre, objeto social, duración, capital, directorio, régimen de elecciones, entre otros.

Se requiere un mínimo de dos accionistas para su conformación. En caso de que los mismos sean de origen extranjero, pueden tener hasta el 100% de participación en una empresa argentina, pero pueden existir restricciones al respecto, según la actividad comercial que desempeñe.

En cuanto a los directores pueden ser de cualquier nacionalidad, pero la mayoría de ellos deben tener residencia en Argentina y todos deben establecer un domicilio especial en este país para la recepción de documentación legal.

El capital de este tipo de sociedad debe estar totalmente suscrito al momento de la formación, y el 25% integrado. Cuando la suscripción se efectúa con activos no monetarios, se debe integrar la totalidad antes de solicitar la aprobación. El restante del capital debe ser integrado por los accionistas dentro de los 2 años.

La dirección de la gestión está a cargo de un directorio compuesto por uno o más directores nombrados por los accionistas en asamblea. Los términos se limitan a tres años, pero pueden ser reelectos. El directorio debe reunirse por lo menos cada tres meses.

Por lo general el presidente es el representante legal de la sociedad, pero los estatutos pueden autorizar al vicepresidente o a uno o más directores para ejercer esa función.

En este caso, valen los comentarios realizados en el caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, solo que en este caso el coordinador de la red empresarial está organizado mediante un modo más apto para este tipo de actividades, ya que por sí mismo es capaz de captar capitales mediante la colocación de sus acciones en mercados de capitales o recurriendo al endeudamiento con la oferta de obligaciones negociables.

IMPACTO LOCAL

En Rivadavia, como en otros partidos que conforman el noroeste de la provincia de Buenos Aires, la actividad agrícola-ganadera ha sido fundamental en la promoción de la cadena económica que influye en otros sectores tales como el comercio, la industria y los servicios afines.

En los últimos años el proceso de agriculturización produjo resultados productivos y económicos satisfactorios, pero con algunas consecuencias no deseadas que influyeron en la situación del distrito; entre las que cabe destacar aquellas relacionadas al empleo, ya que tanto la agricultura en sí misma como las modernas prácticas tecnológicas aplicadas, produjeron una disminución en la demanda de mano de obra, generando mayor desocupación y aumento de la población urbana respecto de la rural.

Si bien Rivadavia ha sido históricamente reconocido como la "*Capital de la Invernada*" desde 1969, un factor que hizo al aumento del desempleo y la migración de los peones rurales hacia la ciudad fue el desplazamiento de la frontera ganadera ya que debido al avance de los cultivos agrícolas, la tecnología, y la denominada "*sojización*" el ganado quedó relegado a las zonas "*marginales*" del campo para luego llegar a ser desplazado, en muchos casos, en su totalidad.

Este proceso de avance agrícola sumado al poco valor agregado que se le da a los commodities producidos por los "*nuevos empresarios agrícolas*" trajo aparejado la falta de emprendimientos que se podrían dar en la ciudad para sostener, por así decirlo, a quienes se vieron afectados por dichos cambios.

Por otra parte, muchos de los pequeños y medianos productores propietarios, tomaron una postura "*rentista*" al observar que los valores de los alquileres eran atractivos y cada vez se les dificultaba más explotar sus establecimientos. Algunos autores explican al respecto "*Se produjo un reemplazo de la cultura del trabajo por una cultura rentista*" (Carta, 2011).

No podemos olvidarnos de una figura muy importante en todo este contexto, como son los contratistas rurales o prestadores de servicios. Ellos también se ven afectados por este fenomenal cambio, ya que existen muchos casos donde arriendan campos o trabajan conjuntamente con sus dueños participando de los denominados acuerdos "*al tanto por ciento*" o "*a porcentaje*" que todavía hoy subsisten, pero no en la magnitud de sus principios, ni de la misma forma.

Hay casos en los cuales ellos son participes dependientes del comportamiento de los pooles, en cuanto a formas y condiciones de trabajo, imponiendo y no acordando como sería lo adecuado.

Otro impacto significativo, y que tal vez no se le asigna la importancia adecuada, es el ingreso de pooles de siembra no pertenecientes al distrito de Rivadavia. Algunos meses antes de la época de siembra comienzan las negociaciones con los propietarios de los campos para llegar a un acuerdo, buscando extensiones lo más amplias posibles, dejando de lado a veces las cualidades ambientales de la misma, llegando a pagar valores en quintales de soja que son irrecuperables desde el punto de vista económico y que dejan “afuera” a los productores de la zona que tal vez deseen ampliar sus hectáreas de agricultura pero no logran competir en este mercado tan desmedido. Un Ingeniero Agrónomo de la zona nos comenta al respecto “durante la presente campaña (2011-2012) se llegaron a pagar valores de hasta 16 o 17 qq/ha en lotes destinados a maíz en zonas que no son las mejores del partido, ambientalmente hablando, realmente no sé qué números calculan”. Además, traen consigo maquinaria propia y/o contratistas externos, asesores profesionales, empleados, insumos etc, muchas veces por tan sólo un año agrícola y luego “desaparecen”, hechos que dan cuenta de los efectos negativos que esto acarrea. Con referencia a esto, el funcionario local entrevistado expresa “la visión sobre los pooles es positiva, éstos generan trabajo local, **impiden el acceso a tierras rivadavienses de pooles ajenos al partido, generan empleo en blanco a diferencia de los pequeños productores, se comprometen a la capacitación del personal, entre otras**”.

CAPÍTULO 5: MATERIAL Y MÉTODO

EL ESTUDIO DE CASO

La metodología utilizada es el “*estudio de caso*”. Para Ander Egg (2003) la palabra “*caso*” presenta varias acepciones. De ellas escogió las que sirven al objetivo del presente escrito: suceso, acontecimiento, situación particular, asunto que es objeto de investigación.

Se trata de un método de estudio, de formación y de investigación que implica “*el examen intensivo y en profundidad de aspectos de un mismo fenómeno*” (Pérez Serrano, 2003). Significa examinar un fenómeno específico que puede ser una persona, un evento, un programa, una organización o un grupo social. Finalmente, para Ander Egg (2003) “*el estudio de caso examina y analiza con mucha profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos estudiados*”.

Este tipo de estudios se inserta en el marco de la investigación cualitativa, lo que no significa que en el desarrollo de la investigación no puedan usarse datos cuantitativos, es más, en la mayoría de las veces se combinan evidencias cualitativas y cuantitativas. El objetivo básico perseguido es comprender el significado de una experiencia, en contraste con la investigación cuantitativa que desmenuza el fenómeno para examinar sus elementos que transforma en variables de estudio. Aquí se observan las características de una unidad individual.

“*Esta metodología ha demostrado ser muy eficiente en la enseñanza de habilidades de pensamiento crítico porque estimula la discusión, promueve el pensamiento analítico, y alienta a los lectores a testear hipótesis*” (Ferro Moreno et al, 2009). “*Implica una investigación empírica, en la que se examina un fenómeno dentro de su contexto real, en la que los límites entre ambos no son claramente visibles, utilizando distintas fuentes para dar fundamento al trabajo*” (Sosa Cabrera, 2006). Dicho método aporta de buena forma al análisis de situaciones académicas y de solución de problemas, permite adoptar una mirada crítica y particular sobre una hipótesis u objeto de estudio.

En consecuencia, la gran virtud del método es permitir analizar cada caso en un entorno o situación peculiar, facilitando la interpretación de variables que afectan un determinado problema o cuestión después de haber analizado el fenómeno como un todo.

Este tipo de estudio tiene su origen en la investigación médica y psicológica. *“Es un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”* (Denny, 1978).

Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas, tal cual se traduce en nuestro análisis donde basamos el estudio en un pool de siembra que desempeña sus actividades en la zona rural del Partido de Rivadavia.

Nos pareció que era la metodología adecuada ya que se trata de procedimientos simples y muy prácticos para producir nuevos conocimientos o confirmar teorías de las que ya se tenían conocimiento. La propuesta es hacer una minuciosa descripción de situaciones o hechos concretos para proporcionar ayuda, conocimientos o instrucciones sobre los aspectos estudiados.

Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar una realidad inherente al caso en estudio para comprobar o contrastar fenómenos. No pretende generar un conocimiento generalizado, sino que la información es aplicada al caso concreto.

Independientemente del motivo, no hay que olvidar que solo se apunta a describir un objeto particular. No es el fin buscar un conocimiento universalmente válido, sin embargo, a través de los estudios de casos se pueden realizar proposiciones teóricas. Esto se debe a que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías, este procedimiento es denominado *“generalización analítica”*. Sosa Cabrera (2006) cita a Hartley para explicar que el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo. De manera que este análisis pueda ser aplicado en forma genérica, incluso a partir de un único caso, en cuanto se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto.

La idea es operar a través de un razonamiento inductivo donde a partir del estudio, la observación y la recogida de datos se puedan establecer hipótesis o teorías que darán lugar a otro tipo de investigación.

La herramienta que se utilizará para relevar la información es esencialmente la entrevista en profundidad y focalizada. *“La entrevista en profundidad está definida como reiterados encuentros personales entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”* (Taylor y Bodgan, 1992).

También se define como *“una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal”*. (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Una entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta, se define como una reunión para intercambiar información entre personas (sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, en tal caso sería un grupo de enfoque). A través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. *“La recomendación es que sea el propio investigador el que las realice”* (Ferro Moreno y Balestri, 2010).

Las entrevistas se dividen en estructuradas (el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta: prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden), semiestructuradas (se basan en una guía de asuntos y preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir adicionales para precisar conceptos u profundizar algún aspecto) y abiertas (se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla: maneja el ritmo, la estructura y el ritmo de los ítems).

Esta herramienta nos permitirá acercarnos a los pensamientos, creencias, ideas y supuestos que mantienen los informantes. En nuestro caso el principal entrevistado será el administrador del pool en estudio y sus apreciaciones serán trianguladas con las visiones de representantes de los sujetos involucrados en la operatoria del pool.

“Lo focalizado se refiere al hecho de concentrar en un solo punto un conjunto de cosas, conceptos y cuestiones referidas a un tema y contenido en particular” (Cerda, 1991). Se requiere de experiencia para focalizar el interrogatorio en torno a los aspectos que interesan al investigador y orientar a la persona entrevistada, sin que se percate, por el camino que más nos convenga. La habilidad del entrevistador/investigador permitirá buscar una profundización en los temas que se van desarrollando a lo largo del cuestionario, sin basarse en una estructura formal, para dejar claro cuestiones puntuales.

Generalmente se suele distinguir las entrevistas en descriptivas, estructurales y de contraste:

Las cuestiones descriptivas tienen como finalidad acercarse al contexto en el cual el informante desarrolla sus actividades rutinarias, lo que cotidianamente desarrolla y se toma nota respetando su propio lenguaje. Dentro de este tipo de preguntas, Spradley (1979) distinguió varias modalidades: preguntas de gran recorrido (para obtener una descripción verbal de las características significativas de una actividad o escenario social, aluden a espacio, tiempo, hechos, personas, acciones, objetos); las preguntas de mini recorrido (presentan el mismo formato que las anteriores, se circunscriben a espacios, hechos lugares, personas actividades más limitados); las preguntas de lenguaje nativo, piden a los informantes que expresen sus ideas utilizando las palabras y frases más comúnmente utilizados por ellos para describir un lugar, hecho, objeto.

Las cuestiones estructurales se formulan para comprobar las explicaciones extraídas de los informantes a partir de anteriores entrevistas, al tiempo que descubren nuevos conceptos, ideas, son complementarias a las cuestiones descriptivas.

Las cuestiones de contraste se plantean para extraer diferencias entre los términos utilizados por un informante como parte de una misma categoría. Las características de la entrevista en profundidad: informales, abiertas, flexibles, utilizándose como guía de la entrevista el cuestionario de entrada. Los materiales facilitadores son grabación de audio – grabación de video-audio – notas en cuadernillo (previendo que algún informante no guste de la grabación). *“También podemos utilizar un cuaderno de observaciones, cuya finalidad es plasmar lenguaje gestual no congruente con el verbal”* (Spradley, 1979).

Desde nuestra experiencia vivida en carácter de investigadores, a partir del objetivo planteado de informarnos profundamente sobre un caso en particular y aplicando conceptos puramente teóricos, hemos logrado obtener información de la mano de individuos cuidadosamente seleccionados, altamente capacitados, con habilidad necesaria como para describir la realidad social, económica y ambiental de la región en que trabajan a partir de sus vivencias y con años de experiencia en cuestiones referidas a la actividad agropecuaria. Es entonces que, en función de las entrevistas en profundidad practicadas se pretende nutrir nuestro trabajo de

explicaciones que pueden palpase en la vida cotidiana pero que en muchos casos por falta de información clara y objetiva se ignoran ciertos temas relevantes en lo que a pools de siembra y su entorno se refiere.

MATERIAL

El material en investigación será una empresa de familia con más de cien años de historia como productora de materias primas agropecuarias a gran escala con administración situada en la ciudad de América, Partido de Rivadavia, Provincia de Buenos Aires.

Dicha empresa se transformó en una de las líderes que produjeron el enorme cambio desde la producción individual a la integración en una red de empresas. Dicha iniciativa le permitió convertirse en el núcleo coordinador de una organización que en América denominan “*pool de siembras*”. De ese modo, también se transformó en el coordinador del complejo productivo.

El abordaje de la misma será realizado a través de la observación, la entrevista al coordinador del grupo y a referentes de los distintos sectores vinculados.

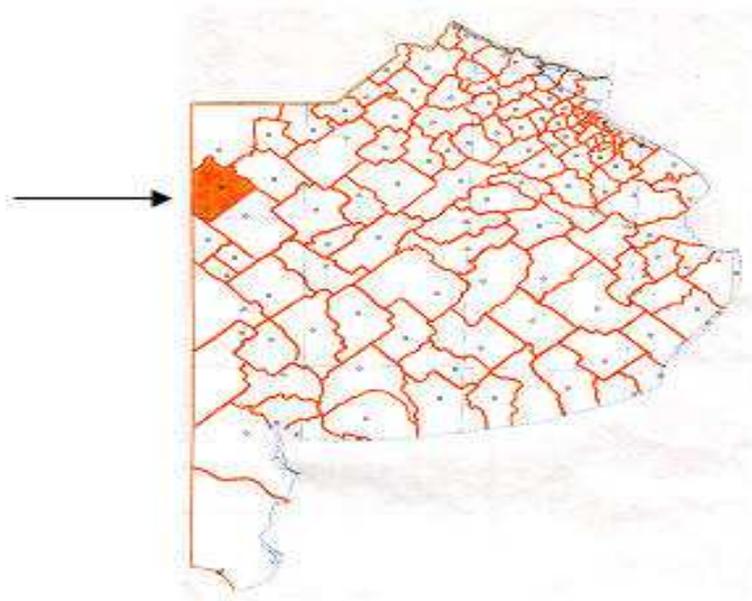
A modo de presentar algo más detallado el materia a estudiar, apareció interesante realizar una breve descripción de cómo fue y como es el contexto en el Partido de Rivadavia para verificar el posicionamiento del pool en la historia y sus implicancias en el presente.

El partido ha sido productor de trigo y maíz. La recolección del primer cultivo se efectuaba en bolsas, mientras el maíz era juntado a mano y depositado en trojes para desgranar posteriormente y embolsar. En forma aislada se sembraba cebada, avena y muy precariamente, girasol.

En la década del `60 aparecen los sorgos graníferos, con un gran auge en la década del `70. Hoy, este cultivo, ya no es sembrado en muchas zonas debido a la existencia de otros con mejores rindes y condiciones genéticas que dan resultados óptimos. Entre estos últimos están el maíz desde la década del `80 y más recientemente la soja potenciada por la modificación genética y la variedad de grupos, como por las nuevas técnicas y agroquímicos selectivos que facilitan su implantación.

En la actualidad, la explotación dedicada a la agricultura abarca gran parte del partido; y es importante destacar que los productores de Rivadavia, ya sea mediante asociaciones o en forma individual han tratado de colocarse a la altura de las circunstancias, incorporando tecnología que permita aumentar los rindes por hectárea, tratando de hacer cada vez más rentable esta actividad. Asimismo, la siembra directa y equipos pulverizadores prácticos han favorecido el gran avance de la agricultura llegando a ocupar un 60% del área total.

FIGURA 2: Ubicación del Partido de Rivadavia (Provincia de Buenos Aires)



Fuente: www.google.com.ar.

Por su ubicación geográfica, en el noroeste de la provincia de Buenos Aires, el partido de Rivadavia, forma parte de la sub-región de la Pampa Alta.

Se trata de una región con un clima templado de transición, significando esto que se encuentra entre el templado oceánico y el templado continental. Esta variedad tiene como características más importantes veranos no muy cálidos, ni inviernos no muy fríos.

Si bien el Partido de Rivadavia tuvo en sus orígenes una neta preponderancia ganadera, el distrito fue modificando en los últimos años su perfil productivo, intensificando la producción agrícola. La situación de la economía mundial con el aumento del valor de commodities, sumado a la baja rentabilidad del negocio ganadero (sobre todo invernador que es lo que se produce en la zona) llevó al avance de la frontera de la soja y maíz ya no para agregar valor, en este último caso, sino para comercializar directamente. Quien optó por “*conservar sus vaquitas*” lo hizo por transmitir ese mensaje generacional o como una forma de respaldo económico ante eventuales altibajos de la producción agrícola, pero la realidad nos indica que fueron una gran minoría. Además ya no se continuó con la producción extensiva sino que se organizaron corrales en algún en un sector pequeño del campo para llevar adelante allí la producción.

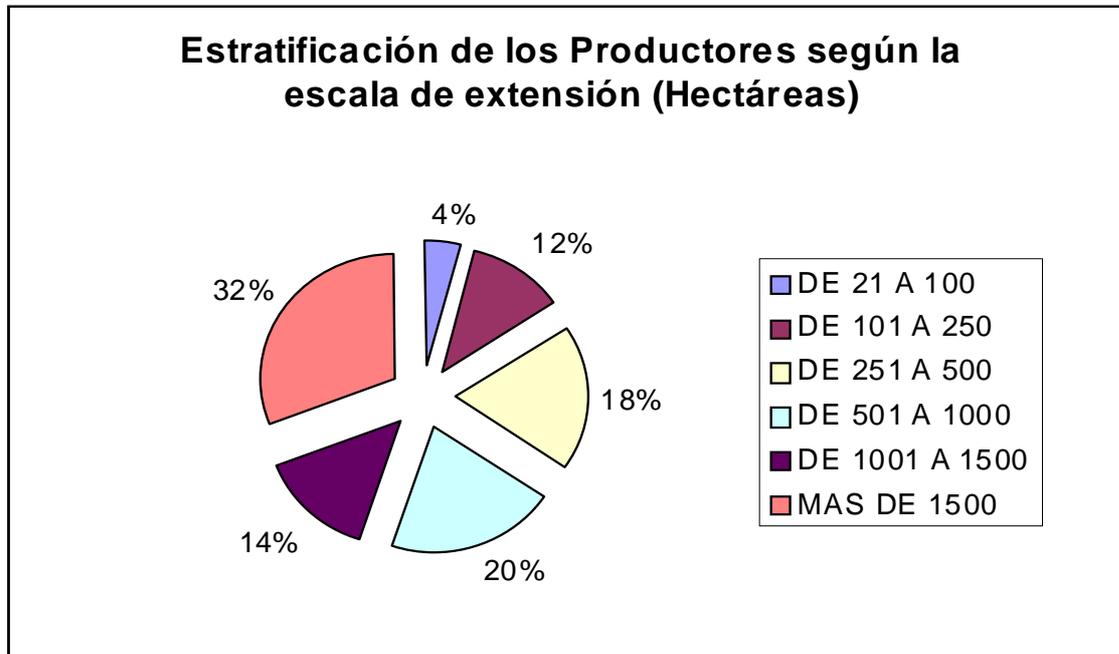
Vale aclarar que la gran mayoría de los ingenieros agrónomos identifican a la ganadería como un “*enemigo*” de la agricultura debido principalmente a la compactación del suelo mientras se alimentan de los rastrojos y el perjuicio que causan a la hora del desarrollo del cultivo.

Asimismo, el mejoramiento de las condiciones de los suelos ha contribuido al avance de la agricultura en zonas marginales y a una mayor dedicación a la agricultura extensiva, con el aumento de los rendimientos agrícolas. En este contexto tuvo un papel preponderante la implementación de la siembra directa como modalidad de producción y la obtención de

importantes beneficios en el corto plazo relativamente si realizamos una comparación con la producción ganadera.

En las figuras N° 3 y 4 se observa gráficamente la concentración de la propiedad rural y aptitud de los suelos dentro de la zona en estudio.

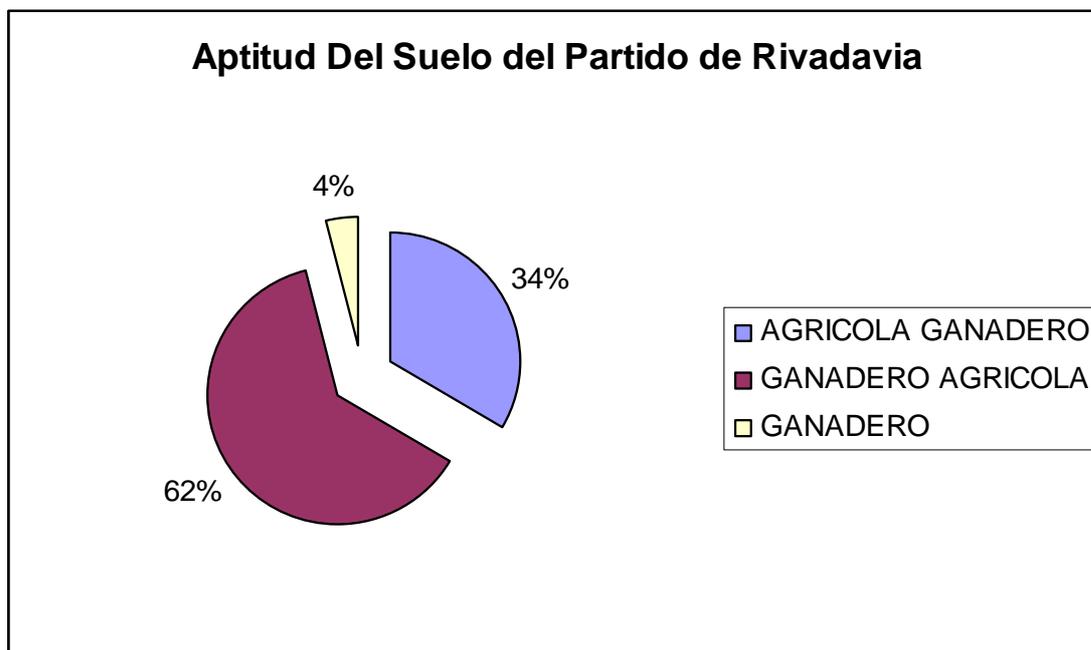
FIGURA 3: Estratificación de productores.



Fuente: CITAB. Sociedad Rural de Rivadavia (2004).

El partido de Rivadavia, no fue la excepción al proceso de “sojización” que ha percibido toda la región pampeana, gracias a la mayor rentabilidad que ofrece este cultivo. Los resultados de la última cosecha demuestran cómo el avance de la soja se ha sentido sobre los otros cultivos. Tal lo expresado anteriormente, la mayor superficie destinada al cultivo de la soja, se debe a un menor costo de implantación, mayor seguridad para la cosecha y a la mayor rentabilidad de esta oleaginosa (mayor valor final).

FIGURA 4: Aptitud de suelos.



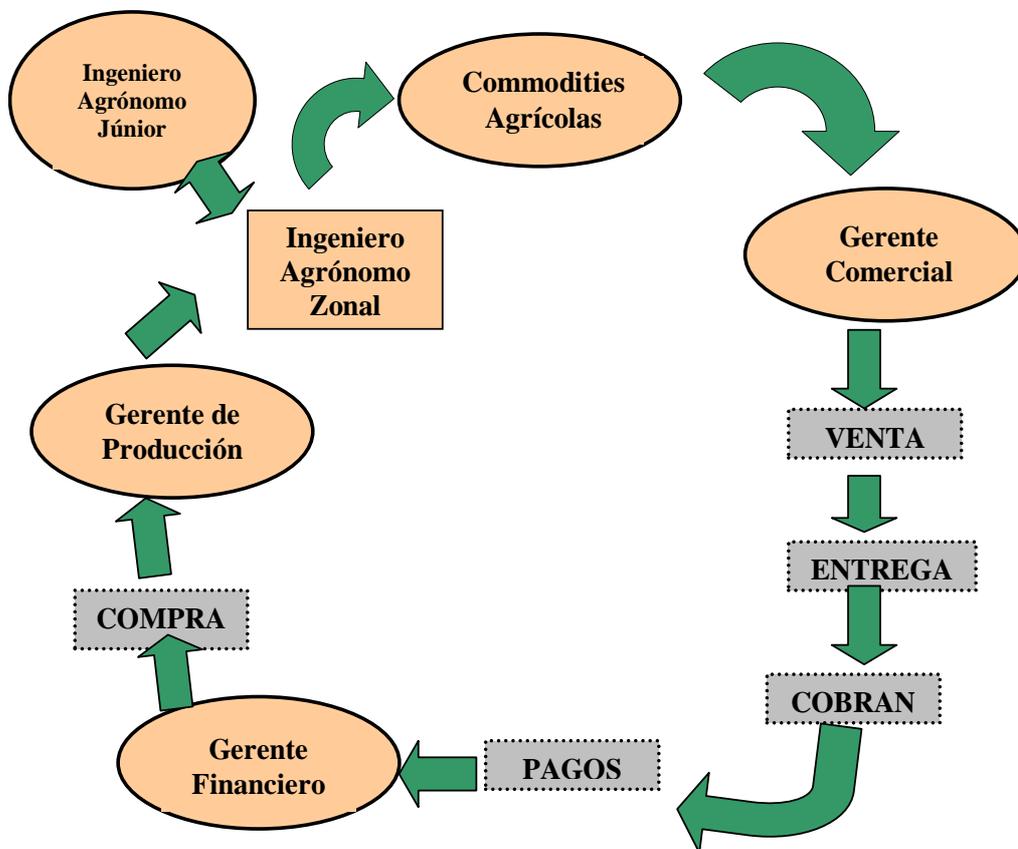
Fuente: CITAB. INTA. Mapa de suelos (1989).

El crecimiento de la producción de los cultivos que se desarrollan en el partido, no sólo obedece al aumento del área sembrada sino también al incremento en los rendimientos. Es que, la aplicación de nuevas tecnologías (como rotación de los cultivos, aplicación de fertilizantes y plaguicidas, cultivares mejorados, nuevas técnicas de labranza, etc.) han sido la causa principal de tales logros. En este aspecto, es importante resaltar que las innovaciones tecnológicas más importantes de los últimos años que contribuyeron a mejorar la producción han sido la fertilización para el caso del trigo y el maíz, en tanto que para la soja se sumó la incorporación masiva de variedades biogenéticamente modificadas.

A partir de la segunda mitad de los años '90 aumentó significativamente la superficie dedicada al cultivo del maíz debido a la importante suba en los precios. Con el paso de la utilización de semillas comunes a híbridos, se han acrecentado los rindes, con lo cual, se ha intensificado su siembra casi exclusivamente para cosecha. Así lo demuestran los últimos rendimientos obtenidos.

La soja es un cultivo no tradicional y relativamente nuevo en el país, pero en constante expansión. Su demanda externa es creciente, (tanto como harinas, aceites y porotos naturales), mientras que el consumo interno no llega al diez por ciento. *“Entre las campañas 1994/1995 y 2002/03 la producción sojera provincial, evidenció una tendencia creciente, aumentando cerca de ciento setenta y cuatro por ciento. El distrito de Rivadavia, con un comportamiento similar, incrementó para este mismo período, el área sembrada de soja en un setecientos por ciento y su producción un mil ciento cuarenta y uno por ciento”* (CITAB, 2003). En la última década, la producción de trigo ha sido oscilante, en concordancia con los altibajos en las perspectivas de comercialización en el mercado y del ciclo, siendo reemplazado de alguna manera por la cebada que mediante la creación de contratos con el eslabón industrial hace más beneficioso y conveniente el negocio.

FIGURA 5: Rueda operativa de la empresa agropecuaria núcleo del pool.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el material en estudio es un “*agrupamiento rural*” o “*pool de siembras*” que puede considerarse entre los primeros que aparecieron en nuestro país llevando adelante este modo productivo de importante desarrollo tecnológico y organizacional.

Se trata de familias de inmigrantes. Comienza en un rincón de la región montañosa de la Provincia de León, España, conocido como “*Los Barrios de Luna*”. Escondidas entre valles muy verdes y cuna de pastores y labriegos, las aldeas de Sena y Abelgas, son el lugar de origen de lo que hoy es esta Sociedad Anónima.

Desde allí llegaron a finales del siglo XIX, quienes fueron fundadores del “*Almacén Ingles*” (en 1906), dedicados al negocio de ramos generales y con sucursales en las ciudades de Alberti, Chivilcoy, América y General Pico.

En “*El Ingles*” se podía comprar desde alimentos hasta ropa, artículos de ferretería, maquinarias agrícolas, también comercializar la producción de los campos y abastecerse de semillas, agroquímicos y combustibles. Hasta llegó a funcionar como un banco, recibiendo depósitos de la clientela, hecho que remite al ingrediente de confianza que ha estado presente a lo largo de toda la historia.

Posteriormente y a lo largo de los años las ganancias se fueron transformando en inversiones, hasta llegar a ampliar su capital a grupos de socios más allá de los miembros familiares. La actividad productiva está centrada en varios establecimientos de su propiedad

Iniciada a partir de un predio importante, la necesidad de escala los llevo a incrementar la superficie a cultivar mediante la compra o el arrendamiento de tierra. A fines del siglo pasado inician la incorporación de nuevas tecnologías y se transforman en uno de los primeros pooles que irrumpen en la geografía argentina. A toda esta sumatoria de hechos, hay que destacar la creación reciente de una industria transformadora de soja que agrega valor a la producción del pool, exportando los productos obtenidos en su totalidad.

El referente de la organización de producción agrícola en red describió la instancia organizativa refiriendo que hay un **gerente general** que maneja todas las áreas, un **gerente administrativo**, un gerente **comercial-financiero**, que con el tiempo se piensa desdoblar y va a quedar la parte comercial por un lado y lo financiero con la gerencia de administración. El **gerente de producción** sería el corazón del negocio agrícola, que tiene por debajo de él a los **responsables zonales**.

A partir de la descripción hemos desarrollado el modelo de rueda operativa de la sociedad anónima que opera como coordinadora del agrupamiento. El instrumento que fue desarrollado por Serra y Kastika (2004) y que hemos trabajado en varias asignaturas, sostiene que es una representación más clara de la organización de una empresa que el viejo y estático organigrama (Ver figura N° 5).

CAPÍTULO 6: LA ENTREVISTA PRINCIPAL

ENTREVISTANDO AL ADMINISTRADOR DEL POOL

Fue en la primer entrevista que realizamos al administrador que abordó una conceptualización de los “*pooles de siembras*” y de un modo tácito, reconoció la existencia de una categoría diferente, donde encuadra su organización y que corresponde con el concepto de Clasadonte et al (2006) que fuera expresado en el origen del trabajo.

He aquí el hecho de incorporar y aplicar el concepto de “*alianzas estratégicas*” como uno de los pilares fundamentales de diferenciación con el resto de los pooles, existiendo ello cuando “*se genera un vínculo contractual (con papeles formales y, a veces, sin ellos) en el que las partes involucradas asumen compromisos económicos y, sobre todo, de cumplimiento de la palabra empeñada*” (Nota Diario La Nación realizada por el coordinador, 2004).

Además destaca que “*el mejor capital que puede tener un hombre es la confianza de otro hombre, y ése es el mejor legado que un padre puede dar a sus hijos*” (Nota Diario La Nación realizada por el coordinador, 2004).

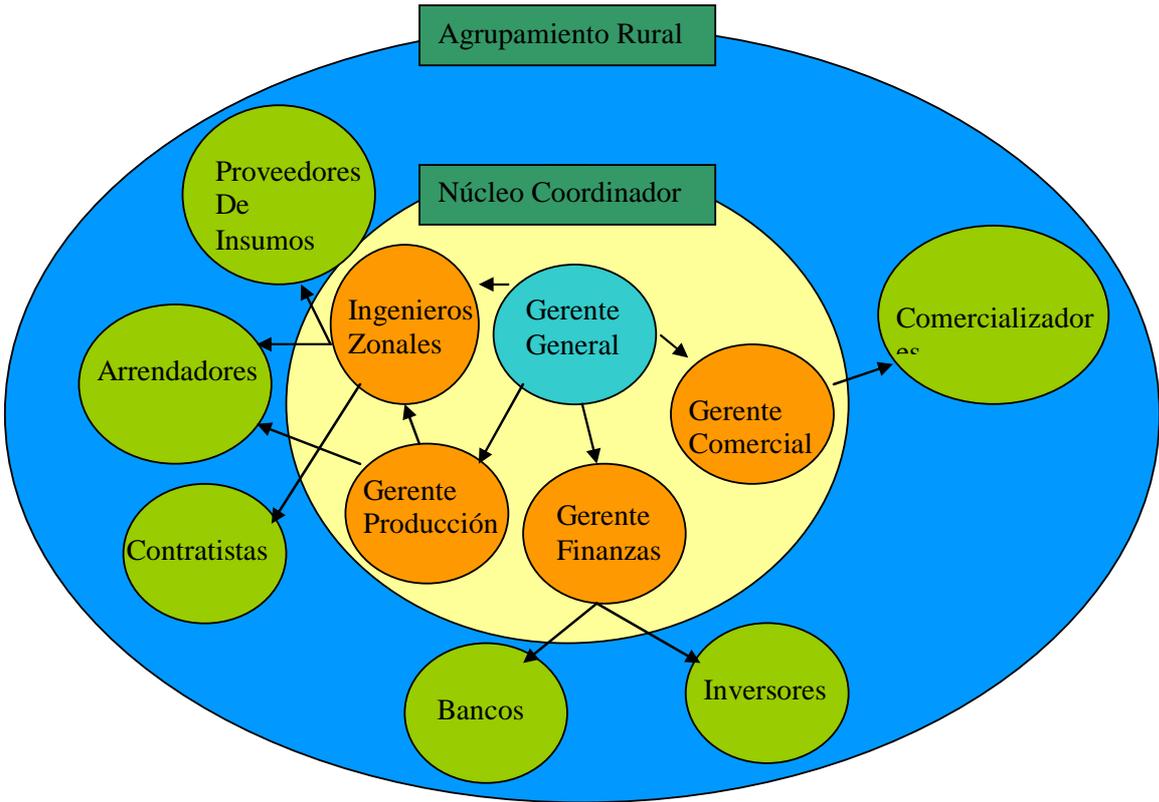
Según el administrador cuando hablamos de pooles no estamos hablando de una forma de negocio en particular sino que es un concepto ecléctico, elástico, que puede aplicarse a múltiples formas de enfrentar una actividad agropecuaria determinada.

Sostiene que el aporte de capital juega un papel preponderante dentro de este tipo de actividades y es entonces donde comienzan a ponerse en juego variables relacionadas con cuestiones tales como quiénes serán los participantes del negocio, qué van a aportar y en qué

magnitud (insumos, tierra, dinero), plazos convenidos y qué forma jurídica van a adoptar. También pueden existir extremos (todo propio / todo de terceros).

Indica la existencia de una mirada mediática que cuestiona a los pooles como una forma de asociación poco sustentable (desde el punto de vista del uso de los recursos), de naturaleza cortoplacista (duración de no más de un año agrícola), que no capacita ni da trabajo a sus coterráneos y, entre otras cuestiones, se lleva el producido a otras regiones.

FIGURA 6: Esquema del “pool de siembras” en estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Planteado el concepto, concreta la diferenciación expresando que “*al mismo tiempo mi empresa es considerada pool y está conformada como una sociedad anónima con cien años de duración, que contrata personal, capacita, da trabajo, propende por la sustentabilidad ambiental y además con una responsabilidad institucional y organizacional que va más allá de asociarse, alquilar un campo con algunos socios, extraer recursos, obtener con ello un rédito y terminar el negocio*”.

Continúa su análisis diciendo que “*si observamos detenidamente podemos ver que tenemos entonces dos tipos de negocios totalmente distintos, sobre todo desde el punto de vista social y medioambiental, englobados en una denominación común*”. Tenemos el pool transitorio de

siembras que se disuelve después de cada producción y que castiga las actividades locales y una organización en red a partir de una importante empresa preexistente localizada en el pueblo y cuyos impactos se harán sentir en esta misma localidad. Allí comprará insumos, contratará servicios, recibirá capitales y gastará su producido. Es aquí donde se presentan grandes contradicciones con lo que considera el concepto mediático de un pool.

Cada zona en las cuales se dividen las 25000 hectáreas que sembramos tienen un responsable zonal que en la mayoría de los casos es un ingeniero agrónomo que puede tener o no un asistente, depende del tamaño de la zona o las distancias, puede tener un ingeniero agrónomo júnior o una persona con características similares.

Dice que *“este ingeniero es el que se encarga desde planificar la siembra hasta el control de la cosecha. Después todo lo que es gestión administrativa y financiera está **centralizado** acá en América”*. En cierta medida queda expresada también la diferencia entre las externalidades negativas y las externalidades, que el administrador, considera positivas.

En cuanto a la relación con los propietarios de los campos alquilados hace hincapié en la proposición de un plan de desarrollo conveniente para ambos, preocupándose por la creación de un clima de confianza para que todo se lleve a cabo con total normalidad y transparencia. *“Proponemos a los dueños de la tierra arreglos de corto, largo plazo y mediano plazo; la idea central es cuidar los campos con rotaciones que incluyen gramíneas como el trigo y el maíz”*. Agrega que *“en suma, queremos construir confianza a través de un manejo sustentable”* (Nota Diario La Nación realizada por el coordinador, 2004).

La entrevista fue programada de modo que pudiésemos ir revisando cada uno de los ejes de organización asociativa rural antes descripta. El coordinador manifestó que se siembra una cantidad de 25.000 hectáreas de las cuales 8.500 son propias, lo que representa un tercio del total, el resto, son alquiladas.

Con respecto al capital, sostuvo que entre un 50% o 60% es propio lo cual no quiere decir que el gestor del negocio lo tenga, ya que existe algún tipo de financiación en cabeza de la sociedad anónima coordinadora.

Con respecto al eje que refiere a las labores, las maquinarias son de terceros en su totalidad. La empresa coordinadora tiene convenios de trabajo de largo plazo, en los que se aplican tablas de precios que se usan todos los años, independientemente que por su evolución en algún año quede mejor posicionado el contratista y en otro resulte favorecido el agrupamiento. En la entrevista, la persona que representa y coordina la gestión del agrupamiento rural indica que suelen hacerse convenios del financiamiento por el cual se les facilite a los contratistas el acceso al crédito para renovar la maquinaria o que se le adelante dinero para realizar capacitaciones.

El administrador del pool indicó que existe con los contratistas una relación bastante **estrecha**, pues son los mismos contratistas siempre. Algunos hace diez años que están. Dijo que cada uno de los contratistas tiene su propia empresa y que cuando van a cambiar la maquinaria, lo más probable es que recurra al **leasing** con financiamiento del ente coordinador del pool. También indicó que en otros casos se han hecho **adelantos de dinero**.

Remarcó la importancia de la **continuidad del trabajo**, ventaja que lo hace más eficiente al contratista en cuanto a poder planificar la campaña y donde van a estar ubicadas las hectáreas que va a sembrar. Este conocimiento anticipado le permite al contratista programar sus tareas, también hablo de la existencia de planeamientos conjuntos. Hizo referencia a una distinción particular en el sentido que algunos de los contratistas son exclusivos con el pool, pero otros no, recurriendo a ellos en situaciones contingentes.

Como ejemplo, en el año 2003 *“invertimos 500.000 dólares en la compra de 4 cosechadoras, se las entregamos a nuestros contratistas, pagamos el 50 por ciento a los vendedores de las máquinas y el resto lo financiamos. Mediante la realización de los labores de cada campaña nos van pagando las herramientas. En dos años y medio ellos son los propietarios de las máquinas; mientras tanto, los gastos operativos y los seguros corren por cuenta de los contratistas”*. (Nota Diario La Nación realizada por el coordinador, 2004).

El presidente de la sociedad coordinadora del pool dijo tratar siempre de pensar qué hacer con respecto a la capacitación del personal de los contratistas y al acceso a tecnologías de punta porque al no tener la maquinaria propia, se pierde el control tecnológico sobre una parte productiva muy importante. Insistió varias veces en remarcar la gran influencia que tiene el hecho de que el personal del contratista no esté lo suficientemente capacitado o no sepa como monitorear si comete o no errores, existe una fuerte predisposición a apuntalar esa parte de las contrataciones.

La referencia al planeamiento conjunto supone que cada año, antes de comenzar la cosecha o la siembra, se analizan las operaciones donde puede haber fallas buscando identificar los puntos críticos sobre los cuales reforzar el control en la campaña que se avecina. Realizan reuniones donde concurre el gestor del pool, especialistas en operatoria de maquinarias y los contratistas, profundizando el análisis sobre ese aspecto. Indicó que a veces no se hacen éstas reuniones en todos los inicios de cosecha, pero sí es una rutina las reuniones en los arranques de la siembra o viceversa.

Consultado sobre la modalidad contractual asumida, el coordinador del pool agrega valor al hecho de tener un convenio de palabra porque no hay nada firmado. Insistió en la confianza y dijo reconocer que los contratistas van evolucionando y que los resultados del agrupamiento dependen de esa evolución. Hizo fuerte hincapié en estas características del vínculo estable, porque interpreta que cada nueva relación que comienza es como empezar de cero.

Reforzó la idea cuando expuso que *“a medida que pasan los años se van puliendo asperezas en lo que es el manejo financiero, la facturación, como tratar con el personal, la capacitación, y todo un conjunto de hechos que influyen en los resultados del laboreo”*. Afirmó que *“hay cosas que en la campaña siguiente no se hablan porque ya están resueltas”*. Un ejemplo, se han ido incorporando a las cosechadoras los monitores de rendimiento, esto permite de todo lo que se cosecha tener una medición. Al principio cuando el pool pensó en incorporar los monitores parecía imposible de lograr porque era mucho dinero, entonces analizaron la posibilidad de pagarlos a medias con el contratista y fue una forma de hacerlo posible.

Consultado sobre los orígenes del pool de siembras bajo estudio, el entrevistado indicó que *“a partir del año 2001 se decide **crecer en escala** para tener mayor **capacidad de negociación** con proveedores de insumos o con compradores de mercadería. Esto permitió que tanto los que le vendían como los que le compraban comenzaran a **dedicarle un poco mas de horas en la agenda** y es ahí donde se comienzan a notar las diferencias que surgen respecto al tratamiento que recibe un productor pequeño”*.

Es en éste contexto de negociación donde el interés de la contraparte (proveedores o compradores) aumenta para lograr la concreción del negocio. *“En esa negociación se analizan temas como la forma de pago, forma de entrega de los insumos, donde se cura la semilla”*, aclarando que esos casos son solo algunos ejemplos.

En definitiva, sostuvo que los precios van a ser parecidos en comparación con un productor pequeño o mediano, pero hay otros aspectos que tienen gran influencia: la logística, los costos, la eficiencia. Todo lo referido a la compra de insumos tiene una situación similar con

los sujetos que le compran mercadería al pool: el precio de la soja es el mismo, no hay diferencia, pero *“empiezan a aparecer las ventajas en aspectos de vinculación que se van puliendo en esas dos horas de charla”*. Indicó como ejemplo que al tener mercadería en diferentes lugares y, pongamos por caso, el negociador está comprando en Rosario, se puede lograr entregar mercadería en otros lugares (Dareaux, Bahía Blanca, Saladillo) con el precio de Rosario. La disminución lograda en el valor del flete pone en claro **las ventajas**.

Retomando lo referido a los prestadores de servicios rurales, dijo que *“es distinto cuando el contratista debe trabajar a cinco productores pequeños y distintos”*. Puso como ejemplo que *“lo más probable es que esos cinco pueden hacer girasol en la pampa, soja en el norte, maíz en América o bueno, pongamos la secuencia que vos te imagines, pero el pool tiene acceso a varios contratistas, que en lugar de que estén pugnando por ir al mismo tiempo a los mismos lugares, se arma una **escala temporal** de siembra que queda establecida al comienzo de la temporada”*. En resumen, para que no haya problemas entre los contratistas se distribuyen las hectáreas y todos trabajan todos los días, tal vez cambiando de zona o de cultivo. Además, lo hacen con el mismo precio de siembra y la misma forma de pago. Con esto logran aumentar la facturación, ahorran en viajes y eliminan los tiempos muertos (eficiencia).

La situación llevó a formular una pregunta concreta en el sentido que evalúa cual es el impacto local del funcionamiento de su agrupamiento rural. La respuesta no se hizo esperar y rápidamente comenzó a ratificar lo que había sido adelantado. Dijo *“siendo extremistas pueden enumerarse dos situaciones muy dispares, es decir la plata del pool viene y se va, acá no la ve nadie. En el otro extremo, la plata se recicla toda en América, Tres Arroyos, Trenque Lauquen o en cualquier otra ciudad de nuestra pampa húmeda”*.

No obstante reconoció que hay matices, pues *“una de las cosas que condiciona el impacto es como está distribuida la propiedad de la tierra porque en realidad la mayor parte de la plata que ingresó al sector agropecuario en los últimos años fue a parar a los propietarios de la tierra, por la brutal suba del precio del arrendamiento”*. La tasa de rentabilidad, del sembrador, del gestor agrícola, se mantuvo constante porque había que lidiar con otro que quería entrar, ya que todos los actores pueden ingresar y salir libremente; entonces van apareciendo uno, dos, tres, etc. que desean hacerlo.

Siguió diciendo, *“si el dueño de la tierra es una viuda que vive acá, y bueno ahí tenés, te diría que el sesenta por ciento (60%) del costo de esa inversión quedo en la caja de ahorro de la viuda y si la viuda pinta la casa, por ejemplo, existe impacto local. Lo que influye con respecto a este tema es que el dueño de la tierra sea local o que la gaste localmente. Muchas veces pasa que se ataca al gestor agrícola que este todo bien exteriorizado y resulta que todo lo que recibió la viuda se fue de América, porque la puso en un banco de Buenos Aires o se compró un inmueble en otros lugares”*. Después de ese porcentaje, el impacto local puede depender del coordinador del pool en el caso que compre en empresas locales, contrate servicios rurales locales o si invierte la renta que obtiene dentro del Partido de Rivadavia.

Reiteró que aquí aparece la gran diferencia con el pool externo a la región o aquellos que se constituyen con naturaleza transitoria. Es posible que en estos casos no se preocupen por reponer los nutrientes del suelo y con seguridad sus compras son realizadas a los fabricantes de insumos en origen y la colocación de la cosecha casi con seguridad directamente al exportador.

Ya que el coordinador ejemplificó sus impactos con un caso particular de probable inversionista, la pregunta siguiente estuvo orientada a reconocer las modalidades con que el agrupamiento rural o pool de siembras recibe los aportes de capital dinerario. Indicó que existen dos **modalidades** con ese cuarenta por ciento (40%) de capital aportado por terceros.

Una de ellas es *“la referida a los socios comerciales grandes, o bien los que te venden insumos o te compran la mercadería”*, con ellos se plantean situaciones simétricas, de igualdad en la negociaciones que suelen ser arduas pero que concluyen defendiendo cada uno sus intereses. En sus propios términos, expresó que *“existen relaciones uno a uno, es decir, se realizan reuniones con determinado acopiador o con determinada compañía insumera y se siembra determinado campo. El pool pone el cincuenta por ciento, ellos el otro cincuenta por ciento y se distribuyen la mercadería de la misma forma porque el acopiador o la compañía de insumos tienen registro como productor agropecuario y se llevan parte de los granos”*.

Indicó que *“cuando el pool decidió salir a invertir afuera abrió una especie de llamado a inversores locales y no solo comenzó a tener rápidamente respuestas sino que se fue ampliando, fueron apareciendo nuevos y todos fueron reinvertiendo”*. Del cuarenta por ciento de capital de terceros, un poco más de la mitad corresponde a esta modalidad de aportes de aquellos que en vez de constituir un plazo fijo o compara dólares deciden colocar su dinero en una actividad productiva obteniendo una renta en función de los resultados. Remarca que se trata *“de inversores locales financieros que no tienen relación con el sector agropecuario y que ponen y sacan dinero”*.

Comentó que en el transcurso del tiempo han ido preparando diferentes versiones contractuales a través de las cuales reciben los aportes financieros. En sus palabras *“presentamos cuatro versiones contractuales, dos a largo plazo (tres años) y dos a corto plazo (un año)”*, como había mucha variabilidad en los rendimientos, lo que se hizo *“para dar un poco de certidumbre ya que hay mucha gente que desconoce el negocio, fue ponerle topes de renta”*. Expresa que esos contratos funcionan convirtiendo la inversión financiera que es realizada en pesos a dólares al tipo de cambio del día en que se recibe y otorgando una renta en función de lo que se haya cosechado, el precio obtenido por los granos en el mes de la cosecha y los costos de laboreo.

En su conversación, aclaraba que el tope de renta apunta a limitar las pérdidas en el caso que las cosas vayan mal y también, un tope en las ganancias. Al realizar el reparto si quedan excedentes, la diferencia es para quien coordina la actividad, en sus palabras *“cuando hablamos de topes de rentas decimos que en algunos casos el inversor puede perder dinero y en otros casos el contrato le garantiza cierto límite inferior. Para cada opción de un año o tres existe una alternativa más riesgosa y una más conservadora. La mas riesgosa de todas sería la de tres años donde el tope mínimo es del doce por ciento o sea puede perder hasta un doce por ciento y ganar hasta un veintidós por ciento, con las “colas” se queda el pool”*.

Para las colocaciones a un año el riesgo ante quebrantos es del cero por ciento, es decir recuperar el capital mientras que en caso de beneficios se expandiría hasta un doce por ciento. La alternativa más conservadora en colocaciones de tres años va desde soportar quebrantos del cinco por ciento hasta obtener un superávit del doce por ciento. Fue muy expresivo en cuanto a las formalidades de éstos contratos: *“todo esto se firma y cada inversor tiene un contrato”*. La programación financiera prevé que todos los 30 de junio de cada año se liquida y lo que se entrega a cada inversor es dinero. Es una diferencia importante frente a otros sujetos del pool que terminan asociados al resultado y cobran en especie, teniendo la posibilidad de realizar su propia comercialización. En estos casos, como corresponde a las inversiones financieras, se coloca dinero y se recupera dinero.

Precisó que además el pool cobra un costo de administración que hasta ahora era el equivalente a un quintal de soja y probablemente en el futuro sea expresado en cantidad de dólares porque es muy volátil la variación del precio de la soja.

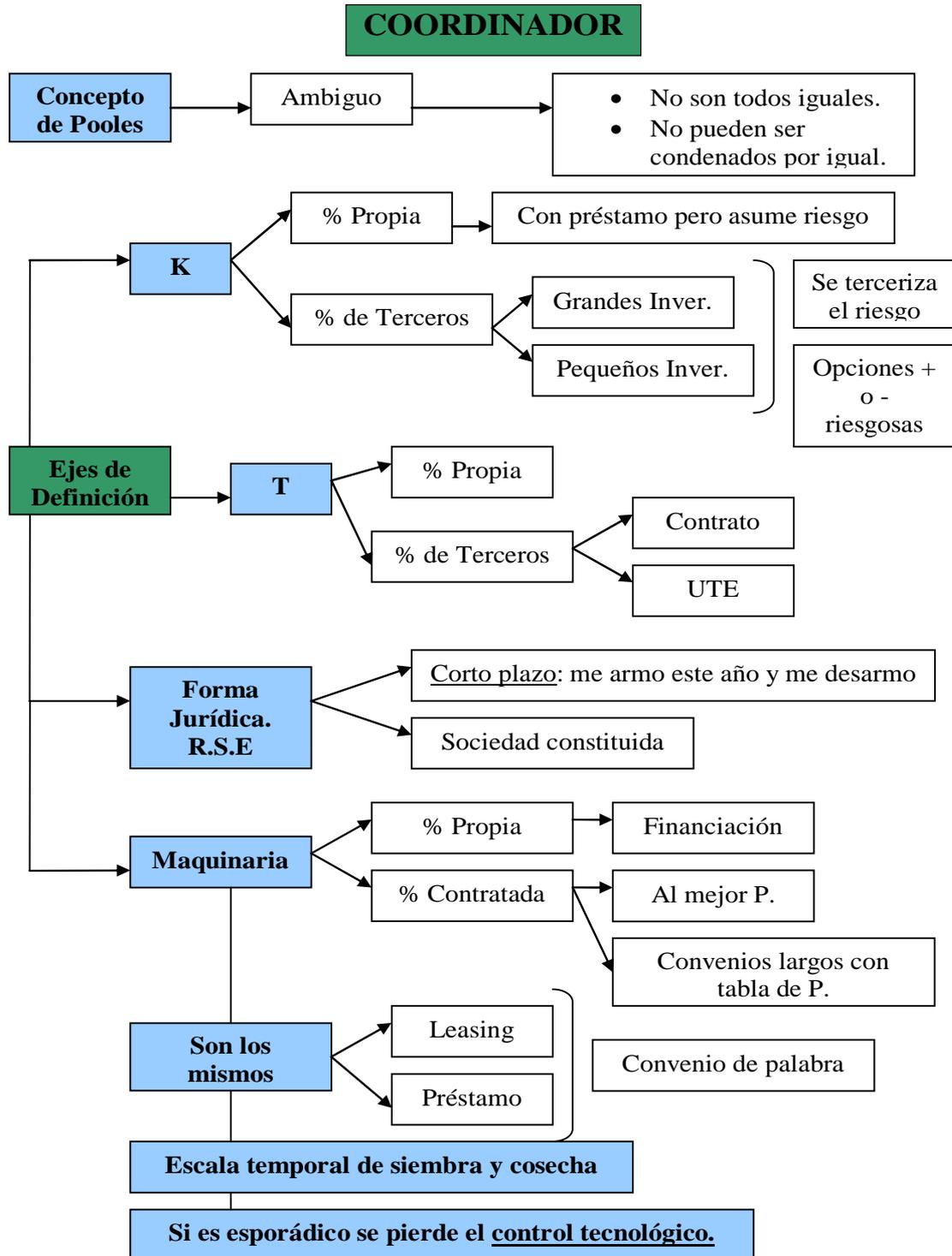
Hay un punto que enmarca constantemente que se refiere a la satisfacción de saber que existe una inspiración de confianza por parte de la sociedad anónima hacia el pueblo y su entorno. En este marco, dice *“el negocio va más allá de los papeles; la gente de bien cree en nosotros y en sí misma. Nada nos brinda más orgullo que haya gente que quiera trabajar con nosotros. Todo se asienta sobre la confianza”* (Nota Diario La Nación realizada por el coordinador, 2004).

Remarca además que, llegado el momento de atraer inversores este punto les jugó muy a favor, expresando que *“muchos confiaron en nosotros y aún lo siguen haciendo. Contamos con inversores desde 1000 dólares (es un sereno que trabaja con nosotros) hasta otros que colocan en nuestra empresa mucho más”* (Nota Diario la nación realizada por el coordinador, 2004).

La última pregunta estuvo referida a la participación en las colocaciones de inversionistas extranjeros. No dijo que no era el caso. Que por sus características este agrupamiento rural no es el que buscan los fondos del exterior. No obstante reconoció que hay muchos grupos inversores extranjeros operando, pero que a su parecer *“han venido a comprar partes de empresas locales”*.

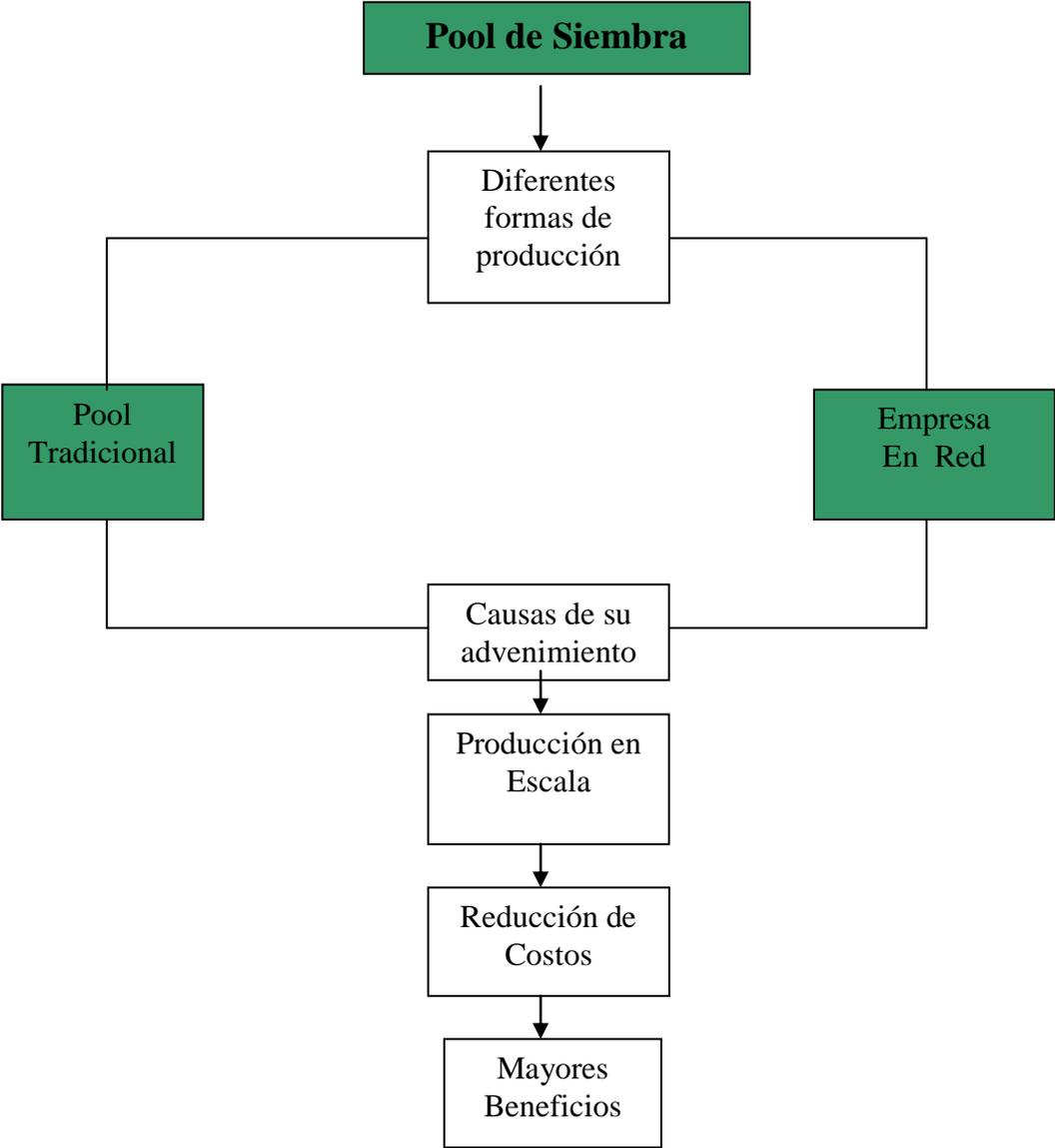
Expresó que *“más que beneficiarse por renta presente, han apostado a renta futura, y han apostado a rentas futuras altas. Han comprado empresas que tienen capitales de diez y han pagado como si valieran treinta. De la misma manera que se valúan las acciones en el extranjero que no es por los activos que tiene la empresa sino por los flujos futuros descontados”*. En este concepto el administrador del pool de siembras objeto de estudio reconoce algo muy comentado en comercialización, aquello que el valor agregado de un producto no era consecuencia de los procesos productivos y los activos enterrados, sino de la existencia de consumidores con voluntad de comprar el producto.

FIGURA 7: Mapa conceptual de la entrevista al administrador del agrupamiento productivo.



Surgen conceptos desencontrados de una misma palabra, ambigüedades. A continuación se pretenden aclarar algunas cuestiones que son claves para comprender de qué estamos hablando cuando decimos “*pool de siembra*”.

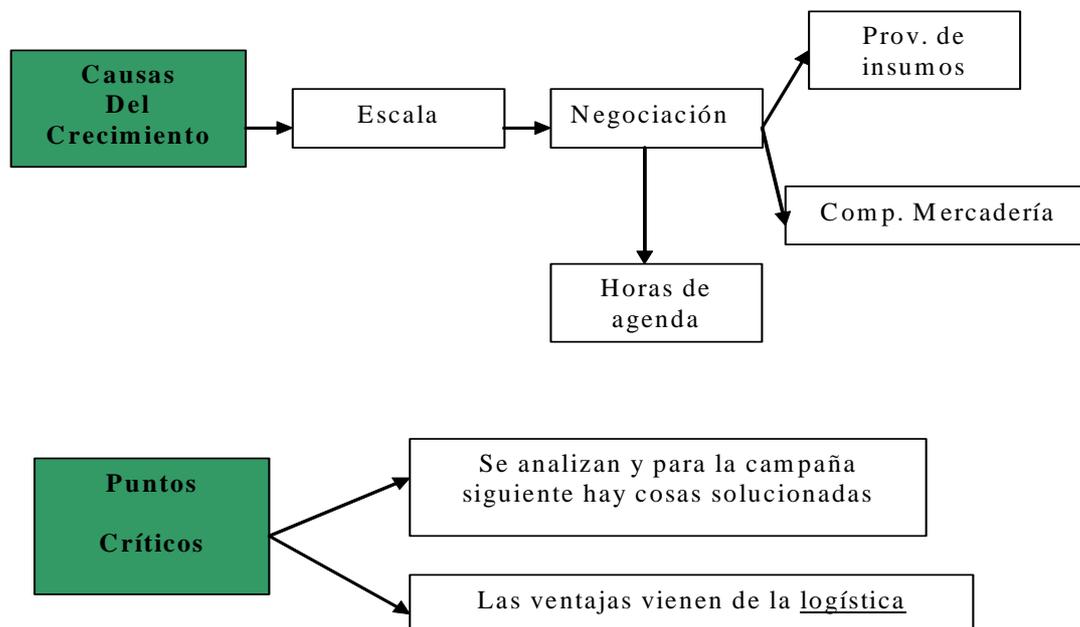
FIGURA 8: Nuevas modalidades de producción agropecuaria.



RESUMEN DE LA ENTREVISTA

- Concepto del pool se siembras: indicó que “*existen múltiples formas de enfrentar una campaña agrícola, con esto quiere expresarse que se cometen errores pretendiendo englobar dentro de un mismo concepto, a empresas que desarrollan inversiones en el sector agropecuario, solo por el hecho de que producen cereales a gran escala*”. Se nota en la definición realizada alguna coincidencia con la mirada de Clasadonte et al (2006) que diferencia entre pools y empresas en red y sostiene que el modo organizativo es muy variado y variable a lo largo del tiempo.
 - No son todos iguales.
 - No pueden ser condenados por igual.
- Causas de crecimiento: el entrevistado justificó el advenimiento y el crecimiento de este modo de producir a una cuestión de escala, centrado en “*la posibilidad de contar con muchas hectáreas y poder, como consecuencia de esto, manejar grandes volúmenes de cereales y oleaginosas*”. De un modo explícito, pone de manifiesto la cuestión del poder en las distintas formas de organizar la producción agropecuaria y la mayor escala se traduce en reducción de costos que significará mejor beneficio para los inversores.

FIGURA 9: Mapas conceptuales sobre las causas del crecimiento y los puntos críticos.



En el caso en estudio “*las posibilidades vienen por el lado de la logística*”, desde el punto de vista del arribo de los insumos al campo, las empresas que ofrecen el servicio de traslado totalmente gratuito, mientras que en cuestiones referidas a la comercialización de lo producido, la diversidad de zonas en que se trabaja permiten tener menor costo de flete

porque la producción irá al lugar más próximo al establecimiento y tendrán la ventaja de elegir el precio de pizarra de un puerto de referencia (Bahía Blanca, Rosario, entre otros).

Redondea el administrador su concepto al decir: “*esto lo permite la escala. Lo mismo pueden lograr tres o cuatro productores medianos que se juntan aumentando de esta forma el poder de negociación, logrando disminuir sus costos*”.

En el cierre de la entrevista, el interlocutor identifica “*puntos críticos*”, situación muy interesante pues está denotando su mirada estratégica sobre los problemas más acuciantes del pool:

- La contratación de maquinarias,
- El riesgo que conlleva la producción agropecuaria,
- El aumento de los arrendamientos y la posesión de la tierra que está en manos de terceros.

Para hacer frente a esto, la organización plantea estrategias (implantar cultivos en diversas zonas geográficas, determinar zonas de trabajo a distintos contratistas, aplicar tecnología de avanzada, entre otras) de diversos tipos que logren un dinamismo para adaptarse a diversos cambios y problemas que puedan presentarse, y para qué año a año y campaña tras campaña se obtenga una mejora.

Así lograrán tener problemas solucionados en la pre-campaña siguiente para poder seguir creciendo.

En la reflexión realizada sobre los distintos puntos de vista tocados, nos quedó muy claro la gran convicción sobre el principio de la “*mejora continua*” que desarrollado por Crosby (1989) fue incorporado en el estilo de gestión por calidad total (Ishikawa, 1986).

CAPÍTULO 7: TRIANGULANDO INFORMACIÓN

BUSCANDO OBJETIVIDAD

La triangulación es uno de los procedimientos utilizados en investigación cualitativa para “*intentar, a través de diversas intersubjetividades, lograr una cierta objetividad*” (Pérez Serrano, 2003). Significa “*reunir una variedad de datos y métodos para referirlos al mismo tema o problema*”. La autora sostiene que simboliza recoger los datos desde distintos puntos de vista, realizando comparaciones múltiples de un fenómeno único, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos.

Pues bien, realizada la entrevista principal corresponde avanzar con procedimientos similares con distintos sujetos partícipes del “*pool de siembras*” para obtener datos, clasificarlos y de la comparación poder dotar de mayor objetividad a la recopilación de datos y evaluar el verdadero impacto de la organización productiva en estudio

La realización de entrevistas alternativas permitirá contrastar las distintas visiones y puntos de vistas sobre determinados temas e identificar las relaciones emergentes entre el coordinador del pool con los demás intervinientes en este sistema de producción.

El primer paso fue elaborar un esquema de la información a conseguir, previendo espacios para que el interlocutor pudiera ampliar sus apreciaciones y brindar información adicional que permitiera descubrir algunos otros datos significativos para entender los procesos en estudio. De modo que los interrogatorios serán semi estructurados y en profundidad.

Una vez confeccionadas y corregidas se procedió a identificar a los actores que mantienen estrecha relación con el agrupamiento productivo analizado, y el paso siguiente fue programar el trabajo de campo. Los entrevistados son los siguientes:

- Proveedor de agro insumos.
- Funcionario público del Partido de Rivadavia.
- Arrendador partícipe.
- Joven universitario.
- Inversor.
- Contratista rural/prestador de servicios.

Cada una de las entrevistas, como así también la primera, fueron grabadas y registradas en sus puntos salientes en una planilla de guía y observaciones especialmente diseñada. Cada entrevista fue realizada por dos personas, situación que permitió registrar más de un punto de vista sobre el hecho observado y escuchado.

A raíz de ello se obtuvo abundante información, de gran interés y de muy buena calidad mediante la desgrabación del audio y su posterior cotejo con las observaciones de cada entrevistador.

Para la mejor interpretación de los datos obtenidos, se realizaron “*mapas conceptuales*”, especie de cuadros sinópticos que resumen los puntos más importantes de cada una e indican las interrelaciones de los conceptos. A partir de la observación de estos diagramas, se confeccionó una breve explicación para cada caso en particular.

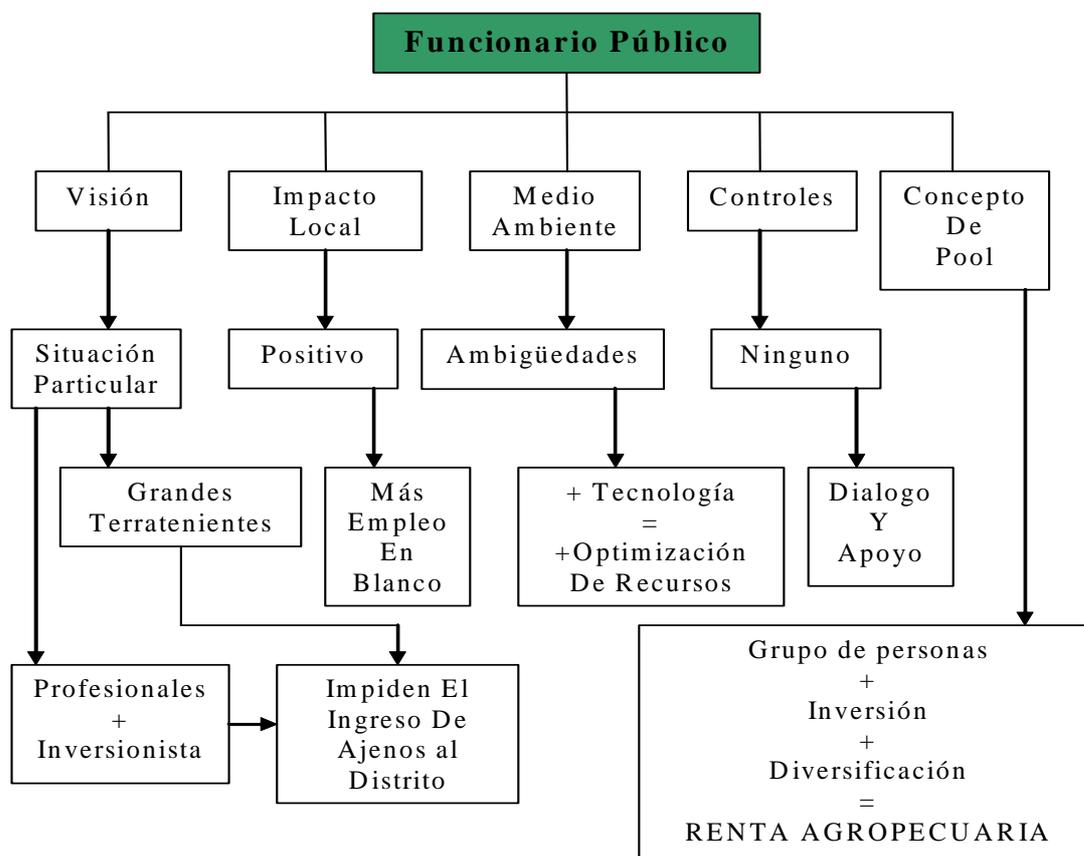
Para finalizar el análisis de las encuestas, se procedió a establecer una comparación de cada una de ellas con la entrevista principal realizada al coordinador del conjunto de “*empresa en red*” y que de alguna manera constituye la estructura y/o “*esqueleto*” de nuestra investigación.

ENTREVISTA AL FUNCIONARIO PÚBLICO

En principio cabe destacar que se llevó a cabo en un clima de total confianza por más de cuarenta minutos en su despacho oficial (previa cita) donde nos brindó muy amable atención. Para evitar perder datos relevantes, se procedió a grabar el audio de la charla (previa autorización del entrevistado).

Iniciada la conversación con comentarios de la realidad actual del Partido, realizamos la primera pregunta pretendiendo lograr una conceptualización del “*pool de siembras*”. Dijo que “*lo entiende como un grupo de personas con capacidad de inversión, con planes de diversificación para disminuir riesgos, y con un objetivo claro, el de obtener una renta del capital aportado*”.

FIGURA 10: Mapa conceptual de la entrevista al Funcionario Público.



El funcionario público expresa tener visiones encontradas. Esboza lo siguiente sobre las nuevas tecnologías aplicadas en el campo “*si ha aumentado la productividad por hectárea las técnicas aplicada sirven, porque logran alimentar a más personas, no sé cuáles son realmente las consecuencias de los agroquímicos sobre el medio ambiente pero si hay más producción y es lo único que existe hoy para combatir el hambre como solución inmediata, no puedo decir nada en contra. La realidad es que también el origen de todo esto surge del contexto internacional por los valores favorables de los commodities agrícolas*”.

Indicó que su visión sobre los denominados pools de siembra es **positiva** ya que “*generan trabajo local e **impiden el acceso a tierras rivadavienses de pools ajenos al partido, generan empleo en blanco a diferencia de los pequeños productores, se comprometen a la capacitación del personal, financian a sus contratistas, apoyan proyectos, son pioneros en las tecnologías aplicadas***”.

Resulta claro que del párrafo anterior surge una visión muy parecida a la brindada por el administrador del agrupamiento productivo. En este caso, con un acento **puesto en resultados de naturaleza social**: trabajo local, empleo en blanco, capacitación, financiamiento y desarrollo tecnológico. Hizo una fuerte apología de éste último hecho, ya que su exposición fue cerrada con la frase “*estamos actualizados gracias a ellos*”.

El funcionario entrevistado dijo tener muy buen trato con los gerentes de los tres pooles más grandes del partido, uno de los cuales es el objeto del estudio. Indicó que periódicamente se reúnen y que desde el municipio suelen trabajar juntos en la capacitación de jóvenes y otros temas relacionados de fuerte impacto local.

Indicó una diferencia con *“otros pooles de siembra”* los que en este trabajo denominamos *“extranjeros”*, ya que *“hasta establecen en los contratos, de los campos que arriendan, el compromiso de pago de tasas correspondientes al dueño de la tierra”*, indicando otra condición de diferenciación entre los *“pooles locales”* y los que no lo son.

De modo similar a la entrevista del administrador, hace una diferenciación entre los pooles buenos, locales, conocidos, y los pooles malos, venidos de afuera, con administradores desconocidos y que se llevan el producto de la actividad sin dejar nada en el pueblo. Lo dijo en un principio y lo reafirmó varias veces en el marco de la entrevista, razón por la cual entendemos que el principal aporte es intentar evitar la entrada al partido de organizaciones de otros lugares.

Emparentado con lo comentado, preguntamos si el Municipio realiza algún tipo de control sobre la actividad de éstos organismos, dijo que *“los controles por parte del gobierno municipal son inexistentes, en el Partido a los pooles no se los molesta porque el aporte que ellos hacen a nuestra sociedad es muy importante”*.

ENTREVISTA A UN INVERSOR FINANCIERO

El clima de la entrevista fue muy ameno, ya que fuimos invitados a la propiedad del inversor donde comenzó a explayarse libremente sobre el tema. Anteriormente nos comunicamos con el mismo para explicar la razón de la entrevista y convenir día y horario. Aunque arribamos al lugar con un cuestionario como guía, la charla se fue generando casi sin necesidad de utilizarlo. En este caso también se grabó la conversación (previa autorización del entrevistado).

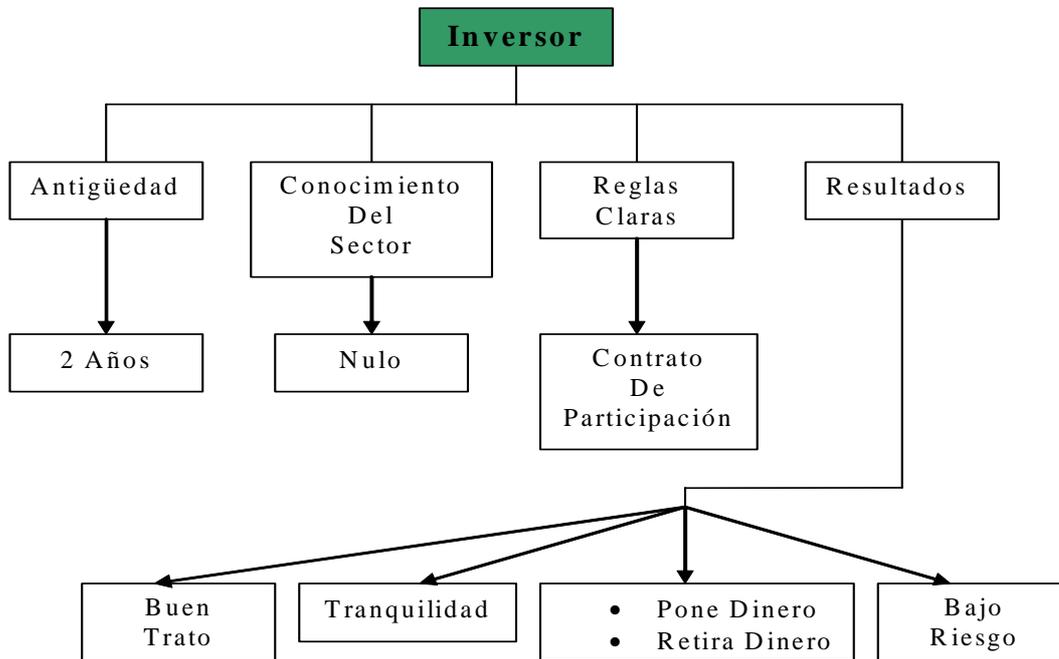
Se trata de una persona que habitualmente dispone de excedentes financieros que canaliza a través de un banco y, desde hace algo más de dos años, ha decidido invertir en una actividad productiva agrícola asumiendo un nivel de riesgo mayor. De acuerdo a ello tiene expectativas de obtener beneficios muy superiores a cualquier colocación financiera.

En un primer momento agrega que además de su relación inversor/pool, posee una actividad anterior ya que, en su actividad normal, presta servicios de catering contando con el pool entre sus clientes más importantes, tras lo cual afirma que *“de alguna manera la inversión de mis ahorros es una forma de retribución ya que en algunos eventos me convocaron para estar al frente de cenas o almuerzos empresariales”*.

El entrevistado dijo *“estar conforme con los resultados debido a que la modalidad de contrato con la que eligió participar del negocio tiene comienzo y fin dentro de un año (treinta y uno de junio, al primero de julio del año próximo) por lo tanto debe renovarlo finalizado el período”*.

Consultado sobre sus antecedentes en actividades vinculadas al sector agropecuario, manifestó que *“sus conocimientos son completamente nulos”* y complementó su frase con un agregado *“no conoce del tema ni le interesa”*. Es a partir de esta interacción que podemos concluir que su incentivo es la inversión y la consecuente reinversión, sólo guiado por los resultados económicos posibles.

FIGURA 11: Mapa conceptual de la entrevista al inversor.



Cuando volvimos a insistir en la naturaleza del contrato bilateral concertado con el núcleo coordinador del “*pool de siembras*”, indicé que “*tiene ciertas particularidades*” y ratifiqué lo antes descrito por el coordinador en cuanto a una estructura contractual organizada a partir de peculiaridades definidas con diferentes niveles de riesgos. Consideré como un punto positivo el hecho que los distintos tipos de contratos están concebidos con la finalidad de incluir con reglas claras al inversor en la participación del negocio agropecuario.

Explicé que “*los niveles de riesgo poseen topes, por lo tanto, desaparecen los temores de la pérdida total del dinero*”. Luego, indicé un interesante concepto que demuestra una situación de confianza con el pool, al decir “*a esto se suma la responsabilidad y el compromiso que asume el pool para con el inversor*”, circunstancia que cerró con un ejemplo concreto “*en casos extremos como la sequía de la campaña dos mil ocho y dos mil nueve el pool ha respondido*”.

La última consulta realizada fue sobre la moneda con que realizan el aporte y la forma con que reciben los rendimientos surgidos de la actividad productiva del agrupamiento. También validando lo expresado por el coordinador, dijo que “*los valores si son en pesos se transforman a dólar con la cotización de la fecha de desembolso del dinero y al finalizar la campaña el inversor recibe solo dinero, es decir, el pool no entrega granos*”.

ENTREVISTA A UN CONTRATISTA

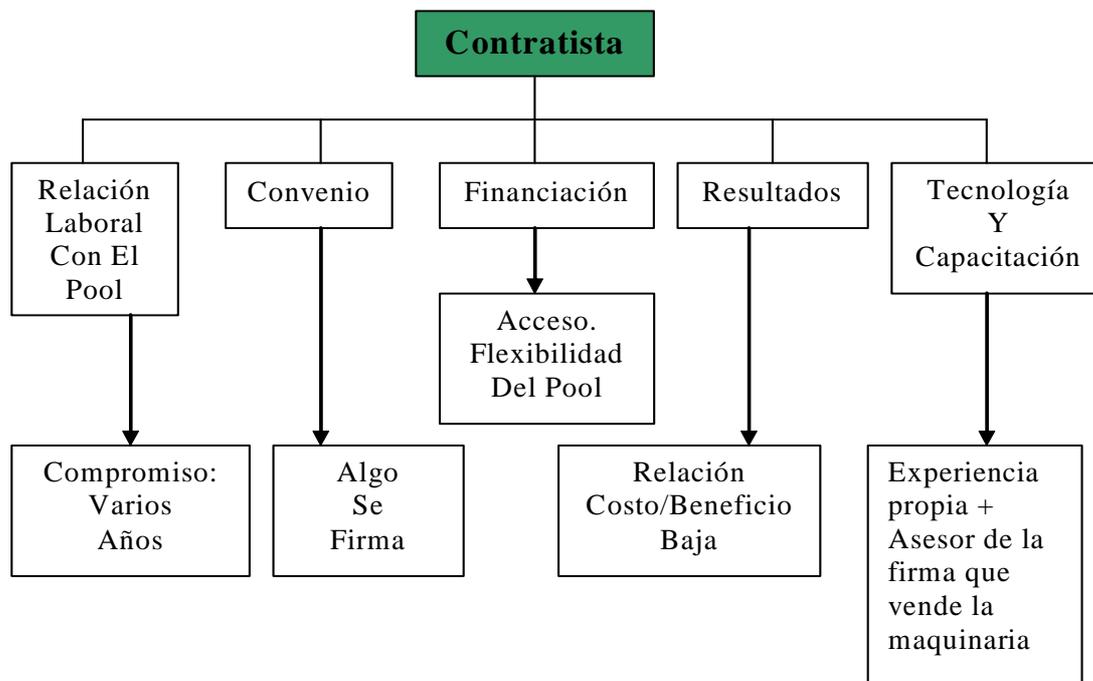
La entrevista fue convenida en día y horario mediante comunicación telefónica ya que sus tiempos eran algo acotados porque estaba en proceso de reparación de las maquinarias. Sin embargo cuando arribó a nuestro domicilio, en este caso, comenzó a relatarnos sus experiencias laborales y personales con esta organización, dejando que se explye sobre ciertos temas e interrumpiendo en el momento exacto para ingresar con algún interrogante puntual. De cierta forma se comportó muy amablemente ya que existe una relación vecinal desde hace unos años atrás. Tal es así que se generó un clima de confianza para que sus respuestas fueran con total imparcialidad. He aquí donde también se tomó grabación del audio para evitar que se disgregue información (previa conformidad del entrevistado).

La primer pregunta estuvo orientada a ratificar que se trata de una contratación de tipo sucesivo en el tiempo. Su respuesta confirmó la información del coordinador del pool al indicar que *“la relación pool - contratista se inicia en el año 2000, momento en el que el país atravesaba una gran crisis”*. Se interrogó entonces sobre cómo fue la iniciativa para lograr la contratación, a lo que el entrevistado dijo que *“el pool responde a la solicitud del contratista quién en su momento solicitó que se compren maquinarias y realizar las labores para que el pago de éstas se lo efectuara a través de un porcentual que se le descontara del precio de los trabajos realizados en sus campos”*.

Queda claro que la iniciativa fue desde el contratista, quien llevó una propuesta audaz y poco realizable si no hubiese una relación de confianza desde la coordinación del pool. Indicó que *“aceptada la propuesta, comienza la relación. Desde ese momento y hasta la actualidad el pool marca los campos que ha designado para cada contratista y existe un contrato que fija reglas claras”*. Dado que todo contrato supone relaciones ex post que conforman costos de transacción, el entrevistado dijo que esos costos existen y los asume el propio pool, ya que *“todo contratista trabaja supervisado por ingenieros agrónomos”*. Por su parte, por la confianza en la asignación recibida no tomo recaudos de protección ante un probable incumplimiento.

Dado que el coordinador había marcado como punto diferencial de otros pooles de siembra el apoyo brindado a los contratistas, se formuló la correspondiente pregunta a lo que el entrevistado respondió que *“la posibilidad de renovación de la maquinaria se simplifica de la mano de un pool que desea que sus campos o los que arrienda se trabajen con tecnología de punta, por lo tanto adquiere el implemento y luego lo financia al contratista”*.

FIGURA 12: Mapa conceptual de la entrevista al contratista.



No obstante lo cual, continúo expresando que *“los años han traído enseñanzas, la relación es buena, se trabaja con seriedad, aunque no se pueden dejar de reconocer ciertas tiranías, propias de toda negociación y que se presenta a la hora de fijar el precio de siembra o de cosecha según corresponda para este contratista en particular”*. El entrevistado puso de manifiesto que hay diversos tipos de contratistas, desde algunos como él que ofrece un servicio bastante integral a otros que solo poseen fumigadoras u otros implementos de naturaleza similar.

La respuesta expresada trajo como consecuencia recordar como en nuestros cursos en la facultad se hacía referencia a que las negociaciones en un complejo agroalimentario suponen situaciones asimétricas en el ejercicio del poder y que los sujetos que asumen la gobernanza del complejo terminan formando el precio de los más débiles en negociaciones no exentas de coacción. La situación demuestra, una vez más, lo limitado del marco teórico neoclásico para intentar explicar estas nuevas formas de organización en el mercado.

Está claro que el contratista conforma uno de los costos principales del proceso de producción a través de un agrupamiento agrícola y el coordinador define cuanto irá a pagar por los servicios solicitados desde su posición económica central y no contemplando necesidades propias de los contratados. Es en esta percepción donde emerge el concepto de *“ciertas tiranías”*.

Luego de escuchar las respuestas ofrecidas, decidimos preguntarle el porqué del acatamiento a las órdenes emanadas del sujeto que gobierna el complejo. Indicó que *“hay aquí un*

condimento más con respecto a cualquier otro tipo de negociación”, especificando que la ventaja está en el hecho de que “con hectáreas aseguradas todos los años el contratista no necesita buscar varios clientes de tamaño medio a grande, fidelizar y además de todo eso ser eficiente para aumentar el rendimiento de su empresa, sino que con el pool los tiempos muertos son muy bajos ya que la continuidad del trabajo está garantizada”.

El interrogante fue satisfecho de un modo muy elocuente. A pesar de lo justo del precio pagado por el pool, el contratista tiene alguna ventaja en el tema de la certeza en cuanto a las hectáreas a trabajar, condición que le permite realizar una planificación precisa que hace muy eficiente el trabajo realizado. Es fruto de esta eficiencia la posibilidad de lograr algún porcentaje superior en el rendimiento del contrato.

Pero además, realizó otra consideración, quizás ahora en el campo de la ética cuando reconoció que el punto más duro para el contratista en el proceso de discusión de tarifas es que *“no debe olvidar lo que me han dado”*, haciendo referencia a lo ya narrado por el coordinado en cuanto a la financiación para la compra de máquinas, el aseguramiento de la cantidad de hectáreas y la eliminación de los tiempos muertos. Pero, a pesar de reconocer que su conciencia le limita la posibilidad de exigir algún precio adicional, también expresó que el coordinador del pool también *“los tiene muy presentes y es allí donde indirectamente presionará en cada proceso de negociación”*.

Cuando hablamos de impacto local, se refiere a ello de manera clara y como algo positivo ya que genera cierto *“movimiento”* en nuestra ciudad *“en lo que a mi refiere ha sido efectivo desde que trabajo con ellos, además de cualquier conjetura que mencione anteriormente”*.

ENTREVISTA A UN PROVEEDOR DE INSUMOS

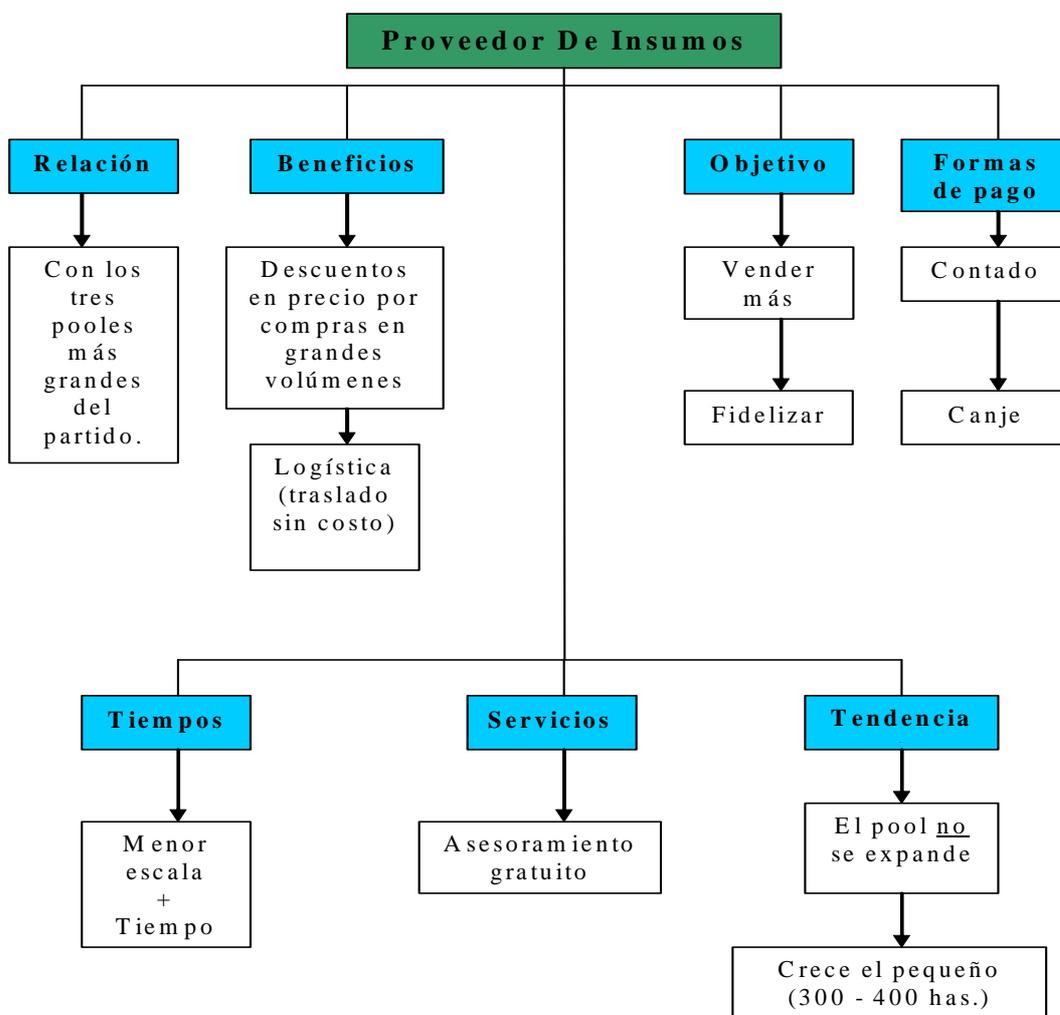
Previo contacto telefónico para generar la cita, fuimos invitados a la oficina del comerciante donde cordialmente nos interrogó sobre que se trataba nuestro trabajo y comenzó a responder nuestras preguntas con mucho interés y motivación. Se interesó sobre el tema expresando que es algo que esta en boga y así se fue generando un clima de total confianza con algún cruce de mates.

En este caso, la firma entrevistada es distribuidora zonal de los productos que fabrica la corporación transnacional Monsanto. Se trata de una empresa líder en la zona y la coordinadora de la cadena de abastecimiento es *“de reconocimiento internacional en lo que respecta a materias primas para el agro”*.

“Si tengo que definir un pool en pocas palabras les puedo decir que es la unión en red de varios sujetos con el fin de invertir dinero en la producción agrícola por uno o mas años obteniendo una renta cierta en dinero”. Haciendo referencia además al desarrollo y crecimiento de los mismos debido principalmente al contexto internacional en cuanto al valor de los commodities agrícolas, cumpliendo un papel fundamental la soja.

Tres pooles (los más importantes del Partido de Rivadavia) son provistos de insumos por esta empresa, esto marca con la calidad de los productos que el proveedor trabaja, más allá de otras cuestiones que trataremos adelante.

FIGURA 13: Mapa conceptual de la entrevista al proveedor de insumos.



La referencia también fue brindada por el coordinador del pool al realizar su entrevista. Si bien no existía conocimiento sobre la organización, la importancia que tiene como proveedor nos llevó a decidir que la entrevista debía realizarse a algún directivo de esa empresa y automáticamente se realizó un llamado telefónico y pedido de entrevista.

La primera pregunta realizada fue sobre la posibilidad de tratos diferenciales según la importancia de un cliente. La persona entrevistada, gerente de la firma, explicó que “*no existen diferencias en el trato con los productores*”, que para el proveedor es lo mismo venderle a un pequeño productor que a un pool y que constituye un objetivo empresarial “*aumentar el número de clientes*”.

También dio explicaciones a otras estrategias comerciales desarrollada al decir que “*esta empresa no cree conveniente proveer al cliente en el cien por ciento de lo que requiera para*

su campo porque se puede dar la situación de una saturación y el consecuente retiro prematuro, pero sí está entre sus objetivos tratar de trabajar cerca de ese porcentaje”, es decir, “que nos compren la mayor parte de los insumos aún siendo provisto por otras empresas”.

Se consultó si existen políticas en procura de fidelizar a los clientes y la respuesta fue *“trabajando en el marco de la confidencialidad, el asesoramiento continuo y el buen trato es como se pretende fidelizar al cliente”*. Indicó que *“también se espera que el cliente responda de la misma manera que se lo hace con él”* y a renglón seguido realizó una reflexión acerca del problema más grave que afronta la empresa: los problemas de cobranza. Dijo que esta cuestión sobre la confianza en el cumplimiento de los clientes es una de las principales causas que generan su rechazo de la empresa, es la razón por la cual, a veces, resuelven que *“ese tipo no nos interesa”*.

Pero más adelante, en el marco de una conversación animada reconoció que *“existen beneficios para las compras a gran escala”*. A nosotros nos pareció como algo lógico por los interesantes montos que producen compras en gran magnitud y, si se quiere termina confirmando lo sospechado, cuando el coordinador del pool minimiza o afirma que es insignificante si existiese algún tipo de bonificación.

El entrevistado confirmó que *“aquí empiezan a jugar un papel importante las bonificaciones y servicios de transporte gratuitos al lugar que el pool los desee, éstos dos puntos se presentan como principales parámetros en el proceso de fidelización”*.

Cuando se le planteó que entre estos dichos y los primeros existía alguna contradicción, comenzó a aclarar que su referencia a la igualdad en el trato era en cuanto a los tiempos dedicados a la atención a cada segmento de cliente. Dijo que *“un productor pequeño demanda más tiempo que un pool, esto se debe a que éstos últimos no requieren del asesoramiento técnico que ofrece gratuitamente la empresa, solo desean adquirir el producto”*, Por el contrario, indicó que los agrupamientos agrícolas *“saben cómo usarlo”* y que incluso *“cuentan con un departamento técnico especializado en la materia con suficiente conocimiento como para no cometer errores”*.

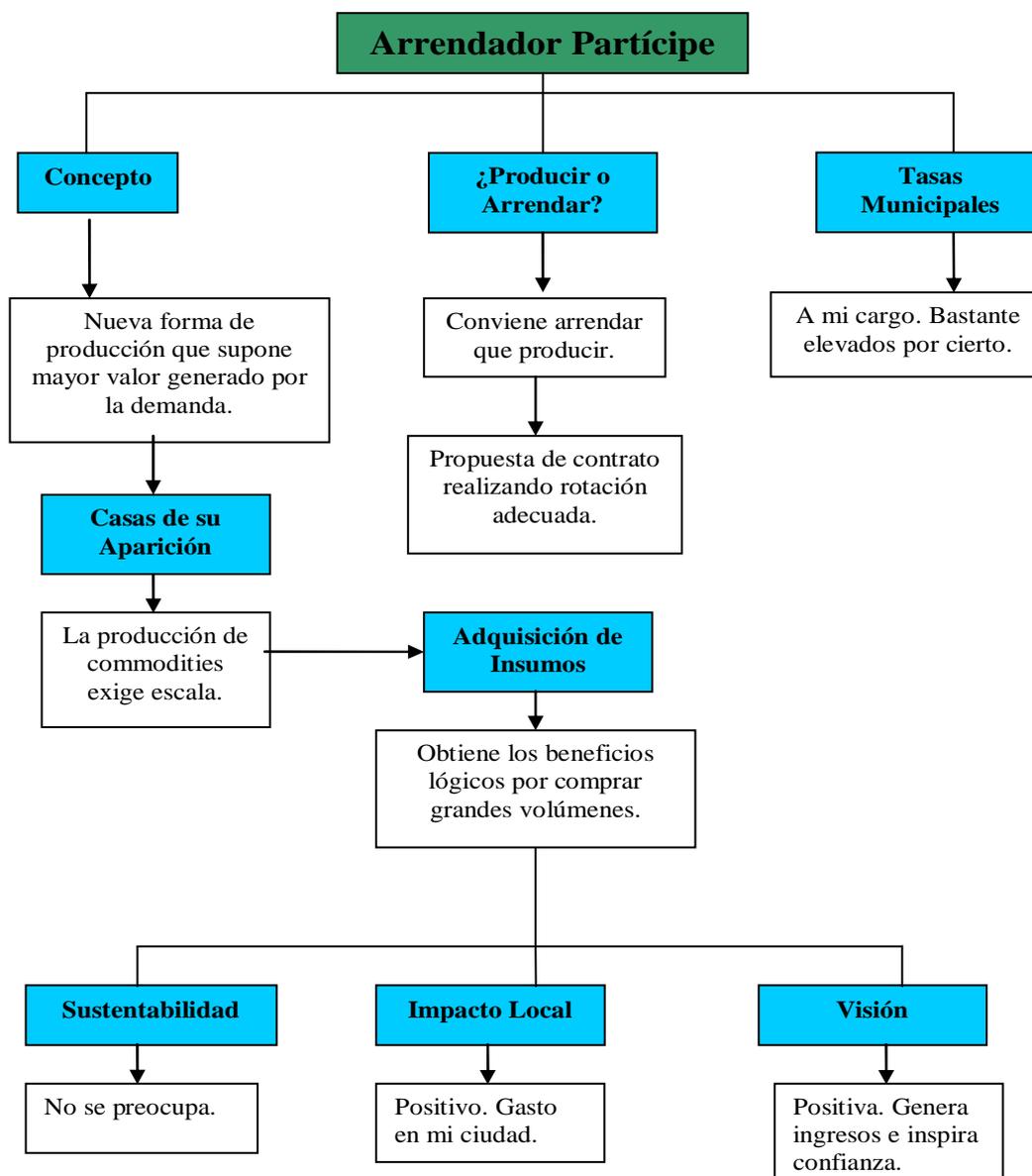
Cree que el impacto local generado es positivo ya que produce trabajo local a nivel administrativo y técnico, *“con el solo hecho de adquirir insumos en las agronomías locales como la nuestra está generando un empuje en el Partido”*.

Por último, intentando observar la visión del proveedor entrevistado sobre el futuro del agro y su **tendencia** éste nos ha comentado que no se ven en el Partido aumentos significativos de las superficies trabajadas por los pools, caso contrario al de los pequeños productores (350-400 hectáreas equivalentes a un capital de más de dos millones de dólares) que sí se ha comenzado a dar.

ENTREVISTA A UN ARRENDADOR PARTICIPE

La entrevista se desarrolló en un marco de suma confianza como se ha dado en los casos anteriores. La misma fue convenida telefónicamente para coincidir en día y horario hasta llegar a ser invitados a la propiedad del arrendador, muy gentil por cierto, que reside en la ciudad de América. También se procedió a la grabación del audio para su mejor tratamiento (previa aprobación del entrevistado).

FIGURA 14: Mapa conceptual del arrendador.



Comenzó la charla con una visión global acerca de los pooles, diciendo que es una forma de introducción en la producción agrícola relativamente moderna pero que principalmente se viene generando un crecimiento marcado en los últimos años. “En años anteriores no tan lejanos existía una mayor cantidad de productores agropecuarios en nuestra zona que luego fueron arrendando una parte o la totalidad de sus establecimientos tanto a productores de mayor envergadura como a los pooles locales y de otras localidades. Muchos de ellos optaron por liquidar sus ganados y vivir del alquiler de su chacra”. Es aquí donde remarca la dificultad a la que arriba el chacarero que no produce a escala, dejando entrever que posee desventajas al momento de las negociaciones tanto con proveedores de insumos como con

comerciales de acopios. Como relación a este tema esboza, *“es lógico que cuando se acerque el dueño del pool o yo a una agronomía le van a dedicar mas tiempo y atención al productor mayor, ni hablar cuando se trata de precios, condiciones y financiación”*.

Posteriormente, profundizando un poco mas nos comenta que decide arrendar su establecimiento de 200 has luego de una campaña un poco atípica y de sequía en el año 2008 cuando el pool le presenta una propuesta interesante, a su parecer, y que le permitiría saldar algunas deudas pendientes propias de la mala cosecha. Es aquí donde pasa a formar parte de los denominados *“rentistas”*. *“En ese momento realice una evaluación no muy profunda y me di cuenta que arrendando mi campo iba a poder salir de mis deudas y estar mas tranquilo por decirlo de alguna manera, aunque cueste un poco tomar la decisión”*.

Cuando arribamos el tema, no menor, de sustentabilidad del recurso no demostró demasiada preocupación por el cuidado de los suelos mediante la rotación sino que coloca su atención en la parte económica del negocio, que determinará sus ingresos mensuales propios de la actividad *“rentista”*. *“La confianza que genera el pool es algo a lo que doy mucha importancia ya que dejo todos en sus manos y entiendo que realizan bien sus trabajos, jamás tuve inconvenientes por el dinero que abonan mes a mes en concepto de alquiler, el contrato es claro y existe la palabra”*.

En cuanto a la situación impositiva simplemente aclara que se da en todos los casos de la misma forma, quien afronta el pago de las tasas municipales *“es y seguirá siendo el propietario del campo. Mas allá de las discusiones que puedan existir en cuando al estado de los caminos rurales y canales de desagüe”*. En esta expresión surge con claridad que una afirmación del funcionario público es una falacia, ya que en un intento de afirmar la naturaleza diferente del pool local, sostuvo que se hacia cargo del pago de dichas tasas.

Se observa algún tipo de ambigüedad en cuanto a la postura del productor arrendador debido a que por un lado desmerece al pool cuando explica que no logra competir con ellos pero sin embargo, siente un grado de satisfacción por la *“ayuda”* que significa poder arrendar su establecimiento y reordenarse económicamente durante el año 2008. Además remarca la confianza existente para con el pool, como así también con las personas que ingresan a su campo para realizar las labores o tareas propias de la actividad.

Por ultimo nos da una visión positiva del pool como generador de desarrollo local y empleo y agrega *“tal vez no sean todos los casos de pooles de siembra similares a este, porque tengo conocimiento que existen varios que provienen de otras localidades y vienen y se van con sus maquinarias, empleados, transportes, etc.”*.

ENTREVISTA A UN JOVEN ESTUDIANTIL

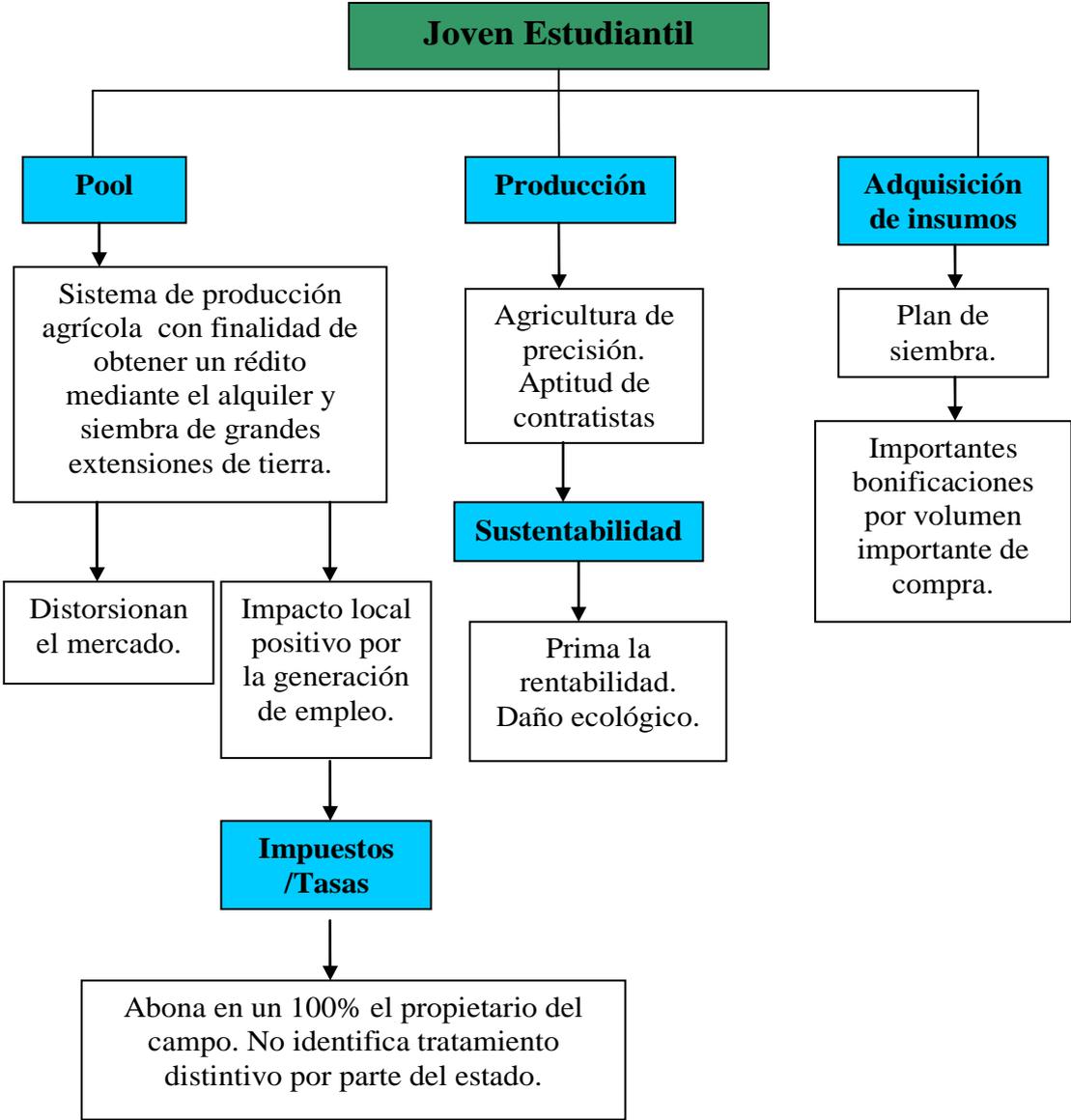
Por ultimo, nos pareció importante entrevistar a alguien que tuviese alguna representación social y pudiera ejercer una visión crítica del objeto de la investigación. Fue a partir de ello que decidimos convocar a un joven nativo del medio, vinculado a la agricultura pero que esta estudiando en un centro universitario.

En este caso el joven fue invitado a nuestra vivienda donde creamos un clima muy amigable ya que poseemos una relación de amistad desde hace tiempo. Se vio interesado cuando planteamos el tema de nuestra tesis y nos pareció importante incorporar su visión. Con previo aviso y autorización encendimos el grabador y nos introducimos en el contenido.

Cuando le planteamos que se anime a conceptualizar un pool de siembras dijo que *“es un sistema de producción agrícola conformado por la asociación transitoria de diferentes*

inversores, productores o no, con la finalidad de sacar un rédito económico mediante el alquiler de grandes extensiones de tierra y la contratación de equipos de siembra, fumigación y cosecha”. Posteriormente realizó una diferenciación en lo que respecta a los aportes que pueden realizar los inversores ya que “algunos inversores ponen los bienes de capital (tierra) y/o dinero para el alquiler de los campos. Mientras que otros colocan dinero para la obtención de diferentes bienes de uso como agroquímicos, fertilizantes, semillas, etc. De acuerdo a lo que invierta cada uno, va a ser el porcentaje de ganancia que van a obtener de la producción”.

FIGURA 15: Mapa conceptual de la entrevista al joven estudiantil.



Posteriormente se desvió el tema hacia el impacto que generan para con los medianos y pequeños productores en el ambiente donde deciden operar, dando a conocer que

“distorsionan el mercado debido a las condiciones comerciales que obtienen lo que hace que, los pequeños y medianos productores se vean imposibilitados de competir”. Haciendo referencia a los beneficios que obtienen por la producción en escala y las dificultades que enfrenta el pequeño productor a la hora de comercializar.

“Por lo general, las empresas de agroquímicos, semillas, fertilizantes buscan adoptar a los mismos como clientes. Para lograr esto, les ofrecen precios prácticamente inexistentes en el mercado, de modo que cualquier agronomía zonal se vea imposibilitada de competir ya sea, por su precio como también por sus formas de pago”. Surge aquí también la idea de que los coordinadores de pool muchas veces negocian directamente con las plantas o semilleros, por las razones anteriormente mencionadas.

Añade además que conoce casos en nuestra localidad en los cuales el pool efectúa un plan de siembra de las hectáreas determinadas para cada campaña, y de acuerdo a eso se reúne con las agronomías donde frecuenta para cerrar las compras anuales de insumos. *“Este planteo le sirve para acceder a mejor condiciones y en la mayoría de los casos se forma un precio promedio entre varios de los productos de la gama”.*

Sin embargo identifica un impacto local positivo en cuanto a empleo ya que se genera un desarrollo del factor humano local y el impacto indirecto que un pool significa en nuestra pequeña ciudad. *“Favorecen el empleo local ya sea, por intermedio de los contratistas y sus empleados, como así también, los propios empleados del pool (ingenieros agrónomos, técnicos, administrativos, etc.). Aunque habría que evaluar si los pequeños productores sembrando sus campos generarían mas empleo y desarrollo”.* Esta última cuestión deja planteada una hipótesis que puede dar lugar a un futuro estudio ¿Cuál es la mejor forma de producir desde el punto de vista del desarrollo local?

El joven hace referencia además a la aptitud de los contratistas ya que deben realizar sus labores con la última tecnología que el mismo pool exige. Destaca en este punto la siembra de precisión, mapeo de suelos, monitores de rendimiento, entre otros. Recordemos que el coordinador hace alusión a este tema cuando explica que adquieren maquinarias o equipos de última tecnología y luego plantean una especie de negocio para que el contratista se apropie de ellos, a través de la siembra, fumigación o cosecha según sea el caso.

Si nos referimos al término de sustentabilidad, destaca que existen casos donde realmente se interesan en el cuidado del recurso pero no hace alusión a ningún pool local. *“Gran parte de estas empresas realizan estas rotaciones pero, aún existen algunos en los cuales prima la rentabilidad y ganancia provocando daños ecológicos en los distintos ambientes en los que se encuentran”.* Este punto quizás está siendo tratado con liviandad cuando en realidad debería existir mayor preocupación ya que de la tipología de producción actual dependen las generaciones futuras, hecho no menor.

CAPÍTULO 8: RESULTADOS

Según la información recavada durante el presente trabajo, y teniendo en cuenta el procesamiento de la misma, clasificamos y agrupamos los datos obtenidos para llegar a analizarlos como resultados. De acuerdo a ello confeccionamos un cuadro comparativo que se observa a continuación.

Temas	Coordinador de pool	Funcionario publico	Inversor
Concepto	Elástico. Puede aplicarse a multiples formas. Mirada mediatica. Dos tipos de negocio englobados en denominacion comun	Grupo de personas más inversión y diversificación en busca de una renta. Pooles buenos, locales. Pooles malos, venidos de afuera que se llevan los recursos	Nueva instancia donde puede colocarse un excedente financiero. Nueva oportunidad además de los bancos.
Composición del capital	60% propio o prestado. 40% colocaciones. Cuatro tipos contratos. A 3 o 1 año. Con riesgos y rendimientos diferentes.	No se toco	contrato a un año y lo renueva. Ratifica la estructura contractual
Origen de la tierra	1/3 propia resto alquilada. No hace referencia a pagar las tasas municipales	Se responsabilizan del pago de las tasas municipales	No se toco
Origen de la maquinaria	Contrata. Relacion estable. Financia la renovación. Capacitación del personal. Planificación. Mejora continua. Convenio tacito.	Ratifica lo anterior. Reconoce la capacitación y el financiamiento	No se toco
Operación de los insumos	Lograr mas horas en la agenda. Precios parecidos. Mejora por logística. Menores fletes	No se toco	No se toco
Operación de la producción	Lograr mas horas en la agenda de proveedores. Programación minuciosa y reparto de tareas	No se toco	No se toco
Causa del crecimiento	Busqueda de escala para mejor negociación	Contexto Internacional.	No se toco
Puntos críticos	logistica. Mejora	No reconoce	Riesgo y rendimiento

Temas	Coordinador de pool	Funcionario publico	Inversor
Impacto local	Se recicla local el producido. También indirecto pero según lo que hagan los sujetos integrados	Generan trabajo e impiden el acceso de pooles externos. Capacitan y financian. Pioneros tecnológicos	Distribuyen recursos en el pueblo. He prestado mis servicios para este pool.
Visión de los pooles	Positiva	Positiva.	Positiva. Una oportunidad más allá de los bancos.
Control estatal	No se toco.	No se los molesta porque hacen aporte importante. Amistad.	No lo siente
Confianza	Total con la comunidad	Buen trato con los tres más grandes, incluido el estudiado	Positiva. Responsabilidad y compromiso
Empleo local	Toda la administración y la base logística del pool	En blanco, cosa que no ofrecen los chacareros	No
Desarrollo tecnológico	Lo impulsa y exige	Actualizados graciais a ellos	No
Conveniencia	Estima que si	Dijo que si	No

Temas	Contratista	Proveedor de Insumos	Joven universitario	Arrendador Partcipe
Concepto	No se toco	Sistema productivo de varios sujeto en red	Sistema de producción agrícola conformado por inversores con la finalidad de obtener un redito mediante siembra y cosecha de cultivos.	Nueva forma de producción que permite apropiarse de una renta por el uso de la tierra.
Composición del capital	No se toco	No se toco	No se toco	No se toco
Origen de la tierra	No se toco	No se toco	No se toco	Según dice le conviene arrendar a producir por cuenta propia. Su contrato prevé que le corresponde el pago de las tasas municipales
Origen de la maquinaria	Contratación de cumplimiento sucesivo en el tiempo. Solicitada por contratista. Financió equipos	No se toco	Contratistas adecuados al pool y sus actualizaciones tecnológicas.	No encontro objeciones al trabajo de los contratistas
Operación de los insumos	No se toco	Proveedor con autonomía. Fideliza clientes y trata de no diferenciar, pero lo hace en logística	La magnitud de la compra conlleva beneficios importantes.	Estima que la escala le permite mejoras en la negociación que no lograría si realiza su producción
Operación de la producción	Recibe la programación con indicación de donde y como producir. Supervisado por ingeniero agrónomo	No se toco	Sustentable en algunos casos, otros no tanto.	Idem. La escala lo induce a alquilar
Causa del crecimiento	Busqueda mayor prestación	Contexto internacional.	Competitividad y contexto internacional.	La producción de commodities exige escala. No sobrevive a los costos con producción propia
Puntos críticos	Negociación de tarifas	Las bonificación y venta en destino	Distorsion del mercado.	Bajo riesgo. Rentabilidad segura

Temas	Contratista	Proveedor de Insumos	Joven universitario	Arrendador Participe
Impacto local	Es positivo.	No hay un incremento de superficie trabajadas por pooles	Positivo	Importante. Gasta en el pueblo. No sabe el destino del dinero que localmente coloca en el Banco
Visión de los pooles	Reconoce ciertas tiranías propias de toda negociación	Positiva. Fuerte incremento de ventas	Desplazan a pequeños productores que no pueden competir.	Positiva. Cumple y genera ingresos
Control estatal	No se toco	No se toco	Inexistente.	No lo siente
Confianza	Pool define las condiciones. Hay contrato escrito	Fidelización por asesoramiento continuo y buen trato	No se toco	Tiene contrato explícito pero despues de muchos años tiene confianza plena
Empleo local	Se genera empleo.	Genera trabajo local	Se genera, pero habría q evaluar si los pequeños productores no alquilaran	Genera trabajo local
Desarrollo tecnológico	Impulsado por el pool. Financia y exige	No se toco	Reconoce que se genera, pero habría que evaluar si es adecuada y sustentable	Indica que es el gran mérito de los pooles. Transformaron la Argentina en vanguardia
Conveniencia	Por la certeza de cómo trabajar.	Si. De alguna manera favorecen el desarrollo de productores menores.	Duda	Si

Podemos comenzar examinando la relación con el contratista, ya que según lo expresado por el gerente de la sociedad anónima, todos los años, en algún momento de la campaña se lleva a cabo una reunión para acordar ciertos temas como pueden ser la tarifa, lugar geográfico de trabajo, entre otros. Analizando la información, muy valiosa por cierto, que nos ofrece la contraparte nos sorprende la respuesta a nuestro interrogatorio; *“al comienzo de la relación se generaban reuniones previas a la campaña con el motivo de acordar y planificar ciertos puntos, pero luego no se hicieron más”*. Sucede algo similar con las tarifas abonadas por el pool, ya que el gerente nos explica que se construye una especie de tabla con los valores para cada campaña. Si recurrimos a la entrevista que nos ofreció la otra parte encontramos opiniones disímiles, ya que en el mayor de los casos prácticamente la tarifa les ha sido impuesta por decisión de una sola parte (el agrupamiento agrícola). Sin embargo, el contratista expresa *“muchas veces pienso que en ciertos momentos recibí mucha ayuda, ya que en mis comienzos pude obtener maquinaria a través de ellos y trabajar para abonarla en cuotas o con trabajo, esto genera un –freno- al momento de reclamar una tarifa más acorde con la realidad. Si necesito dinero de forma adelantada, sé que no tendrán inconveniente en cederlo”*.

El prestador de servicios destaca además una ventaja muy importante que le ofrece el pool como es la continuidad de trabajo en cada campaña agrícola, aunque reconoce que a veces se genera exclusividad, casi impidiéndole realizar labores para terceros.

Hay un punto que es posiblemente donde hace hincapié un productor pequeño o mediano cuando hablamos de un pool, nos referimos a las ventajas en la adquisición de insumos para el proceso productivo. Es aquí donde quizás el gerente del pool minimiza los puntos a favor, pero son muy importantes al momento de evaluar los resultados de una campaña. Al respecto suscita *“los proveedores solamente me dedican un poco más de su tiempo en la agenda, los*

precios van a ser muy parecidos, lo que me mueve la aguja es quizás la entrega de los productos en el campo (sin costo) o la forma de pago”.

Ocurre algo similar con la venta de lo producido, ya que cultivos que son cosechados en una zona determinada, alejada del puerto Rosario o Bahía Blanca son entregados en ciertas localidades cercanas a los establecimientos rurales, pero se toma el precio pizarra de las principales bolsas de comercio del país (importante ahorro en fletes).

Por su parte, reconocido ingeniero agrónomo proveedor de insumos del pool evaluado y otros de importancia en la zona, explica como es su relación con estos grandes empresarios del agro. Resalta que el trato es igualitario tanto con pequeños como con grandes productores y aclara *“en la mayoría de los casos el pequeño productor es quien demanda más tiempo ya que no tiene quien lo asesore”*. Da a conocer algunos ítems que son, según él, primordiales para mantener la cordial relación con los pooles, a saber, confidencialidad, asesoramiento continuo y buen trato.

Luego nos explica que en instancias de negociación por la adquisición de agroquímicos y semillas se realizan importantes bonificaciones y/o descuentos, *“existen bonificaciones, lógicamente por el volumen de compra”*. De acuerdo a estos dichos, continuamos interceptando contradicciones, más que claras, entre el pool y los actores con los que interactúa campaña tras campaña.

Posteriormente y al finalizar nuestra entrevista, el ingeniero esboza un comentario sobre el futuro en el agro exponiendo que los pooles de siembra en los próximos años no avanzarían tanto como sí lo harían los productores de entre 350 y 400 has. *¿Realmente es aceptable este punto de vista? Según lo dicho por algunos autores pareciera que sucede lo contrario ya que existe una tendencia hacia la concentración de la tierra, dejando fuera del sistema sobre todo a los pequeños productores que se ven obligados a arrendar sus establecimientos por no ser competitivos, impidiéndoles así expandirse y lograr un crecimiento sostenido. “La alta demanda provoca un aumento en el valor de la tierra y en la renta agraria, lo cual perjudica a los pequeños y medianos productores que se ven obligados a expandir su explotación, pagando un mayor precio por hectárea arrendada. Esto ocasiona que numerosos productores deban retirarse de la actividad primaria, pasando a engrosar el grupo social de los rentistas”* (Bustamante, 2007).

Retomando la mención de los *“pooles extranjeros”*, llamados así a quienes no poseen sus oficinas centrales o establecimientos rurales de su propiedad en el Partido de Rivadavia, podemos destacar algunos aspectos que los involucran.

Corto plazo: en la mayoría de los casos se hacen presentes en la zona solamente por un año agrícola y luego se retiran, llevando consigo lo producido de ese período, con los impactos negativos que esto significa para la región.

Maquinaria: este punto es relativo, ya que existen aquellos que contratan mano de obra local y otros casos en los cuales trasladan todos sus equipos para realizar las tareas pertinentes. Claro está que en este último caso encontramos un impacto negativo, ya que *“importan”* mano de obra.

Arrendamientos: *“durante la campaña agrícola 2011-2012 existieron casos en los cuales llegaron a pagar dieciséis quintales por hectárea”* nos comenta un productor de la zona, y agrega, *“estos valores muchas veces me hacen pensar en arrendar mi campo, ya que el riesgo de producir es alto y la rentabilidad no es tan buena para la inversión que significa cultivar*

maíz o girasol". El pago de estos valores desmedidos, hace que sea imposible competir con los pooles, debido a que los márgenes brutos son negativos con estas cifras.

En lo que a marco político refiere sobre este estudio, analizamos la opinión de un importante funcionario de Rivadavia. Analiza este tema como algo positivo, explicando que hay varios factores que son posibles gracias al impulso de los pooles. Tal es así el caso de la aplicación de nuevas tecnologías, *"estamos actualizados gracias a ellos"*. Cree que actualmente son pioneros en aplicación de tecnologías de punta y esboza una opinión a nivel global, afirmando que por el momento este tipo y forma de producción es lo que posibilita alimentar a las personas, aunque no estima o cuantifica a que costo social y ambiental. Esta conclusión es algo subjetiva ya que en el mundo y más específicamente en nuestro país no existe lo que llamamos *"seguridad alimentaria"*. *"La seguridad alimentaria existe cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social, y económico a alimentos suficientes, seguros y nutritivos para cubrir sus necesidades nutricionales y las preferencias culturales para una vida sana y activa"* (FAO, 2008). ¿Entonces, estamos transitando por el camino correcto?

En cuanto a formalidades, se refiere a los contratos que se confeccionan con el propietario de cada establecimiento rural, remarcando la existencia de casos en los cuales el mismo pool asume el costo de los impuestos del inmueble. Luego de varias consultas no hemos encontrado algún caso donde suceda lo mencionado anteriormente, más aún, el común de los contratos aclara en una cláusula que durante la cesión en arrendamiento, es el propietario quien asume el pago de los impuestos y/o tasas municipales. ¿Tal vez el interrogante que surge es, el funcionario encuestado posee conocimiento sobre estas cuestiones?

A medida que avanza la charla encontramos un inconveniente aún mayor en cuanto a interpretaciones de su entorno, ya que nos comenta; *"la visión sobre los pooles es positiva, éstos generan trabajo local e impiden el acceso a tierras rivadavienses de pooles ajenos al partido"*. El impedimento al que se refiere es un tanto irreal, ya que existen como mínimo diez pooles ajenos al Partido que arrendaron inmuebles rurales durante la campaña 2011-2012, como también sucedió años anteriores en mayor o menor medida. Estos datos fueron cotejados durante una charla informal con un ingeniero agrónomo que recorre la zona continuamente y se ocupa de la comercialización de reconocida marca de semillas híbridas, *"haciendo memoria rápidamente puedo mencionar pooles como El Tejar, MSU, Duhau, Cresúd, Adeco Agropecuaria, entre otros"*.

Queremos destacar la entrevista realizada a un inversor, con dos años de antigüedad dentro del mismo, el cual se encuentra muy satisfecho por el buen trato que recibe, la claridad con la que se desarrolla el negocio, desde el contrato que se firma hasta las planillas que se entregan con los resultados por cada establecimiento año a año, lote por lote. Este individuo no posee conocimiento alguno sobre las prácticas agropecuarias, solo invierte su dinero y lo retira una vez finalizado el ciclo del pool (julio de cada año). Esto da cuenta de una realidad; la existencia de inversores que no poseen conocimiento del agro pero igualmente lo utilizan como una alternativa atractiva de inversión. Como se mencionó anteriormente, el inversor destaca el excelente trato y conformidad en este negocio, haciendo que año tras año renueve su *"inyección"* de dinero en este rubro.

En el momento en que interrogamos al joven estudiantil, recavamos una serie de datos interesantes desde su postura para con los pooles, debido a que duda de la conveniencia en que ellos participen dentro de la cadena comercial agrícola. Por un lado esboza que generan empleo local y desarrollo dentro del Partido pero aclara que generan un desplazamiento de los

pequeños productores que desearían trabajar sus extensiones y no lo logran debido, en parte, a su intervención por así decirlo. Como fundamento de ello destaca los beneficios que acarrearán las bonificaciones y/o descuentos por compras en importantes volúmenes, hecho no menor al momento de analizar y comparar las estructuras de costos de producción. Se refiere en este punto diciendo que “*distorsionan el mercado*” ya que existen beneficios además en la comercialización de los productos obtenidos. Por último y no obstante de ello, plantea una parcialidad en cuanto a la sustentabilidad de la explotación, reconociendo que muchos de los pooles se preocupan por un manejo adecuado de los lotes pero existen casos en los cuales prima la rentabilidad.

Por último, y no por ello minimizando su importancia, encontramos los dichos del arrendador partícipe quien no podía estar ausente en el presente estudio. No vacila al momento de indicar su conformidad para con el pool y bienestar que le trae aparejado el arrendamiento de su establecimiento rural. En su momento fue gracias a ellos que pudo recuperarse de sus deudas y evitar quizás empeñar parte de sus bienes, ya que la sequía había dejado sus huellas. Según el entrevistado evaluó al momento de decidir dar en arriendo y llegó a la conclusión que era de su conveniencia ceder el campo para cobrar una cantidad de dinero mensual por ello, reconociendo que le costó tomar la decisión. A continuación el “*ex chacarero*” nos comenta que en la actualidad la “*exigencia*” de escala es la que además prácticamente obliga a arrendar debido a la estructura de costos, la cual no es propicia para competir con los pooles y grandes productores. Posteriormente expone a los pooles como vanguardistas de la tecnología que se aplica hoy en día en el agro, refiriéndose a ello como “*eje de transformación del país*”. El cuestionamiento sería tal vez si dicha “*transformación tecnológica*” realmente será útil para solucionar ciertos problemas que nos aquejan. Por momentos preocupa la visión poco sustentable que asume el inquilino, destacando nuevamente que para crecer como sociedad debemos asumir y tener en claro cada uno su rol.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

Si decimos “*Pool de Siembra*”, en lo inmediato se lo asocia como algo nocivo o que produce impactos negativos para la sociedad y el medio que lo rodea. Sin embargo el gerente del pool evaluado afirma que su empresa, en particular, tiene un desempeño que se diferencia del resto y no se asemeja al concepto “*mediático*” que se tiene con el común de estas organizaciones. “*No pueden ser tratados todos por igual, se tiene una mirada mediática negativa sobre ellos*”. Según el coordinador, su organización posee cualidades que le permiten diferenciarse de los demás pooles, que sólo persiguen objetivos de corto plazo, poco sustentables, sin compromiso social, y dirigen todos sus esfuerzos a maximizar las ganancias en un período de tiempo acotado.

Al respecto explica “*mi empresa es considerada pool pero está conformada como una Sociedad Anónima con 100 años de duración, que contrata personal, capacita, da trabajo, propende por la sustentabilidad ambiental y además con una responsabilidad institucional y organizacional que va más allá de asociarse, alquilar un campo con algunos socios, extraer recursos, obtener con ello un rédito y terminar el negocio*”.

Si nos basamos en lo dicho anteriormente, podemos aseverar que la organización evaluada se ubica dentro de la definición de “*empresa en red*”, (Clasadonte et al, 2006), ya que cumple con algunos de los aspectos citados por el autor y posee cierto compromiso social dentro del Partido de Rivadavia, procurando por el desarrollo a largo plazo, quizás continuando el

camino heredado por sus ancestros, apostando al progreso del agro. Es cierto que existen e identificamos algunos temas concretos que hacen a esta organización comparable con el pool tradicional, pero no por ello podemos calificarlo como organización “*perjudicial*” o “*nociva*” para nuestra región.

Sucede que, al momento que realizamos la triangulación, identificamos claramente opiniones y/o dichos de los distintos actores intervinientes del pool analizado que generan cierta contradicción e intereses de cada una de las partes. Quizá uno de los ejemplos más claros se observa cuando el contratista rural explica que los valores por hectárea que cobra en cada campaña no son previamente acordados sino que son prácticamente fijados por el coordinador, sin dejar lugar a replica. Acontece algo similar al momento en que el coordinador indica sobre reuniones “*pre campaña*” que se realizan con el motivo de planear el desarrollo de la misma, y el contratista asevera que ciertamente al comienzo de la relación laboral eran efectivas estas juntas, pero luego quedaron sin efecto sin especificar tal o cual motivo.

Podemos sumar a estos dichos los esbozados por el proveedor de insumos cuando claramente explica que realiza descuentos y/o bonificaciones por las compras en volumen que realiza el pool, como lógica del negocio en el que está inmerso. Al respecto, el joven estudiante asegura que conoce casos como este donde el pool planifica la siembra en el momento adecuado y allí se presenta a la agronomía para comenzar el proceso de negociación habitual donde la mayoría de las veces el precio acordado no identifica a un solo producto sino que se conforma un paquete de mercadería. Como contraste de ello, el coordinador de pool tilda de mínimos e insignificantes los descuentos en semillas y agroquímicos.

Si continuamos identificando discrepancias podemos añadir el comentario del proveedor cuando da a conocer que existe además un claro beneficio cuando se entrega la mercadería sin costo alguno en el establecimiento acordado previamente con el encargado del sector. Al respecto, cuando encuestamos al coordinador y damos alusión a este tema directamente no se refiere a ello. El interrogatorio que surge a partir de estos dichos es ¿a qué podemos asociar la negación y/o ocultamiento de cierta información por parte del coordinador?

PROYECTANDO

Analizando el contexto actual agropecuario pareciera ser que vamos camino hacia una “*agricultura sin agricultores*”, ya que en aproximadamente unos 30 años, el ámbito rural nacional, ha quedado sin agricultores que dominen el arte y ciencia de la producción de alimentos, que fue característica heredada y transmitida de generación en generación, pero en la actualidad abandonada y en manos de grandes empresarios de los agronegocios.

Según los defensores del modelo “*nos hallamos en una frontera tecnológica de enormes posibilidades. Se trata de un boom de la soja transgénica que, dicho sea de paso, coyunturalmente permite la expansión de grandes superávits fiscales y de la balanza comercial, esenciales para el pago de los servicios de la deuda externa*” (Teubal, 2006).

A partir de esto, nos preguntamos si ello también significa mayor bienestar para todos, tanto en el corto como en el largo plazo. Pero se dejan de lado los impactos negativos que este modelo puede acarrear, pudiendo ser múltiples: sociales, económicos, medioambientales, entre otros.

“*De haber sido uno de los graneros del mundo, productor y exportador de alimentos básicos de consumo popular masivo, nos transformamos en una -república sojera-*” (Teubal, 2006).

Esto trae aparejado también el desplazamiento de otros cultivos o de la ganadería misma que se vio gravemente afectada por el modelo sojero actual. Hoy en día se observa y cuantifica un déficit importante de vientres en nuestro país, además del desempleo de los peones encargados del manejo (consecuencia social). A modo de ejemplo, “*en la provincia de Córdoba el auge de la soja fue acompañado por la pérdida del 17 por ciento de las cabezas de ganado*” (Teubal, 2006), una tendencia equiparable a la que se manifiesta a nivel nacional. “*En el período 1960/1988 desaparecieron 51.000 explotaciones agropecuarias, 1800 por año. Entre los censos de 1988 y 2002 –en la era neoliberal–, desaparecieron 87.000 explotaciones agropecuarias; esto es, 6263 explotaciones por año. Las que desaparecen son fundamentalmente las de menos de 200 hectáreas*” (Teubal, 2006). La expulsión masiva de productores agropecuarios contribuyó a profundos cambios del sector en una “*agricultura sin agricultores*”.

No podemos dejar de mencionar al Estado, quien tiene un rol activo importante en lo que refiere al sector agropecuario, con políticas que afectan negativamente al sector, ofensivas y con alta presión impositiva para lograr la máxima recaudación fiscal nunca vista. Luego del conflicto “*campo-gobierno*” existe cierto resentimiento para con el agro, a veces con ánimo “*destrutivo*”. Estos comportamientos son poco comprensibles, ya que el campo aporta una suma considerable de dinero y divisas directa e indirectamente al fisco.

Lo cierto es que actualmente los pequeños productores están inmersos en una encrucijada entre producir sus propias tierras o arrendarlas a quienes manejan mayores volúmenes o escalas. Entre estos dos puntos existe un hilo muy delgado, ya que cuando decide producir incurre en riesgos bastante elevados (tanto económicos como climáticos), con acceso a créditos poco convenientes, y además, si determina como objetivo ampliar sus hectáreas para aumentar su producción, no podrá competir contra los pooles (elevados valores de arriendos).

Dentro de los cambios necesarios que deben producirse para dar un vuelco a esta situación, sería también propicio que el productor agropecuario intente modificar su comportamiento y no adopte una figura tan “*individualista*” ya que si logra revertir esto, le va a permitir asociarse y generar pooles de compra y venta con el objetivo de reducir costos de producción, ser más eficiente y profesional en el manejo y además obtener un valor mayor por la mercadería comercializada (mayor poder de negociación, más competitivo).

Haciendo referencia a nuestro caso estudiado concluimos que es una “*empresa en red*” (Clasadonte et al, 2006) ya que cumple con ciertos parámetros que indica el autor aunque bien puede ser encuadrado en el concepto genérico de “*pool de siembra*”. La diferenciación realizada explica el concepto brindado por el coordinador acerca de una mirada mediática negativa que cabe para los “*pooles extranjeros*” pero no para este tipo de organización en red. De acuerdo a ello podemos decir entonces que las consideraciones expresadas confirman la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación.

A lo largo del trabajo hemos descripto el caso en estudio, hemos comparado sus estructuras y funciones, además de analizar estratégicamente su situación (ventajas, desventajas y externalidades). Si nos referimos al impacto que este modo de organización en red genera, podemos decir que en general es positivo, pero no exento de contradicciones (he aquí la imposición coactiva de precios en los servicios rurales, entre otros).

Si bien comparativamente a los “*pooles extranjeros*” la influencia es positiva, no realizó una comparación con situaciones productivas previas al inicio de esta actividad.

Finalmente dejamos las dudas expresadas por Teubal (2006) sobre las consecuencias futuras de la producción agropecuaria.

BIBLIOGRAFÍA

- AACREA (2008). Citado por Diario El Litoral. “*Como funciona un pool de siembra*”. Diario El Litoral. Edición online. En www.diarioellitoral.com
- Ander Egg, E. (2003). “*Métodos y técnicas de investigación social: técnicas para recogidas de datos e información*”. Editorial Lumen. Buenos Aires
- Anlló, G.; Bisang R.; Salvatierra G. (2010). “*Cambios estructurales en las actividades agropecuarias*”. De lo primario a las cadenas globales de valor. CEPAL.
- Bazzan, G. (2008). “*Por qué el pool de siembras es ahora el malo de la película*”. Diario Clarín. En www.diarioclarin.com.ar
- Bragachini M. (2008). “*Mercado interno y exportaciones. Argentina como productor de alimentos*”. Red agricultura de precisión. En www.agriculturadeprecisión.org
- Brailovsky (1992). “*Agricultura de escala y pooles de siembra. Antecedentes y reflexiones*”. Citado por Carta H. INTA Pergamino; Desarrollo Rural.
- Bustamante M. (2007). “*Actores sociales en el agro argentino hoy. Algunos aportes para su tipificación*”. Cuadernos geográficos.
- Canals, J. (2008). “*Alianzas estratégicas. Unirse para competir*”. Citado por Nimo, M. INTA.
- Capelano, L (2007). “*Pooles de Siembra: un debate entre lo financiero y lo social*”; Programa Radial Sector Agropecuario, AM 550 Radio Colonia. En www.cuencarural.com/Radio/notas.
- Carlé, M. (2008). “*Contratos de arrendamiento rural y contratos accidentales*”. Revista Conciencia Rural; La Vida del Campo. En www.concienciarural.com.ar.
- Carta H. (2011). “*Agricultura de escala y pooles de siembra. Antecedentes y reflexiones*”. INTA Pergamino; Desarrollo Rural Carta (2011).
- Centro de Investigaciones Territoriales y Ambientales Bonaerenses (2003). “*Actividad Agropecuaria del Partido de Rivadavia*”. CITAB; BAPRO.
- Cerdeira H. (1991). “*Medios, instrumentos, técnicas y métodos en la recolección de datos e información*”. Dirección de Investigaciones y postgrado; Universidad Nacional Abierta de Venezuela.
- Clasadonte, L., Arbeletche, P. y Tourrand, J. (2009). “*Empresa en Red*”. En www.factec.usach.cl.
- Coccaro, M. (2007). “*Pool de siembra: ¿especulación financiera o el modelo empresario del siglo XXI?*”. Región Norte Grande.
- Cristiano, G. (2007). “*El pool de siembra: una figura institucional en auge*”. En: CD V Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Sociales Agrarios y Agroindustriales. UBA/PIEA. Buenos Aires. Citado por Bustamante M.
- Crosby, P (1989). “*Hablemos de calidad*”. Mc Graw Hill. Méjico.
- Dalmau, N.; Delgado, G.; Casiraghi, S. y Melendez, J (2008): “*Fideicomiso*”. Finagro. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. En www.inta.gov.ar/extensión/finan/tool/pool

- Denny (1978). “*Estudio de caso definitivo*”. Slidshare. En www.slideshare.cnet
- FAO (2008). “*Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*”. Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. En www.fao.org
- Ferro Moreno, S. y Balestri, L (2010). “*Metodología de investigación para administradores de organizaciones*”. Facultad de Agronomía. UNLPam.
- Ferro Moreno, S.; Souto, A. y Balestri, L (2009). “*Factores que inciden en la fundación de cooperativas agropecuarias en La Pampa*”. Congreso de la AAEA. Bahía Blanca.
- Forján, H. (2003). “*La siembra directa como sistema de producción*”. Red Agronómica de Administración de Recursos. Agro Radar. CEI-Barrow. INTA.
- Herzog, M. (2009). “*Una nueva modalidad asociativa en la Argentina; el pool de siembra*”. Estudios Agrarios. Citado por Martínez Horacio.
- Ishikawa, K. (1986). “*¿Que es el Control Total de la Calidad?*” Norma. Bogotá.-Jáuregui, G. (2006). “*Pool de siembras vs. Productor individual*”. Ciclo de Conferencias y Seminarios. Cooperativa de seguros “*La Dulce*”.
- Kosakoff et al (2003). “*Agricultura y agricultores. La consolidación de un nuevo modelo productivo*”. Revista de investigaciones de la Facultad de Ciencias Agrarias. Año 2005 N° VIII. En www.fcagr.unr.edu.ar.
- Lattuada M. (2005). “*Actores sociales en el agro argentino hoy. Algunos aportes para su tipificación*”. Cuadernos geográficos. Citado por Bustamante M; Maldonado G. (2007).
- Leguiza (2006). “*Defienden a los pooles de siembra*”. Infocampo; Agronegocios. En www.infocampo.com.ar.
- Madeley J. (1999). “*Globalización y nueva ruralidad en America Latina*”. Citado por Teubal M.
- Niel N. (2008). “*Mercado de granos*”. Revista Agromercado. En www.agromercado.com.ar
- Palermo, A (2004). “*Un ejemplo para destacar de las alianzas estratégicas*”. Diario La Nación. En www.lanacion.com.ar
- Pérez Serrano, C. (2003). “*Investigación cualitativa, Métodos y Técnicas*”. Editorial Docencia. Buenos Aires.
- Rodríguez, Gil y García (1996). “*Metodología de la investigación cualitativa*”. Ediciones Aljibe. Granada, España.
- Serra, R y Kastika, E. (2004). “*Reestructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones*”. Norma SA. Argentina.
- Sosa Cabrera, S. (2006). “*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*”. Capítulo 2: “*Metodología y diseño de investigación: el estudio de caso*”. Universidad de La Habana. Cuba.
- Spradley (1979). “*Entrevista en profundidad y focalizada*”. En www.eumed.net
- Srodek, Jorge (CARBAP); (2006); “*Defienden a los Pooles de Siembra*”; Infocampo Debate; En www.infocampo.com.ar.
- Stafforte T. (2010). “*Contratos Agropecuarios; sus efectos tributarios*”. En www.cpcesfe2.net

- Taylor, S.J. Bogdan, R. (1992). *“Introducción a los métodos cualitativos en investigación”*. La búsqueda de los significados. Editorial Paidós, España.
- Teubal, M. (2006). *“Expansión del modelo sojero. Agricultura sin agricultores”*. Diario Página12.
- Teubal, M. y Palmisano, T. (2008). *“El conflicto agrario en la Argentina. Sojización versus agricultura familiar de alimentos”*. VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas.
- Trillo, H. (2005). *“Los pools de siembra y la renta financiera”*. Econolink, Buenos Aires. En www.econolink.com.ar.