

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS



Tesis de licenciatura

**Tecnología y conocimiento en el agropampeano:
(De) construyendo las redes comerciales del agronegocio.**

María Inés Carabajal: LU: 27.554.935
Directora: Dra. Valeria Hernández

Buenos Aires, Abril 2013



Agradecimientos

Quiero agradecer a mi directora de tesis, Valeria Hernández, por guiarme en el transcurso de este proceso de aprendizaje. En este tiempo de trabajo compartido he aprendido mucho no sólo a nivel académico sino también profesional y humano. Agradezco su generosidad y apoyo, ha sido más que un placer trabajar con ella.

A mi mamá Anita por su apoyo incondicional, por estar siempre conmigo y enseñarme que uno siempre puede lograr lo que quiere, aunque a veces no sea fácil, si lo anhela fervientemente y lucha por ello.

A mi compañero Daniel, por su generosidad y por apoyarme en cada momento. Por confiar incondicionalmente en mí, contagiarme todos los días su compromiso político con la realidad y su optimismo en creer que las cosas se pueden transformar a través de pequeños gestos en lo cotidiano.

Gracias a mis amigas de la vida, Celeste, Vanina y Romina que están siempre... no tengo más que palabras de agradecimiento por las alegrías compartidas y por alentarme en todo. Quiero agradecer especialmente a Celeste por tomarse el trabajo de leer mis trabajos, sugerirme correcciones y aportarme sus valiosos comentarios, es una gran profesional.

A las chicas de la facultad que en los comienzos de la carrera nos unió el entusiasmo por la antropología y a partir de ahí se conformó una gran amistad: Fernanda, Cecilia, Paula, Valeria y María Victoria y las flamantes profesoras Nerina y Débora. Todas ellas me han acompañado en estos años, creen en mí y me transmiten esa confianza que a veces me falta, espero corresponder un poco a tanta buena energía.

A mis compañeras del equipo de investigación Eugenia, Soledad y Florencia que hacen que el camino académico sea más divertido y fácil de transitar.



Agradezco a mis compañeros del equipo Ore tapé, especialmente a mi amiga antropóloga Anita Amado, con quienes he podido reflexionar críticamente sobre el mundo rural con un nivel de compromiso y con esas ganas militantes de transformar la realidad que se plasma en el proyecto conjunto.

A la Lic. María Inés Claramount, quien me muestra que esta tesis más que un cierre es la apertura de un camino que recién empieza y que yo elegí.

Finalmente quiero agradecer a todos aquellos agrónomos, productores y hombres del campo que con gran amabilidad me han abierto sus puertas, me han brindado parte de su tiempo para lograr este pequeño aporte antropológico que es de mi entera y única responsabilidad.

¡Soy muy afortunada de tener tanta gente valiosa cerca mío, en lo personal y en lo académico. Muchas gracias a todos!



Índice

Agradecimientos	2
Introducción	7
CAPÍTULO I: OBJETIVOS Y MARCO METODOLÓGICO	9
1.1 Objetivos del trabajo y fundamentación	9
1.2 Marco metodológico: la etnografía y el acceso al campo	13
1.3 El trabajo de campo y la construcción del mapa de actores	18
1.4 El investigador y la mirada de los otros	20
CAPÍTULO II: LA TRANSNACIONALIZACIÓN DEL MUNDO RURAL	25
2.1 La ruralidad argentina en perspectiva histórica	25
2.2 Adopción tecnológica y <i>modernización</i> agropecuaria	26
2.3 Correlato político económico de la transnacionalización agropecuaria	31
2.4 El <i>boom sojero</i> y la reconfiguración estructural del sector	34
2.5 Expansión y concentración: la transnacionalización agropecuaria	36
2.6 La estructuración del mercado de agroquímicos en Argentina	41
CAPÍTULO III: LAS REDES COMERCIALES TRANSNACIONALES	46
3.1 Estudio de caso: “La red Estrella”	46
3.2 Las transformaciones “tranqueras adentro” de Semgen	47
3.3 La concentración de la información en la era de las comunicaciones	53
3.4 Transformaciones “tranqueras afuera” de Semgen	55



3.5	CRM y la dimensión subjetiva del consumo	59
3.6	La sintonía fina: “el negocio de precisión”	63
CAPÍTULO IV: LOS ACTORES TERRITORIALES: LAS AGRONOMÍAS		66
4.1	Del almacén de ramos generales a las primeras agronomías	66
4.2	De la “agronomía territorializada” a la “agronomía global”	68
4.3	Las reglas del juego globales en el territorio local	71
4.4	Las implicancias de pertenecer: el disciplinamiento de la red	76
4.5	De la agronomía “con identidad propia” a “distribuidor estrella”	78
4.6	Las agronomías: entre la intermediación y la distribución de insumos	83
4.7	La territorialidad y la supervivencia de las relaciones locales	86
CAPÍTULO V: (DE) CONSTRUYENDO LOS PERFILES DEL AGRONEGOCIO		89
5.1	El hombre de campo del <i>agribusiness</i>	89
5.2	Cambios estructurales e impactos microsociales: la empresa agropecuaria	93
5.3	La gestión del negocio agropecuario	97
5.4	La legitimación del modelo: transformaciones materiales y simbólicas	99
5.5	Tipologías Semgen del mundo rural: tecnología, conocimiento y trayectorias	101
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES		105
6.1	Las agronomías: ¿intermediarios, distribuidores, depósitos o filiales estrella?	108
6.2	La empresa globalizada y las transformaciones subjetivas del productor actual	110
6.3	Breve reflexión sobre el rol del Estado en el modelo <i>agribusiness</i>	112



Bibliografía	116
Material secundario	122
Sitios web consultados	122
Anexo Agronomías	123



INTRODUCCIÓN

Desde que ingresé en la carrera de Antropología me interesaron los temas vinculados con la interdisciplina económica: modos de producción, relación capital-trabajo, capitalismo, globalización, entre otros. Frente a un panorama tan amplio se volvió necesario para mí materializar este interés en abordajes más específicos que me permitieran conectarme al mundo de la investigación antropológica.

Mi acercamiento a los estudios rurales fue más bien azaroso. Comencé colaborando en investigaciones de gabinete con la temática de cambio climático en el Chaco Salteño y ahí me sumergí en las diversas ruralidades argentinas, en los avances tecnológicos y su incidencia en los territorios. Mis primeras experiencias de trabajo de campo fueron realizadas con productores familiares de Cañuelas¹ y el modelo de producción agroecológico. En pocos meses me adentré de lleno en el tema y desarrollé mi proyecto de tesis² sobre la agroecología³. Aquí empecé a indagar en las relaciones de convivencia y disputa entre los diferentes modelos de producción, sus cosmovisiones, alcances, y sus límites: la agricultura industrial como modelo hegemónico y los modelos de “resistencia” como el agroecológico, entre otros.

El relevamiento de la bibliografía sobre dicha temática fue llevándome a la reflexión sobre las diversas dimensiones involucradas en la producción agropecuaria y los cambios que se fueron llevando a cabo desde la implementación de nuevas modalidades productivas. Cada una de ellas postula diversas formas de apropiación y conexión con la naturaleza, de relaciones sociales, de producción, entre otras, y de ahí surgen ciertos antagonismos que se cristalizan en sus cosmovisiones: *los saberes*

¹ Trabajo realizado desde el año 2009 dentro del Colectivo de Educación Popular Ore Tape en la Localidad de Cañuelas, Provincia de Buenos Aires. El equipo está conformado por estudiantes de diferentes disciplinas interesados en las problemáticas rurales, y trabaja acompañando la concreción de proyectos políticos, educativos y sociales de comunidades rurales de la Argentina y sus organizaciones, aportando herramientas teóricas; reconociendo y actuando sobre las realidades y procesos hegemónicos que se desarrollan en el ámbito rural, para su transformación. Se busca la construcción colectiva del conocimiento mediante la acción comunitaria y reconociendo en las organizaciones de base y su accionar, una de las herramientas para el cambio social.

² Proyecto de tesis realizado dentro del marco del Seminario Anual de Tesis de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.

³ Tal como lo define Altieri (1999) entendemos a la Agroecología “*como una disciplina que provee los principios ecológicos básicos para estudiar, diseñar y manejar agroecosistemas que sean productivos y conservadores del recurso natural, y que también sean culturalmente sensibles, socialmente justos y económicamente viables*”



tradicionales / el conocimiento experto, la experiencia / la tecnología, las dimensiones ideológicas involucradas en cada forma de hacer agricultura. Este recorrido sentó las primeras bases de mi formación sobre el mundo rural y mi breve experiencia de campo.

A fines de 2010 surge una convocatoria para participar como Asistente de investigación en el Programa “Transformaciones territoriales, agricultura y desarrollo”⁴, me postulé y fui seleccionada para unirme al equipo de trabajo de la Dra. Valeria Hernández y la Dra. Carla Gras. A partir de aquí comienza una nueva etapa en mi formación. La propuesta era para trabajar con agronegocios, realizando un trabajo de campo sobre el sistema de comercialización de los agroinsumos de una empresa transnacional. Todo un desafío, especialmente para mí que como mencioné anteriormente planeaba realizar mi tesis sobre el modelo contrapuesto, el agroecológico y al que ideológicamente apoyaba. Ante esta situación comenzaron a surgirme varios interrogantes con respecto a mi posición como antropóloga: ¿Podría abordar el trabajo de campo con la neutralidad que el mismo requiere? ¿Cómo sería este encuentro, las entrevistas? ¿Se darían cuenta de mi actitud crítica frente al modelo de agronegocios? ¿Cuál sería la imagen que los actores construirían de mí? Estos cuestionamientos me acompañaron los primeros meses de trabajo de campo, luego mi perspectiva fue modificándose.

El siguiente trabajo intentará dar cuenta de este proceso interno del quehacer antropológico y el aporte que puede hacer la antropología como ciencia social al estudio de las ruralidades.

⁴ Este trabajo contó con el financiamiento de la Agence Nationale de la Recherche en el marco del Programa SYSTERRA con la referencia ANR-09-STRA- 04.



CAPÍTULO UNO: **OBJETIVOS Y MARCO METODOLÓGICO**

1.1 Objetivos del trabajo y fundamentación

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo general comprender cómo funciona el sistema de comercialización de los agroquímicos en el ámbito rural. Cómo se organiza el circuito comercial y cuál es el rol del conocimiento y la tecnología en este proceso.

El estudio de caso es el anclaje territorial de un sistema de comercialización en red semi exclusivo denominado aquí Estrella, el cual fue implementado progresivamente desde el año 2002 por un actor transnacional de investigación y desarrollo (I + D) y proveedor de servicios e insumos al agro al que bautizaremos aquí “Semgen”⁵.

Dentro de este marco general los objetivos específicos son:

En primer lugar, identificar de qué manera la transnacionalización de la actividad agropecuaria y rol del conocimiento “experto” han reconfigurado las relaciones entre los diferentes actores del circuito agroindustrial: las empresas transnacionales de investigación y desarrollo, las agronomías, los técnicos agrónomos y los productores.

En segundo lugar, indagar cuáles son los mecanismos de poder que operan al interior del circuito comercial y cuáles son los dispositivos de disciplinamiento que implementan las empresas transnacionales (ET) para que se adopte determinada tecnología, teniendo en cuenta las múltiples dimensiones involucradas en este proceso: sociales, simbólicas, políticas y económicas.

⁵ Es importante aclarar que para respetar el compromiso de anonimato el nombre de la empresa bajo estudio y las personas entrevistadas han sido cambiados.



En tercer lugar, reconstruir la red de relaciones al interior del circuito comercial de los agroquímicos dando cuenta de la (re) organización producida en el sector a partir de la implementación del dispositivo territorial Estrella.

Finalmente, dar cuenta del proceso dialéctico entre las transformaciones estructurales que se produjeron en el agro pampeano y su cristalización en el territorio a través de la conformación de nuevos perfiles identitarios de las agronomías y los productores, analizando cuál es su visión sobre este proceso.

El trabajo etnográfico se realizó en la Región Pampeana durante el período comprendido entre febrero de 2011 y abril 2012. En este proceso se realizaron diversas entrevistas específicamente en el Noroeste y Sudeste de la provincia de Buenos Aires y algunas localidades de Santa Fe⁶. En este período se realizaron varias estadías cortas de una semana y una estadía prolongada de un mes participando de un dispositivo de encuestas a hogares agropecuarios dentro del mismo programa INTERRA⁷. En este marco se efectuaron múltiples entrevistas a actores clave para esta investigación: agrónomos miembros de Semgen, agronomías que forman parte (o no) del sistema en red bajo estudio, vendedores, personal administrativo, productores agropecuarios y representantes de empresas de marketing agropecuario.

Partimos del supuesto de que la *modernización*⁸ del sector agropecuario en la Argentina trajo aparejado cambios en la organización de la producción y en los perfiles productivos reconfigurando el espacio rural. Las transformaciones tecnológicas experimentadas a partir de la década del 70 con la “revolución verde” y en particular desde la década de los 90 con la implementación de la ingeniería genética en el agro han conformado un “modelo de ruralidad globalizada” convirtiendo a este sector en un espacio cada vez más complejo y heterogéneo (Hernández, 2007 y 2009). Dentro de este modelo productivo el rol de las empresas agroindustriales transnacionales se ha ido

⁶ En el anexo se incluye un reporte sobre las características de las agronomías y algunos de los entrevistados junto con las localidades relevadas en el trabajo de campo.

⁷ Dispositivo de encuestas realizado durante el periodo comprendido entre el 27 de Julio al 19 de Agosto de 2011 en la localidad de Junín, Provincia de Buenos Aires. Dentro del marco del Proyecto ANR INTERRA/SYSTERRA ANR-09-STRA-04: “Inserción territorial de la actividad agropecuaria y control local de los recursos”

⁸ Tal como indica Escobar (2005) “*La modernidad ha sido caracterizada por teóricos como Foucault (1973), Jürgen Habermas (1987) y Anthony Giddens (1989) en términos de la continua apropiación de trasfondos y prácticas culturales dados por sentado por parte de mecanismos explícitos de poder y conocimiento*”.



expandiendo y consolidando, lo que las convierte en uno de los actores con mayor relevancia en el sector. En consonancia con este proceso la profesionalización de la actividad agropecuaria, el rol del conocimiento y la tecnología se han convertido en los factores claves de este sistema. Es en este contexto que se produce la reconfiguración de la red de relaciones dentro del circuito de comercialización de los agroinsumos.

Los cambios tecnológicos que se implementaron en la producción: la adopción masiva del paquete tecnológico en el año 96' (la soja RR + el glifosato), la introducción de la siembra directa como método de labranza y los factores estructurales que conforman el proceso denominado *boom sojero*, requieren del análisis multifactorial de sus características y su influencia como el alza del precio de los *commodities* agrícolas a partir del año 2002, la inversión de capitales especulativos que ingresan al sector, los nuevos actores extra agrarios que transforman la estructura productiva y la concentración del capital en cada eslabón de la cadena agropecuaria. Estas características que describiremos a lo largo del trabajo actúan como factores dinamizadores y transformantes de la estructura de la actividad rural.

Una de las características sobre la cual nos focalizaremos especialmente es “la concentración” que se produjo en el sector. En efecto, este fenómeno de centralización del proceso productivo en un conjunto pequeño de actores se produjo, de manera general, en cada eslabón de la cadena productiva: desde que se desarrolla el producto en el laboratorio (en las empresas transnacionales de investigación y desarrollo de semillas e insumos), en la comercialización de los mismos en un conjunto de agronomías con características diferenciadas, en la producción de granos por mega grupos de siembra hasta la exportación del mismo en un conjunto de acopiadores. En este sentido la lógica de comercialización, las características del circuito y los perfiles de los actores fueron cambiando. En el transcurso del siguiente trabajo nos centraremos en explicitar los cambios globales y el impacto local que tuvieron estas transformaciones en el territorio. Se analizará cómo fue este proceso de adaptación al cambio a nivel local a través de la construcción de un nuevo esquema simbólico sobre el cual se cimenta el modelo de agronegocios, dando cuenta de la trama de significaciones que envuelve a este modelo productivo y lo legitima apelando a dimensiones simbólicas que trascienden los criterios puramente mercantiles.

Esta primera aproximación al campo de la comercialización de los agroinsumos nos ha permitido caracterizar las redes de relaciones entre los diversos actores, las



reconfiguraciones y los cambios que se han producido al interior de las agronomías locales y compañías multinacionales. Asimismo hemos podido vislumbrar las formas de organización de la logística, de los procesos socio-productivos y tecnológicos y cómo incide la adopción de la tecnología y el conocimiento en esta interacción.

Por otro lado desde el comienzo del proyecto se ha realizado una búsqueda intensiva de material secundario sobre las características del modelo de agronegocios y las redes de comercialización con el objetivo de lograr un trasfondo teórico y contextual sobre las nuevas articulaciones en la cadena de comercialización, enfatizando en los actores y el territorio de *este* modelo particular. De esta forma se intentará integrar y “poner en diálogo” todo el material que fuimos recabando durante el trabajo de campo: la reconstrucción de las diferentes perspectivas y representaciones que los entrevistados hacen de sus propias prácticas de acuerdo al rol que cumplen en la red comercial y los diversos soportes materiales, diarios, revistas y publicidades.

La articulación entre estos actores y sus actividades ha sido trabajada desde diversas perspectivas; económicas, estadísticas y desde la lógica del marketing que caracteriza al entramado del *agribusiness*. En este sentido el aporte de las ciencias sociales y específicamente de la antropología es poder dar cuenta de este proceso de cambio desde la acción material y simbólica de los sujetos. A través de los que ellos hacen y dicen de su cotidianidad y cómo estos “experimentan, interpretan” y reorganizan sus prácticas a partir de la reconfiguración de la cadena de comercialización y del devenir de las condiciones que estructuran el campo rural. (Hill, 1988; Sahlins, 1985).

En este primer capítulo se presentan los lineamientos teóricos metodológicos utilizados en el desarrollo de esta tesis. Se intentará dar cuenta de las dificultades encontradas en el trabajo etnográfico problematizando el rol que ocupa el investigador en el trabajo de campo.

En el segundo capítulo se describe el contexto histórico en el que se enmarcan las transformaciones que se produjeron en el agro pampeano especialmente desde la década del 90', y cómo se estructura el mercado de agroquímicos a nivel global y local. Esta caracterización nos permitirá comprender cómo fue el proceso de transnacionalización de la actividad agropecuaria y el marco político económico nacional e internacional en el cual se producen estos cambios.



En el tercero se reconstruye el proceso de implementación del sistema en red Estrella. Se explicitan los antecedentes que dieron lugar a la reconfiguración del sistema de comercialización en red y los cambios que esto conllevó tanto al interior de la ET como al exterior en relación con las agronomías y los productores.

En el cuarto nos focalizaremos en describir y analizar el rol que ocupa la agronomía en tanto actor territorial e histórico dentro del sector rural y cómo se han reconfigurado las prácticas y representaciones de estos actores a partir del nuevo escenario de la agricultura globalizada. Asimismo se reconstruirá el proceso de transición de la agronomía a comercio Estrella y cómo este proceso es percibido por ellos.

En el anteúltimo capítulo se describe el último eslabón de la cadena de comercialización: los productores agropecuarios. Aquí se analiza de qué manera los cambios en los perfiles de los productores inciden en la reconfiguración de la red de comercialización y su relación con las agronomías locales y las empresas transnacionales.

Finalmente se presentan las conclusiones de este trabajo y se reflexionará brevemente sobre el rol del Estado en el contexto actual.

1.2 Marco metodológico: la etnografía y el acceso al campo

La siguiente investigación comenzó a principios de 2010 cuando la Dra. Valeria Hernández y la Dra. Carla Gras entraron en contacto con un informante clave⁹ de Semgen en Buenos Aires, al cual denominaremos aquí “Eduardo”. En este marco surge la posibilidad de realizar un trabajo sobre las transformaciones que acarrió a nivel local la implementación del sistema en red Estrella en el ámbito de las agronomías locales. En este sentido a través de este informante se comenzaron a abrir las puertas de la compañía para realizar la investigación.

⁹ Para mantener el anonimato no mencionaremos el nombre de ninguno de los entrevistados. Nuestro informante clave fue el primer entrevistado, siendo este el inicio del trabajo de campo en términos formales. Allí nos describió los antecedentes, los objetivos de este proyecto, la estructura de organización de la red de comercialización y los cambios que acarrió la implementación del dispositivo Estrella.



Durante este primer período, previo a mi ingreso en el proyecto, se realizaron diversas entrevistas con Eduardo en su oficina en Buenos Aires. En estos primeros encuentros se fueron reconstruyendo a partir de su relato los cambios internos que la implementación del sistema acarreó para la compañía. Asimismo Eduardo les proveyó diversas fuentes de documentación interna donde se delineaban los puntos fundamentales del proyecto como cuadernillos de planificación con los objetivos, plazos y detalles sobre la reestructuración interna, además de datos varios sobre los comercios Estrella desde donde poder comenzar el incipiente trabajo de campo. A partir de aquí comienza formalmente la investigación y a lo largo de los meses las investigadoras pudieron concurrir a algunos eventos¹⁰ de organización interna de la compañía lo cual brindó un excelente panorama de la interacción entre la empresa y los comercios Estrella, allí se pudo verificar cierto nivel de tensión con respecto a las expectativas y demandas de la compañía a los comercios Estrella y el grado de conformidad/disconformidad de estos con Semgen. En este marco se construyeron las primeras preguntas de investigación y se delinearon los ejes metodológicos sobre los cuales se comenzó a trabajar.

A nivel general uno de los intereses principales de esta investigación radica justamente en poder acceder al ámbito interno de una compañía transnacional, comprender su lógica de funcionamiento y los mecanismos que despliega para trastocar y subordinar las prácticas locales a la lógica global. Desde sus orígenes como disciplina científica la antropología se ha ocupado del “otro cultural” pero focalizada fundamentalmente en *comunidades nativas*, o grupos “excluidos o vulnerables”. Esta tradición antropológica se ha ido transformando a lo largo de las décadas abarcando a nuevos actores locales/globales en consonancia con la expansión del sistema capitalista a nivel mundial. En este sentido consideramos que se torna fundamental para el crecimiento de la disciplina los enfoques microsociales que puedan revelar el poder de los actores hegemónicos o grupos de elite, su relación con los grupos locales dentro del campo dinámico de las relaciones sociales y las pujas de poder. A nivel particular la pregunta clave y primordial refería a ¿Por qué las agronomías aceptaban entregar la información de sus clientes a estas compañías y que implicancias tiene esta decisión?

¹⁰ Los espacios de interacción a los cuales nos referimos son diferentes tipos de eventos exclusivos que organiza la compañía con su red exclusiva: desayunos de trabajo, capacitaciones, jornadas recreativas, cenas.



Esta inquietud recorrió transversalmente toda la investigación y la respuesta como veremos es multidimensional.

Como se relató brevemente en la introducción en Noviembre de 2010 me incorporo al equipo de trabajo y a partir de allí fui sumergiéndome en el mundo de los agronegocios, de las compañías que lideran el mercado de los agroquímicos en fuerte expansión y de Semgen en particular. Los primeros tres meses, previos al inicio del trabajo de campo, se fue recabando información general del modelo *agribusiness* y del perfil de Semgen en diversas fuentes: diarios, revistas, artículos *on line*, de su página web, entre otras, en función de comprender la lógica de comunicación de la empresa, su dimensión espacio temporal a escala global y local. Además se fue construyendo con Valeria y Carla el plan de trabajo para continuar con la investigación ya en marcha. Si bien contábamos con el *informante clave* en Semgen la relación con él por momentos se desdibujaba, a las primeras entrevistas debíamos “*ir de parte de él...*” o mencionando su nombre ya que la recomendación es la única puerta de ingreso al campo, pero a su vez esta recomendación podía restringir el espacio de la entrevista. En efecto, pudimos percibir que algunos de los entrevistados se sentían condicionados en sus relatos por dicha recomendación y lógicamente por no conocer al entrevistador. Sabíamos que este espacio era ambivalente y que en cualquier momento podría cerrarse, por ende durante el transcurso del trabajo de campo fuimos tratando de construir nuestra propia red de relaciones.

Luego de varias reuniones internas del equipo decidimos comenzar realizando la primera entrevista en un comercio Estrella de la localidad de Junín, provincia de Buenos Aires, corazón de la Pampa sojera. Esta elección no fue azarosa, todo lo contrario ya que una compañera del equipo de investigación, la Lic. Eugenia Muzi dentro del marco del mismo proyecto ya había hecho un trabajo de campo prolongado en la zona con lo cual se pudo acceder a información adicional y a entrevistas previas que ella había realizado a los mismos actores dentro de su línea de trabajo para la tesis de licenciatura. Sin embargo como los eventos imprevistos son la regla en el trabajo de campo más que la excepción no nos fue posible en ese momento pautar la entrevista en dicha agronomía y por lo tanto debimos abocarnos a una empresa de la ciudad Autónoma de Buenos Aires, uno de los pocos comercios ubicados en esta localidad ya que las demás se encuentran en la provincia de Buenos Aires y en menor medida en las diversas provincias del interior del país. De esta forma el comienzo de mi acceso formal al



campo fue un poco accidentado sumado a mi inexperiencia en la realización de entrevistas y en el trabajo de campo. El primer contacto de esta agronomía fue la representante comercial de la empresa, a la cual llegamos con la referencia de “Eduardo”, ella me recibió y cuando le pregunté si podía grabar la entrevista me dijo que “*no quería quedar escrachada*”, tome nota y apelé lo más que pude a la memoria post entrevista. El relato de esta primera entrevista fue poco profundo y con un tinte más técnico pero importante para comenzar a contextualizar y reconstruir el dispositivo Estrella. Es interesante detenernos un instante en el uso del *grabador* ya que en algunas de las entrevistas generó por momentos algunas tensiones o desconfianza en los sujetos que se diluyó automáticamente cuando lo apagué. En ciertos casos fue explícito el pedido de no usarlo y en otros estuvo implícito el cambio de actitud, en el tono del relato y en la profundidad de las respuestas durante la entrevista. Cuando le conté a Valeria esta situación me explicó que el status del grabador dispara los imaginarios de los entrevistados y que tenía que presentarlo como un elemento de trabajo más, de registro de información y brindar mi compromiso de confidencialidad y ética, así lo hice en las entrevistas que siguieron.

Después de varios intentos fallidos pudimos coordinar la entrevista que teníamos prevista en Junín con un Ingeniero agrónomo empleado de un comercio Estrella. Aquí la recepción fue distinta, puede deberse a diversos factores, uno de ellos podría ser la modalidad de presentación ya que no fue de “*parte de Eduardo*” sino dentro del marco de un proyecto de similares características al que se venía realizando en Junín, la dinámica de la entrevista fue diferente a la anterior. De aquí podemos advertir que cada encuentro que se genera entre el antropólogo y sus interlocutores forma parte de un entramado particular, es producto de una dinámica específica, de una relación social determinada que esta signada por la posición que los sujetos le otorgan al investigador en el *campo* (Hernández, 2006). En este sentido *la presentación* del antropólogo y la explicitación de sus objetivos será también determinante de las impresiones que construyan de él sus interlocutores (Hernández, 2005). El relato de esta segunda entrevista fue muy fructífera para comenzar a abrir el diálogo en términos de construir los cambios producidos por la red Estrella y posteriormente, luego de realizar varias entrevistas, comprender el sentido que tienen estas transformaciones para los sujetos de acuerdo con el rol que ocupan en la agronomía.



La mayoría de nuestros interlocutores son Ing. Agrónomos cuyas actividades principales se realizan dentro del ámbito de empresas clave para nuestro trabajo, brindando diferentes servicios al sector agropecuario. Por consiguiente, se intenta relevar la trayectoria personal de los actores, de la empresa en la cual insertan su actividad y cómo construyen la red de relaciones con otros actores dentro de un marco más amplio que el del sector agropecuario. La perspectiva de los actores es distinta según su franja etaria: si son jóvenes / mayores, por la posición que ocupan en la agronomía: si son dueños/ gerentes / empleados, su formación profesional: si son agrónomos / si no lo son, el perfil de los comercios: si son mega / grandes / pequeñas empresas y fundamentalmente el perfil de los agrónomos: técnico y/o comercial. Es indudable que la experiencia previa, la ideología y el rol que ocupan en la actividad que realizan inciden en su visión del mundo y en la reconstrucción de su cotidianeidad. De esta forma la entrevista se convierte en un momento dialéctico ya que las preguntas del investigador implican la reflexión y la explicitación de las propias prácticas de los sujetos a la luz de las preguntas realizadas por él. A lo largo del siguiente trabajo intentaremos dilucidar cómo la puesta en marcha de la red comercial Estrella lleva impresa una multiplicidad de sentidos para cada uno de los entrevistados de acuerdo con su trayectoria, experiencia y perfil.

Luego de finalizadas las entrevistas pedía a mis interlocutores que me recomendaran a otros comercios Estrella o productores para continuar construyendo la red de relaciones, en varios casos los entrevistados se comunicaron directamente con la persona para consultar su disponibilidad para recibirme, ya que como me aclaraba uno de ellos *“sin recomendación no llegás”*. Reflexionar sobre los sentidos de las recomendaciones en el trabajo de campo se convirtió en una importante herramienta de construcción de conocimiento sobre el espacio social, y sobre cómo los actores construyen sus representaciones del campo de su actividad en general y de su cotidianeidad en particular. Es interesante relevar cómo algunas de las recomendaciones aludieron a aquellos actores denominados por ellos “referentes”, “exitosos” o “tecnológicos” en línea con el modelo *agribusiness*, pero también a aquellos que por diversos motivos pertenecían a un universo más crítico de alguna de las características del sistema, ya sea de las prácticas que llevan a cabo las ETs, de la organización la comercialización, del acceso a las tecnologías, entre otras.



1.3 El trabajo de campo y la construcción del mapa de actores

Como nos interesaba comprender cómo funciona el sistema de comercialización de los agroinsumos de manera integral y desde *adentro* quisimos construir este proceso desde la tríada de los actores involucrados: las transnacionales, las agronomías y los productores. Por la dinámica propia del trabajo de campo la reconstrucción de la red debimos centrarla principalmente desde la perspectiva de las agronomías, y en menor medida desde la mirada de los productores y de la empresa transnacional.

Luego del trabajo etnográfico realizado por Carla y Valeria puertas adentro de Semgen el acceso a estos espacios de interacción se fueron cerrando. Por este motivo tuvimos que construir nuestra propia red de relaciones para llegar a los espacios de interacción entre Semgen y la red Estrella. A lo largo del trabajo de campo pudimos hacer algunas entrevistas a representantes de Semgen y a partir de ahí fuimos tejiendo nuestra red de relaciones al interior de la empresa, desde otra posición, lo cual nos permitió participar en un evento en el centro de experimentación tecnológica que Semgen tiene en la provincia de Buenos Aires, un espacio de relacionamiento de la tríada (y otros actores) donde la empresa presenta los nuevos productos que está desarrollando y realiza capacitaciones con agrónomos referentes de este modelo productivo. En este espacio los representantes de los distintos comercios Estrella interactúan entre sí, con los productores y la ET recibe el *feedback* del encuentro. Esta experiencia fue muy fructífera ya que nos permitió comprender la lógica de interacción entre los actores, nos abrió nuevas puertas y a su vez nuevos interrogantes. Por otra parte pudimos participar en diversos espacios clave del modelo de agronegocio: congresos, simposios, charlas, que nos permitieron ingresar de lleno en las dinámicas de interacción del sistema y el marco ideológico en el cual desarrollan sus prácticas.

A nivel local, el seguimiento del sistema en red Estrella como objeto de conocimiento nos llevó a la realización de entrevistas en varios puntos de Capital Federal y diferentes partidos de la provincia de Buenos Aires y Santa Fe, utilizando la modalidad *multi-situada* (Marcus, 1995) que nos permite comprender mejor la dinámica territorial de nuestro campo en articulación con la lógica más global en la que se encuentra inmersa.



Mediante estadías de una semana en las localidades se buscó tender puentes entre los actores, adentrarnos en el entramado de relaciones no sólo en la misma localidad sino también entre actores de las diferentes localidades intentando poner en diálogo los relatos de todos nuestros entrevistados. Al pertenecer al mismo universo y ser distribuidores de la misma o de diversas ETs los representantes de los comercios se conocen entre sí ya que interactúan en los mismos espacios; capacitaciones, congresos, por lo tanto durante algunas de las entrevistas se hacían referencias unos a otros.

La amplia territorialidad de la red comercial se presentó como un escollo del trabajo etnográfico ya que la localización de las agronomías y de los campos de los productores no era de fácil acceso. La mayoría de los campos cultivados y de los comercios se encontraban en las afueras de la ciudad, algunos sobre la ruta y la falta de movilidad propia y el desconocimiento de las localidades en ciertos momentos hacia engorrosa la llegada, en la mayoría de los casos la dificultad en el traslado pudo ser solucionada por la buena disposición de la mayoría de los entrevistados de llevarnos y/o traernos a la terminal de ómnibus o del hospedaje donde nos encontrábamos, o en su defecto el traslado se hacía en remis.

La concreción de las entrevistas con los actores también fue un proceso complejo ya que la mayoría de ellos tienen múltiples ocupaciones y actividades en su localidad de residencia o en otras, las más comunes son; viajes de trabajo, visitas a campo, capacitaciones, reuniones de negocios. Aquí podían presentarse dos posibles escenarios: la planificación anticipada de la entrevista o la espontaneidad del momento “*venite ahora que estoy libre*”. Otro factor no menor refiere a cómo se producía el acercamiento a ellos y el motivo por el cual fueron seleccionados como entrevistados. La mayoría de los actores indagaba sobre nuestro interés en ellos como interlocutores, esta inquietud está estrechamente relacionada con el contacto que los recomendó como potenciales entrevistados. Sin duda el “*llamo de parte de tal...*” tiene un efecto importante en la aceptación o no de la entrevista y hasta en el tiempo y la atención que le dedicaron a este espacio¹¹. Ya concertada la entrevista elegimos la modalidad no directiva para que los actores puedan explayarse libremente sobre los aspectos más significativos para ellos, “*que permitan dar cuenta del modo en que los informantes*

¹¹ Cuando quisimos extender nuestras entrevistas a comercios de Capital Federal que no fueran parte de la red Estrella y donde no teníamos ninguna referencia, a pesar de las reiteradas llamadas, no nos fue posible concretar ningún encuentro.



conciben, viven y asignan contenido a un término, o a una situación; en esto reside, precisamente, la significatividad y confiabilidad de la información” (Guber, 2001). En este sentido las preguntas abiertas permiten acceder a ese universo de significación a través de la densidad del relato de nuestros interlocutores y de su construcción del mundo, justamente en este punto reside el valor de la entrevista a través de su carácter performativo el discurso construye esa realidad social.

1.4 El investigador y la mirada de los otros

A partir de mi experiencia en el trabajo de campo, al realizar varias entrevistas y sumergiéndome en el mundo del *agribusiness* mi enfoque fue transformándose. Comprendí las dificultades que se le presentan al investigador con respecto a mantener una postura neutral frente a un campo de conocimiento, sea cual fuere el campo de estudio, en este caso el agroecológico o el modelo *agribusiness*. Claramente el investigador no es una “tabla rasa” sino que alberga consigo un marco teórico, la experiencia adquirida, un bagaje de conocimiento, su ideología, etc. Sin embargo al hacer explícitas nuestras creencias, los estereotipos que acarreamos, es decir los supuestos básicos subyacentes que postula Gouldner (1973) podremos lograr la perspectiva crítica que la actividad de investigación académica requiere.

Tal como indica Bourdieu (1995) poniendo en duda el conocimiento previo y los prejuicios que en tanto sujetos sociales nos acompañan, es decir a través de la ejercitación de “*la duda radical*”, es que podremos armarnos de las herramientas necesarias para que esa inquietud de conocimiento de sus frutos.

Por otra parte, quisiera agregar que en este proceso de aprendizaje que me tocó transitar comprendí lo que Valeria Hernández condensó en una frase que marcó mi perspectiva frente al trabajo de campo y mi posición como antropóloga: “*Nuestro compromiso es con la antropología*”. Efectivamente, como científicos sociales tenemos una responsabilidad que es la construcción de conocimiento y el “dato” construido no es nada menos que la confluencia de la experiencia etnográfica, de los aportes de nuestros interlocutores, de las fuentes materiales a las que acudimos y la interpretación que en



tanto investigadores hacemos de ese material en conjunto. Ese “real construido” no es nada menos que la atribución de sentido y su estructuración, un proceso de síntesis (Batallan y García, 1990).

De esta forma, la construcción de ese conocimiento sólo puede ser colectivo pero materializado por una mirada, una perspectiva, que es la del investigador, ahí se encuentra plasmado nuestro compromiso.

El trabajo de campo es la práctica que nos permite identificar las dinámicas internas y significativas de la vida cotidiana de los sujetos. Tal como indica Emerson *“El etnógrafo busca una inmersión más profunda en los mundos de los otros para poder comprender qué experimentan ellos como significativo e importante”* (Emerson: 1995 P.1)

Como mencionamos en el primer apartado la imposición de un rol determinado al antropólogo dependerá de múltiples factores: en primer lugar de las primeras impresiones que se formen de ese encuentro las cuales determinarán el grado de empatía y confianza en la interacción social. Tal como indica Berreman son estas *“impresiones”* las que se tornan fundamentales en la construcción de las relaciones sociales con los actores con quienes interactuamos, condicionando su comportamiento (Berreman 1962).

En segundo lugar *“las características personales”*¹² del investigador también generarán un efecto en el interlocutor, por el cual este construirá su realidad social y su visión de mundo, por lo tanto el trabajo de campo en general y la entrevista en particular forman parte de un conjunto de interacciones que indudablemente generan efectos sobre los sujetos, y este proceso dependerá de las diferentes identidades que los mismos le atribuyan al investigador, ya sea previstas o imprevistas. (Berreman, 1962). Este proceso de reflexividad que transitan los sujetos durante la entrevista, también repercute en la conciencia social y la construcción de conocimiento del propio investigador.

Las tres dimensiones en las que se revela la importancia de la reflexividad, es a través de la explicitación del mundo social de donde el investigador proviene, el marco teórico o bagaje de conocimiento previo al cual este se inscribe y la reflexividad propia de los sujetos. (Guber, 2001) En resumen, la conjunción de estas *“reflexividades”* se convertirá en el objeto de conocimiento del investigador y su interpretación de la realidad social bajo estudio.

¹² Tal como indica Hernández (2006) nos referimos a las características particulares de los investigadores *“género, edad, origen, apariencia, clase social”* que incidirán en la relación que se genere entre los interlocutores y el antropólogo.



En consonancia con lo anterior durante el trabajo de campo mis interlocutores me fueron ubicando en posiciones de diversa índole; desde una simple estudiante con una inquietud de conocimiento, como antropóloga profesional con *expertise* humana y rural, como “testigo” del proceso de cambio que está experimentando el mundo rural, un punto de vista más sobre las reglas del juego del modelo actual, hasta “espía” de Semgen ante lo cual los interlocutores tenían miedo de quedar “escrachados” por su relato. Más allá de las diferentes calificaciones y perspectivas sobre mi presencia en el lugar todas se unifican en mi rol de “mediador” o “de tercero excluido” (Hernández, 2006) dentro de este campo de poder.

Con el correr de las entrevistas fui dándome cuenta que el status que me otorgaban mis entrevistados estaba estrechamente relacionada con su rol dentro del circuito comercial y su perfil personal y profesional. Dentro de este campo social se percibe una fuerte lucha simbólica por las representaciones que se construyen en torno a los aspectos “positivos” y “negativos” del modelo y la imagen que se difunde de ella. Para ejemplificar esta percepción daré un ejemplo que para mí fue iluminador. Finalizado el encuentro en el centro experimental ubicado cerca de la localidad de Junín, la responsable de comunicación de Semgen, “Mariana” se ofreció a alcanzarme hasta Capital Federal, naturalmente acepté la propuesta ya que me parecía una oportunidad inmejorable para dialogar con ella espontáneamente, conocer su punto de vista sobre el contexto general del modelo, sobre la red de comercialización, y varias cuestiones más. El viaje duró más de 4 horas y la conversación tuvo un tono bastante ameno. A diferencia de las entrevistas más “formales” donde mi rol es el de indagar, abrir el juego y escuchar, en este caso fue al revés ya que era ella la que me interrogaba a mí sobre el objetivo de la investigación que llevaba a cabo, mi pertenencia institucional, el financiamiento y obviamente sobre mis intenciones y opiniones personales. Entre una variedad de temas la charla derivó en la aprobación de la nueva soja transgénica Liberty Link (LL) de Bayer Cropscience por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación en Agosto de 2011 y el aspecto político y simbólico de esta autorización luego de más de 15 años sin eventos nuevos.¹³ Fue en ese

¹³ Para mayor información véase: <http://www.lanacion.com.ar/1399195-aprueban-una-nueva-soja-transgenica>. Según el relato de Mariana “La soja LL no es una soja nueva, es la aprobación de un gen de Bayer para que se introduzca en la soja, la aprobación es una cuestión política porque la presentación se hizo hace 20 años más o menos y el mercado cambió mucho en todo este tiempo. Por ahora no creo que Bayer la comercialice porque se está trabajando duro en llevarle al productor algo más innovador, lo otro ya es casi obsoleto”



momento cuando de manera inquisidora y sorpresiva me pregunta: *¿Cuál es tu opinión sobre la biotecnología?* por unos instantes se creó un halo de silencio, me tomé unos segundos para contestar que me parecieron toda una eternidad, puede parecer raro pero su interpelación caló profundo en mi interior y atiné a contestarle que el objetivo de este trabajo era justamente formar mi opinión sobre el tema. Es ahí donde realmente pude darme cuenta de que más allá de mis conocimientos previos y mi ideología, tenía una inquietud de conocimiento que intentaba responder con este trabajo. Luego siguió preguntándome sobre algunos de los temas que pude relevar durante la investigación, en torno a las diversas ETs, el patentamiento de las semillas, la empresa Monsanto y su red de comercialización, entre otros. Después de dos horas de viaje me invitó a tomar un café con otro Ingeniero responsable del desarrollo a campo de los productos Semgen en el centro experimental. Les ofrezco invitarlos yo en agradecimiento por el traslado y la invitación al centro, luego de insistir reafirma, *“no, deja pagamos nosotros, en serio”*. Ante mi comentario sobre lo atentos que habían sido, ella responde *“esa es la idea”*. Reflexionando sobre este suceso con Valeria comprendí que el producto de esta investigación conlleva impresa una postura que no es neutral y que definitivamente no puede serlo. *“La presencia del antropólogo no es neutra: es un testigo a quien se erige en juez”* (Hernández, 2005:75). Los agentes ubican al antropólogo de acuerdo con determinados posicionamientos e intereses particulares, comprenderlos requiere conocer la dinámica de ese campo de juego. Mariana como responsable de comunicación intenta que la construcción de la imagen de Semgen hecha en esta investigación sea “favorable” a los intereses de la compañía. En este sentido hay una lucha de intereses y símbolos en pugna que se dirimen en un campo donde el investigador también está inmerso como sujeto social. Al finalizar el viaje se ofreció a recibirme en sus oficinas de Buenos Aires, no sólo a mí sino a todo el equipo de investigación para contarnos sobre las actividades de RSE¹⁴ que realiza Semgen en varios lugares del país.

Como investigadores y sujetos sociales nos encontramos atravesados, en términos de Bourdieu (1995), por campos poder¹⁵ y luchas de intereses que nos interpelan a tomar posiciones a favor / en contra de una realidad o visión del mundo.

¹⁴ Siglas correspondientes a Responsabilidad Social Empresaria.

¹⁵ Con esta categoría hacemos referencia a: *“Relaciones de fuerza entre las posiciones sociales que garantizan a sus ocupantes un quantum suficiente de fuerza social – o capital – para que estén en condiciones de participar en las luchas de poder”*



Claramente esto remite a la fuerte lucha política, simbólica e ideológica que permea los campos sociales y el rol preponderante que ocupa el investigador como actor social, intérprete, testigo y voz de estas realidades.

La producción de conocimiento es puramente reflexiva y tiene un carácter colectivo, implica la confluencia y los esfuerzos articulados de muchas miradas que aportan su conocimiento, su experiencia, su relato ayudando al investigador a conceptualizar una perspectiva particular (entre muchas otras) del mundo social.

El trabajo de campo nos brinda las herramientas para acceder de primera mano a la información necesaria para la comprensión y construcción del dato etnográfico dentro de un campo de estudio determinado. De este modo se torna necesario pensar en términos relacionales, mediante la articulación de enfoques micro y macro sociales, teniendo en cuenta las distintas escalas (ya sea nacional, regional, global) que inciden en un campo “local” determinado. Esto nos permitirá dar cuenta de las dinámicas sociales y sus efectos. (Bourdieu y Wacquant, 1995)

Finalmente, como investigadores y sujetos reflexivos, críticos de la realidad social en la cual nos encontramos inmersos, somos responsables de nuestra producción no sólo en términos académicos sino también políticos.



CAPÍTULO DOS: LA TRANSNACIONALIZACIÓN **DE MUNDO RURAL**

2.1 La ruralidad argentina en perspectiva histórica

Desde fines de Siglo XIX en el contexto de conformación del Estado-Nación y la división internacional del trabajo, la Argentina se ha posicionado como país agroexportador y el sector primario ha ocupado uno de los roles más preponderantes en la balanza comercial argentina. Este modelo de desarrollo de “crecimiento hacia afuera” permeó la historia económica de la Argentina posicionándola a nivel mundial como un país periférico no industrializado (Ferrer, 1999). Durante el período que va de 1880 a 1930 el modelo agroexportador (MAE) se basó en la producción de materias primas para el mercado internacional: alimentos básicos como cereales y carnes y la importación de productos manufacturados. Este sistema productivo nos legó la denominación de “granero del mundo”, siendo el eje estructurante de la economía argentina hasta la década del 30’ donde la gran depresión de 1929 dio lugar a un incipientemente proceso de Industrialización por sustitución de importaciones (ISI)¹⁶, el cual tuerce el eje hacia la producción de las manufacturas industriales y de origen agropecuario. Durante el período 1935 – 1945 el sector industrial creció un 8% y superó a la actividad agropecuaria¹⁷. A partir de la década del 30 a fines del 70 el Estado fomentó el desarrollo industrial orientado principalmente al mercado interno, reasignó recursos para la producción de bienes de consumo pero encontró algunos límites como la falta de capitalización que impidió la expansión de la actividad. Esto produjo un debilitamiento del sector industrial dando mayor relevancia dentro de la balanza al sector agropecuario como dinamizador del sistema económico. En la década del 90 bajo el modelo neoliberal se implementan medidas tendientes a la desindustrialización del

¹⁶ A partir de 1930 comienza en la Argentina un incipiente proceso por el cual se sustituyen las importaciones por la producción nacional de manufacturas. En 1945 este modelo se intensifica con una orientación hacia el mercado interno. Desde 1950 hasta 1966 comienza una etapa de desarrollo de la industria básica con fuertes vaivenes debido a los diferentes golpes de Estado que vivió el país. Finalmente la dictadura de 1976 frenará este proceso de industrialización.

¹⁷ Informe interno: Componente Industrial (Junio de 2010) PICT 2008-1216: “Modelos de Desarrollo: actores, disputas y nuevos escenarios en la Argentina contemporánea”.



país, la reprimarización de la matriz productiva y un incremento de la inversión extranjera directa (IED) que afectó al conjunto de la economía en general. (Arceo, González, 2008). En el nuevo siglo, especialmente a partir del 2001, la actividad agropecuaria ha vuelto a ocupar un rol preponderante como fuente de generación de divisas para el tesoro nacional, pero a diferencia del MAE tradicional donde el eje de las exportaciones se basaba en la producción de alimentos, como cereales y carnes, a partir de la década del 70 en adelante, se ha virado hacia un modelo de producción de *commodities agrícolas*, productos genéricos sin valor agregado, como la soja o el maíz orientado al mercado internacional. De acuerdo con algunos autores este proceso generaría un efecto “*reprimarizador de la economía*” (Svampa, 2012; Teubal, 2006) por la relevancia de las actividades de carácter extractivo, como la megaminería, el petróleo y el agronegocio, esta tendencia se identifica no sólo en Argentina sino en gran parte de los países latinoamericanos. En este sentido, se generaría una división internacional del trabajo con una matriz productiva básicamente agrícola y agroindustrial, que nos ubica nuevamente en una posición de neodependencia frente a los mercados financieros y la demanda internacional.

2.2 Adopción tecnológica y *modernización* agropecuaria

Hemos visto a lo largo de la historia como las revoluciones industriales y tecnológicas generan transformaciones en la vida cotidiana de las personas. No sólo por tener una fuerte incidencia en la esfera económica, dentro del circuito de producción, distribución y consumo sino también por los cambios que genera en los modos de pensamiento, en las prácticas y en relaciones sociales de una sociedad, de ahí su valor simbólico. (Hernández, 2005; Escobar, 2005) La tecnología además de representar un conocimiento técnico es un *producto social* y como tal la decisión de su desarrollo local *implica que se está adhiriendo a una serie de contenidos sociales, culturales, económicos, productivos, etc.* (García, 1987). La capacidad de apropiación de las nuevas tecnologías, la función que cumplan y el uso que se haga de ellas dentro de la sociedad impactará de manera positiva o negativa de acuerdo con la mirada del observador y sus intereses, de ahí su carácter político. En este sentido la tecnología



también “*representa un instrumento de dominación*” (García, 1987) y como tal una herramienta de poder para quien la detente.

Dentro del contexto actual de globalización de las relaciones de mercado y la expansión sin fronteras del capital financiero a escala mundial, la tecnología desarrollada en los países centrales fue llegando a la Argentina y el mundo rural se fue adaptando velozmente a estos procesos de cambio mediante la reconfiguración productiva, social y cultural de sus prácticas y representaciones. Estas transformaciones se sitúan emblemáticamente en dos períodos: en primer lugar en la década del 70 y luego en la década del 90, conformando el nuevo paradigma de “la ruralidad globalizada” (Hernández, 2009). El proceso de *modernización* de la actividad agropecuaria comenzó a mediados de la década del 60 con *la revolución verde*¹⁸ lo cual permitió el incremento de la producción agrícola mediante la difusión de la práctica de doble cultivo soja – trigo logrando obtener dos cosechas anuales aumentando la productividad y la rentabilidad del sector agropecuario.¹⁹

En la década de los 90´ se produce otro avance en el desarrollo tecnológico pero esta vez de la mano de la biotecnología. El cambio productivo que comenzó con la revolución verde se expande con el surgimiento de nuevos eventos desarrollados a través del proceso de transgénesis²⁰. En 1996²¹ la CONABIA²² autoriza la comercialización en la Argentina de la semilla transgénica de soja²³, un organismo

¹⁸Es el proceso por el cual se sustituyen variedades locales por aquellas de mayor rendimiento. La revolución verde consistió en la utilización de semillas mejoradas de trigo, arroz y maíz, que adaptadas a diferentes ambientes junto con el uso de fertilizantes y plaguicidas generan mayor productividad.

¹⁹ La implementación de semillas híbridas en la Argentina estuvo financiada por capital privado y capital nacional. La institución protagonista de la transferencia de tecnología a los productores fue el INTA – Instituto Nacional de Tecnología agropecuaria-.

²⁰ Proceso de transferencia de un gen proveniente de un organismo hacia otro modificando la secuencia de ADN para mejorar alguna de sus propiedades. En el caso de la soja implica la introducción del gen resistente al glifosato. Para mayor información véase: <http://argenbio.org/index.php?action=novedades¬e=255>

²¹ En 1996 la Ex-Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación aprueba la comercialización de la soja RR (Round up ready) resistente al glifosato a pedido de la empresa Nidera. En 1998 se libera comercialmente el maíz y el algodón BT a pedido de Monsanto. http://www.monsanto.com.ar/quienes_somos/historia_argentina.aspx

²² La Comisión Nacional Asesora de Biotecnología Agropecuaria es una institución creada en 1991 que evalúa, asesora y autoriza la liberación de variedades genéticamente modificadas (OVGM) para su experimentación y comercialización.

²³ En la actualidad esta fórmula se ha extendido a otros cultivos como el maíz, sorgo, canola, algodón, entre otros.



genéticamente modificado (OGM), que en articulación con el herbicida glifosato²⁴ la hace más tolerable a las malezas e insectos.

De este modo la conjunción de las semillas OGM + glifosato, denominado “paquete tecnológico”, y la incorporación de nueva maquinaria agrícola²⁵ bajo técnicas de siembra directa²⁶ fueron reconfigurando la modalidad de producción primaria en Argentina.

Desde su liberación en 1996 la soja OGM fue adoptándose de forma masiva hasta alcanzar en la actualidad casi el total de la superficie sembrada en detrimento de la soja convencional. Desde 1998 La Argentina se ha convertido en el segundo productor mundial de soja transgénica luego de Estados Unidos.

Superficie sembrada con cultivos transgénicos, por país (*)

País	1996		1997		1998	
	mill. has.	%	mill. has.	%	mill. has.	%
EE.UU.	1,5	84,3	8,1	73,6	20,5	73,8
Argentina	0,1	5,6	1,4	12,7	4,3	15,5
Canadá	0,1	5,6	1,3	11,8	2,8	10,1
Australia	<0,1	2,2	0,1	0,9	0,1	0,4
Méjico	<0,1	2,2	<0,1	0,9	<0,1	0,2
España	0	0	0	0	<0,1	0,1
Sudáfrica	0	0	0	0	<0,1	<0,1
Francia	0	0	0	0	<0,1	<0,1
Total	1,8	100,0	11,0	100,0	27,8	100,0

(*) sin China

Fuente: CEI en base a James (1997, 1998)

Según un informe de ISAA (2011), en la actualidad esta situación no se ha modificado. A nivel mundial los primeros tres países en producir soja RR son: “*EE.UU con 29,2 millones de hectáreas, Argentina con 19,2 millones hectáreas y Brasil con 20,6 millones de hectáreas. Los otros ocho países en orden decreciente en superficie de*

²⁴ Herbicida de amplio espectro que permite controlar las malezas que afectan al cultivo de soja, el mismo fue patentado por Monsanto bajo la marca Round up Ready (RR). En la actualidad el glifosato se ha convertido en un producto genérico ya que la patente ha expirado en el año 2000.

²⁵ El éxito de la modernización agrícola implicó la implementación de tecnología de punta que acompaña a la biotecnología, como diferentes tipos de maquinaria agrícola y equipos sofisticados: tractores, sembradoras, pulverizadoras, cosechadoras.

²⁶ La siembra directa (o labranza cero) como sistema de labranza permite sembrar sin remover drásticamente la tierra manteniendo los rastrojos en la superficie. Es importante destacar que este método a diferencia de la labranza convencional requiere de un mayor uso de insumos.



*has cultivadas son: Paraguay, Canadá, Uruguay, Bolivia, Sudáfrica, México, Chile y Costa Rica.*²⁷

Desde la liberación de la soja resistente al glifosato en 1996 la tasa de adopción no ha parado de crecer. Este cultivo se ha convertido en el símbolo del agronegocio, sin embargo es importante destacar la amplia adopción que han tenido otros cultivos OGM como el Maíz BT y el algodón BT, que también han crecido en cantidad de has cultivadas.

En el caso del maíz BT según el mismo informe de 2011 la superficie sembrada de este cultivo creció en más de 1 millón de has con respecto al 2010: EEUU con 33,9 millones de has, Brasil con 9,1 millones de has y Argentina con 3,9 millones de has²⁸.

Con respecto al algodón BT, en 2011 la Argentina también ha percibido un aumento en la superficie de has cultivadas y se encuentra dentro de los 9 países (luego de India, EEUU, China y Paquistán) donde más ha crecido este cultivo con respecto al año anterior²⁹.

Retomando la descripción del contexto local, la rápida adopción del paquete tecnológico en Argentina fue favorecida por una coyuntura particular de este país y es la expansión de la semilla “no certificada” proveniente de la denominada “bolsa blanca ilegal”³⁰. Este sistema provocó (y aún en la actualidad sigue generando) importantes conflictos entre los productores y las compañías de investigación y desarrollo (I+D) que demandan el cobro de un canon por la inversión realizada en materia de investigación tecnológica. El eje del conflicto reside en que los productores argentinos se apoyan en la ley de semillas y creaciones fitogenéticas N° 20.247 del año 1973 la cual permite a

²⁷http://www.isaaa.org/resources/publications/biotech_crop_annual_update/download/01%20Soybean%202012.pdf

²⁸http://www.isaaa.org/resources/publications/biotech_crop_annual_update/download/02%20Corn%202012.pdf

²⁹http://www.isaaa.org/resources/publications/biotech_crop_annual_update/download/03%20Cotton%202012.pdf

³⁰ La bolsa blanca refiere a la semilla “sin marca” que comparten/comercializan los productores sin pagar por el costo de investigación a las empresas que las producen. Para el caso específico de las semillas de soja, al ser estas autógamas “...se autofecundan, por lo que no necesitan ninguna planta de la misma especie o de otra para reproducirse” No sucede lo mismo con las semillas alógamas (como el maíz) “que son fecundadas mediante la transferencia del polen de la flor de una planta a otra por medio de insectos, el viento u otros agentes” Cuando una planta autógama es apta para la reproducción, no hay necesidad de intervención externa; el sistema tradicional de conservar semillas es perfectamente válido para este tipo de plantas. Por el contrario, cuando una planta es alógama, es decir, cuando se reproduce mediante polinización cruzada o abierta, es necesaria la contribución del polen de otra planta; aquí es donde la intervención de la tecnología y de seleccionadores hace posible la introducción de genes que pueden reforzar las cualidades intrínsecas de una planta.
http://www.fao.org/sd/ruralradio/common/ecg/24516_es_seeds_sp_1_.pdf



través del artículo 27 que el productor “reserve y siembre”³¹ sus semillas para uso propio. En este sentido una de las estrategias de las compañías semilleras para contrarrestar esta situación es el cobro de la “regalía extendida”³² sobre el cultivo. Sin embargo la disposición de este Royalty no cumplió las expectativas de las empresas, especialmente el interés de Monsanto, y se tradujo en una toma de medidas aún más drásticas como la que implementó esta empresa en el año 2004: dejar de vender semillas de soja, focalizando la comercialización en las de maíz y sorgo.³³

Ahora bien, la llegada de las nuevas agrobiotecnologías al país estuvo acompañada por la expansión de las empresas transnacionales con los nuevos eventos, ya sea en semillas, agroinsumos y servicios para el agro. La implementación de todas estas *innovaciones* tecnológicas genera un aumento en la dependencia de los productores hacia los productos y servicios generados por estas compañías. En efecto, dentro de este marco el aumento del rendimiento y la productividad requiere de la implementación de estos productos acompañados de insumos y maquinarias específicas. Los diferentes actores que quieran intervenir en el sistema agropecuario necesitan de grandes capitales iniciales para invertir, no sólo porque la competitividad en la producción requiere de gran escala sino que además requiere de mayor tecnología, entendida en un sentido amplio: de producción, de comunicación, de información³⁴, etc.

Con lo descrito hasta aquí podemos entrever que la velocidad de los cambios acaecidos en el medio rural, en menos de 50 años, han redefinido las condiciones necesarias para la producción y la organización del proceso productivo.

Como mencionamos anteriormente La Argentina se ha convertido en el tercer productor de soja a nivel mundial y este proceso de “sojización” tiene grandes efectos sobre la estructura agropecuaria. A nivel espacial se identifica en casi todo el país un aumento en la superficie dedicada a la agricultura. La expansión de la soja especialmente se produjo por el desplazamiento de otras actividades tradicionales del

³¹ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/34822/norma.htm>

³² También denominada Royalties, implica el pago de una tasa/canon a las empresas de investigación y desarrollo cuando el productor se guarde semillas para uso propio.

³³ Ver más información: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/30-1148-2004-01-25.html>

³⁴ Una de las características más impactantes de la agricultura actual es el uso de la tecnología de la información y comunicación que permite acceder a datos relacionados con la siembra, cosecha, durante su estado de ocurrencia.



campo como la tambera y la ganadera. La expansión de la frontera agrícola hacia zonas otrora impensadas para realizar estas actividades se traduce en procesos de deforestación y reemplazo de vegetación nativa por áreas de actividad agropecuaria, un ejemplo paradigmático de este proceso se está produciendo en Norte Argentino³⁵, especialmente en Salta, Santiago del Estero, etc. (Paruelo, 2004, Catacora – Vargas 2012).

A nivel social y en la misma región la expansión de la agricultura tecnificada ha ido desplazando y excluyendo de sus lugares de residencia a campesinos, pequeños productores y comunidades aborígenes, siendo su correlato el aumento de la cantidad de grandes productores y *agribusinessman* que arriendan las tierras para actividades agroindustriales dedicadas exclusivamente a la exportación (Teubal, 2006).

2.3 Correlato político económico de la transnacionalización agropecuaria

Estas transformaciones no hubieran podido desarrollarse sin un contexto político-económico acorde con estos intereses. Es impensable un conjunto de cambios de estas magnitudes sin una coyuntura favorable que acompañe este proceso.

En consonancia con la adopción tecnológica y la penetración de capitales extranjeros desde la década del 60 hasta el 80 El Estado acompañó la expansión productiva y el crecimiento de la producción agropecuaria otorgando financiamiento al sector. El objetivo era fundamentalmente la transferencia de conocimiento y el aumento de las inversiones para la modernización de la actividad y la implementación de tecnologías de punta. (Barsky, 2009). Durante ese período la dinamización de la productividad agropecuaria estuvo dada especialmente por la incorporación de estas nuevas tecnologías en el agro. Todos estos cambios han actuado como el motor de avance y *desarrollo* de la agricultura, especialmente en la Región Pampeana. Tal como indica Obschatko (1988) las políticas orientadas al sector agropecuario durante este período son sumamente discontinuas, con vaivenes dentro de un marco de inestabilidad

³⁵ Tal como indica el informe de LART – FAUBA (2004) realizado en esta región, según datos del CNA entre 1988 – 2002 el área agrícola ha crecido más de un 70%, pasando de 2.5 a 4.3 millones de has.



y crisis económica, sin embargo la coyuntura favorable en la que se encontraba el agro permitió la gran expansión de la productividad y el crecimiento del sector.

A partir de la década del 90 se profundiza la consolidación de las compañías multinacionales y la expansión del capital financiero en el agro que fue favorecido por la coyuntura política y económica del modelo neoliberal³⁶. En efecto, este modelo de “pensamiento único” signó a nivel global una lógica política y económica que tuvo incidencia a escala planetaria. En Argentina tiene sus inicios en la década del 70 bajo gobiernos conservadores pero se profundiza radicalmente a partir de la década del 90 (Teubal, 2006).

El conjunto de medidas implementadas durante más de una década por un Estado *metaregulador* generaron el marco propicio para el desarrollo del modelo agroindustrial que perdura hasta la actualidad.

Producto de la confluencia de 10 años de neoliberalismo en el 2001 se produce una de las crisis económico financieras más graves que ha vivido la Argentina en su historia. Una de las medidas más importantes de este período fue la eliminación del régimen de convertibilidad³⁷ que se venía manteniendo desde el año 1991, suscitando una coyuntura especialmente particular para la dinamización del mercado agropecuario. El mantenimiento de un dólar alto logró condiciones de renta ideales para un mercado orientado a la exportación, produciendo además una renta espectacular para el Estado Nacional a través del sistema de retenciones a la explotación agrícola. (Arceo y González, 2008).

Por otro lado, la pérdida de convertibilidad trajo consecuencias negativas para los pequeños y medianos productores, ya que los préstamos que habían adquirido bajo la paridad 1-1 debieron pagarlos con los nuevos valores del dólar, por lo tanto muchos de ellos no pudieron hacer frente a los endeudamientos.

³⁶ Durante el proceso denominado “neoliberalismo” se reestructuraron fuertemente las condiciones político-económicas a través la implementación de un conjunto de medidas determinadas por “el consenso de Washington”. Algunas de ellas son: la apertura y la liberalización de la economía a las reglas del mercado internacional, el libre comercio, la desregulación de la actividades económicas, el desarrollo de políticas de ajuste estructural, el desmantelamiento de las funciones e institucionalidad del Estado a través de la eliminación de los entes reguladores de la producción agropecuaria como la Junta Nacional de Granos en 1991, y la privatización sistematizada de las empresas estatales, entre otras.

³⁷ Régimen monetario implementado en la Argentina durante la década 1991 - 2001 (Ley 23.928), que fijó el tipo de cambio a 1 peso argentino = 1 dólar estadounidense.



A nivel internacional, la década del 90 se caracteriza por fuertes vaivenes en los precios de los productos agrícolas y de los alimentos, sin embargo será a partir del año 2002 que se combinará la fuerte subida de los precios y el aumento de la demanda de granos y *commodities* que posicionará a la Argentina en un contexto superlativo para el desarrollo del comercio y la exportación de granos a los mercados globales (Da Silva, 2009).

Otros de los factores macroestructurales que inciden fuertemente en la subida de los precios y demanda de *commodities* son: la producción de cultivos dedicados a la generación de biocombustibles³⁸ y el crecimiento económico de países emergentes como China e India y su respectivo aumento de participación en los mercados globales.

El primer lugar la necesidad creciente de fuentes de energía alternativas a los combustibles fósiles, como el petróleo, ha generado una competencia en el uso que se darán a los *commodities*. Dentro de América Latina, Argentina y Brasil son los países con mayor potencial para el abastecimiento de biocombustibles al mercado mundial. Algunos autores indicarían que la producción de granos para biocombustibles podría tener fuertes consecuencias ambientales y sociales. En la esfera ambiental, la producción de agrocombustibles afecta el uso y el destino de la tierra, es decir si aumenta la cantidad de has que se destinan a esa actividad en lugar de utilizarlas para la producción de alimentos podría generar el aumento del precio de la tierra y la consecuente especulación del mercado inmobiliario, lo mismo sucede con la deforestación de bosques para esta actividad. Además la generación de biocombustibles requiere del uso de grandes cantidades de agua, lo cual disminuye la disponibilidad de la misma para la producción de alimentos como también para la supervivencia. Asimismo, se utilizan grandes cantidades de agroquímicos que contaminan la tierra, las napas subterráneas, entre otros.

Relacionado con lo anterior y en la dimensión social uno de los impactos negativos más importantes sería el desplazamiento que genera la producción de combustibles alternativos sobre los alimentos. La suba en los precios de estos últimos a causa de los biocombustibles afecta directamente la seguridad alimentaria de miles de

³⁸ El universo de los biocombustibles está conformado por aquellos materiales usados como fuentes de energía derivados directa o indirectamente de la biomasa. Los mismos pueden clasificarse de acuerdo a su clase en sólidos (ej. la leña), líquidos (como el biodiesel y el etanol) y gaseosos (ej. biogás). (Bastourre, et al, 2010)



personas en el mundo, especialmente las más vulnerables. A nivel global, tal como indica Boaventura de Souza Santos³⁹ “la producción de agrocombustibles podría contribuir a ensanchar la brecha entre países ricos y pobres”. Ya que los países “desarrollados” son los que imprimen las reglas del juego de la demanda de los mercados mundiales, determinando que es lo que los países “en desarrollo” deben producir y hacia donde lo deben exportar, fomentando la histórica relación de dependencia del comercio internacional.

El segundo factor estructural insoslayable para el análisis del mercado internacional es el crecimiento sostenido de las economías de China e India y su incidencia sobre el aumento de la demanda de todo tipo de productos básicos y *commodities*, alimentos, metales, biocombustibles, etc. El *milagro económico* de estos dos países tiene sus inicios en la década del 70, sin embargo hace 10 años que su participación ha tomado más preponderancia en el comercio internacional. El crecimiento demográfico y los cambios en las pautas de consumo de estos países los han convertido en actores determinantes de la demanda global. (Bastourre, et al, 2010).

No es un dato menor mencionar que las inversiones estratégicas que realiza China en varios países latinoamericanos en forma de inversión extranjera directa (IED) apuntan fundamentalmente a los recursos naturales de estos países – hidrocarburos y *commodities*. En Argentina particularmente las relaciones bilaterales permiten el crecimiento de la inversión de China, siendo “*el segundo destino detrás de Brasil*”. La inversión en 2011 fue de 14 millones de dólares⁴⁰.

2.4 El boom sojero y la reconfiguración estructural del sector

Con lo mencionado hasta aquí, vemos las múltiples dimensiones que inciden en el desarrollo del *boom sojero*: un contexto global favorable a la exportación de *commodities* y transformaciones locales como la tecnificación del sistema productivo y los cambios en el uso del suelo orientado a la *agriculturización*.

³⁹ Ver nota completa en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-3238-2007-11-11.html>

⁴⁰ Inversiones Chinas en Argentina: claves del nuevo escenario energético. Observatorio petrolero del sur. Julio 2011. www.opsur.org.ar



A este escenario resta sumarle dos de los procesos más relevantes: en primer lugar la expansión de las empresas transnacionales dentro del circuito comercial y en cada eslabón de la cadena productiva y en segundo lugar el incremento del capital financiero en el agro.

Estos cambios en la estructura productiva generaron una reconfiguración de las relaciones entre productores, empresas de servicios al agro, agrónomos, técnicos, vendedores y compañías multinacionales. Así se fue gestando una nueva cartografía, nuevos vínculos, otros tipos de acuerdos, alianzas y fusiones desde que se desarrolla el producto en el laboratorio hasta que el mismo es comprado por los productores. En este sentido, pueden verificarse otras lógicas de acumulación y concentración de las actividades económico-comerciales en el agro orquestadas por compañías multinacionales que aumentan su control dentro del proceso productivo mediante estrategias de integración tanto de carácter horizontal y vertical. (Teubal, 2001; Bisang, et al, 2006)

Las integraciones de tipo horizontal se producen a través de fusiones entre empresas, sinergias y adquisiciones que incluyen la compra, venta de unidades de negocios, absorción de compañías más pequeñas o locales, o de manera indirecta a través de acuerdos comerciales de tipo Joint venture⁴¹ o alianzas ad hoc. Asimismo, siendo el sistema de agronegocio un espacio sumamente dinámico, una empresa que hoy es competidora puede convertirse, en cualquier momento, mediante diferentes transacciones en parte de la compañía⁴² (Teubal, 2006).

Por otro lado, la integración vertical ocurre cuando la misma compañía centraliza el control de las diferentes áreas de la cadena agroindustrial. En efecto, cada vez es más notoria la participación de grandes capitales financieros, provenientes de una misma empresa en cada eslabón de la cadena productiva, desde el laboratorio: mediante actividades de investigación y desarrollo, pasando por la producción y comercialización: producción y venta de semillas, productos fitosanitarios, insumos, maquinarias, hasta actividades productivas: asociación con productores para siembra de

⁴¹ Refiere a una alianza estratégica entre compañías.

⁴² Tal como indica Palau (2010: 218) Un ejemplo paradigmático de integración horizontal es la compañía Monsanto que en la "...última década compró, entre otras, a empresas como Advanta Canola Sedes, Calgene, Agracetus, Holden, Monsoy, Agroceres, Asgrow, Dekalb Genetics y la división internacional de semillas de Cargill. Dupont es la segunda empresa semillera más grande. Monsanto y Dupont tienen casa matriz en Estados Unidos. Otros gigantes del agronegocio semillero son: Syngenta, Bayer CropScience, Delta Pine, Nidera, Pioneer y Agrow Science



cultivos, acopio de granos, la comercialización de los cereales o los productos industrializados (predominantemente harina o aceite) para a la exportación.

La expansión de las empresas con grandes capitales en el mundo rural, ya sea nacionales o extranjeras es un fenómeno en crecimiento y a nivel territorial tiene grandes efectos como el desplazamiento de actores tradicionales del campo como “los chacareros”, los pequeños productores, agricultores familiares, campesinos.

La *modernización* del agro ha favorecido un entramado donde el agronegocio, caracterizado por la producción a gran escala de cultivos para la exportación y conformado mayormente por capitales externos al agro, ha logrado consolidarse en el mundo rural. De acuerdo con lo expresado el proceso de transnacionalización se produce principalmente por dos vías: primeramente generando una mayor dependencia en la provisión de semillas, insumos y agroquímicos que los productores necesitan para incrementar el rendimiento de los cultivos, siendo estas provistas por compañías mayormente multinacionales como por ejemplo Monsanto, Nidera, Syngenta, Bayer Cropscience, entre otras. En segundo lugar a través del aumento de empresas de siembra de capital extranjero y nacional que invierten en todos los eslabones de la cadena agroindustrial produciendo para el mercado internacional.

Sin lugar a dudas, la concentración y la expansión del control del capital y la tecnología de la actividad agropecuaria por parte de un pequeño grupo de compañías se vuelve cada día más visible.

2.5 Expansión y concentración: la transnacionalización agropecuaria

La globalización de la lógica del capital, el aumento en los precios de los productos agrícolas, la especulación financiera sobre los *commodities* y la dinámica neoliberal predominante generaron un cambio en las modalidades de relacionamiento dentro del circuito comercial cristalizándose en el territorio a través de la concentración del capital financiero en cada eslabón de la cadena productiva: desde que se desarrolla



el producto en el laboratorio, actividad concentrada en las 6 ET de I+D⁴³, en la producción de cultivos a gran escala donde los grupos de siembra compiten directamente con los productores locales, pequeños y medianos. En la comercialización de los agroinsumos con predominio de las agronomías globalizadas alineadas con las ET “líderes” y finalmente en el acopio y la exportación, actividades donde intervienen directamente empresas acopiadoras, exportadoras transnacionales⁴⁴. En resumen, este proceso de concentración que experimentó el agro en cada uno de sus eslabones en particular es directamente proporcional al aumento en la demanda internacional de granos y su consecuente aumento de precios, proceso que con vaivenes viene consolidándose desde 2002 en adelante.

En resumen, bajo el modelo de agronegocio convergen: la expansión de las empresas transnacionales, de semillas, insumos y maquinaria, la expansión del capital financiero en el agro, las nuevas prácticas productivas y el incremento de la rentabilidad de las actividades agropecuarias que atrajeron nuevas inversiones fundamentalmente de capitales extra agrarios.

El sistema de “ruralidad globalizada” (Hernández, 2009) que predomina en la actualidad atrajo a nuevos actores y con ellos nuevos capitales no vinculados tradicionalmente con el agro. La implementación de este modelo trajo aparejados grandes cambios en torno a las dinámicas que rigen las relaciones de poder al interior del sistema. La penetración transnacional, ya sea de capitales del país de origen, como de capital extranjero, se produciría, entre otros motivos, por el aumento de la dependencia de insumos que requiere esta forma de producción específica, ya que la base del sistema se encuentra fuertemente ligada a la implementación de productos “innovadores” promocionados por estas compañías y utilizadas por los productores para lograr mayores rendimientos productivos. En esta misma línea la estrategia de las ET se orienta hacia el desarrollo y la producción de semillas e insumos para pocos cultivos, con especial énfasis en la soja.

Las empresas dedicadas a la investigación y al desarrollo (I + D) de eventos biotecnológicos y tecnología agropecuaria conforman uno de los eslabones más importantes, sino el más importante, dentro del sistema de agronegocio. A nivel local el poder de las ET es meramente un reflejo de la hegemonía que las compañías de

⁴³ Nos referimos a Monsanto, Syngenta, Bayer, Basf, Dow y Dupont.

⁴⁴ Tal es el caso de Cargill, entre otras. No nos explayaremos sobre este eslabón de la cadena por no ser el tema particular de este trabajo.



agrobiotecnología han construido a nivel global. El mercado de los agroinsumos es un ámbito altamente concentrado, dinámico y competitivo donde cada una de las compañías que interviene en el circuito intenta mediante diversas estrategias afianzarse y continuar ampliando su participación en el mercado. Estas estrategias incluyen como ya vimos: adquisiciones, fusiones de compañías, acuerdos comerciales entre firmas y asociaciones con actores locales: instituciones nacionales, asociaciones de productores, centros de investigación y universidades, agronomías y productores.

En la actualidad las empresas que concentran la mayor porción del mercado de agroinsumos a nivel mundial son las siguientes: Monsanto, Syngenta, Bayer Cropscience, Dupont, Dow AgroScience y Basf. Es interesante notar que estas empresas tienen una larga historia en los mercados mundiales pero en el desarrollo de actividades “extra agrarias” como la química o la farmacéutica (Bisang, et al, 2006). Mediante diversas fusiones y adquisiciones han ido concentrando gran parte del mercado de agroinsumos, no sólo en Argentina sino también en el mundo. En el caso de las semillas, *“en los años 70 había 7 mil empresas semilleros. Cada una de ellas no controlaba más que el 0,5 del mercado mundial. En el 2005, las 10 mayores empresas semilleras controlan la mitad del mercado mundial de semillas. En agrotóxicos, 10 corporaciones perciben el 84% de las ventas globales”* (Palau, 2010:218).

Esto se debe entre otros motivos a que estas ET invierten millones de dólares en investigación y desarrollo de los componentes del paquete tecnológico que requieren de una “elevada escala tecno-económica” por este motivo se torna difícil que empresas locales puedan competir con ellas, e incluso si esto sucediera serían compradas por alguna de estas ETs.

Veamos a continuación algunas de sus principales características:



EMPRESAS	ORIGEN	NACIMIENTO	MISION Y VISION	MERCADOS	TIPO DE RED COMERCIAL	PRODUCTOS AGROPECUARIOS	CULTIVOS
BAYER	ALEMANIA	FUSIÓN DE BAYER CROP + AVENTIS CROPSCIENCE (2001)	CIENCIA PARA UNA VIDA MEJOR. ESA ES LA PROMESA QUE HACEMOS A LA SOCIEDAD.	1) BAYER HEALTHCARE (CUIDADO DE LA SALUD) 2) BAYER CROPSCIENCE (CULTIVOS) 3) BAYER MATERIAL SCIENCE (POLÍMEROS)	RED DORADOS: RED DE COMERCIALIZACIÓN SEMI EXCLUSIVA	INSECTICIDAS / FUNGICIDAS/ HERBICIDAS/ TRATAMIENTO DE SEMILLAS OTROS COADYUVANTES	SOJA, MAÍZ, TRIGO, ALGODÓN, ARROZ
SYNGENTA	SUIZA	SE FUNDA EL 13 DE NOVIEMBRE DE 2000 DE LA FUSIÓN NOVARTIS AGRONEGOCIOS Y ZENECA AGROQUÍMICOS	INCORPORAR A LA VIDA EL POTENCIAL DE LAS PLANTAS.	PROTECCIÓN DE CULTIVOS Y SEMILLAS.	RED DE COMERCIALIZACIÓN SEMI EXCLUSIVA	INSECTICIDAS / FUNGICIDAS/ HERBICIDAS/ TRATAMIENTO DE SEMILLAS/ OTROS COADYUVANTES	SOJA, MAÍZ, TRIGO, GIRASOL, ALGODÓN, HORTALIZAS, FRUTALES, OTROS
MONSANTO	ESTADOS UNIDOS	SE FUNDA EN 1901 CON SU PRIMER PRODUCTO SACARINA. EN 1945 COMIENZA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS PARA EL AGRO.	PRODUCIR MÁS. CONSERVAR MÁS. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. EL DESAFÍO: SATISFACER LAS NECESIDADES ACTUALES Y PRESERVAR EL PLANETA PARA EL FUTURO.	VENTA DE SEMILLAS Y AGROQUÍMICOS SEMILLAS	RED MAGNUN: CENTROS DE SERVICIOS MONSANTO DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS	SEMILLAS / AGROQUÍMICOS	SEMILLAS DE ALFALFA, CANOLA, REMOLACHA, SOJA, MAÍZ, ALGODÓN, SORGO Y TRIGO. + HERBICIDA GLIFOSATO.
DOW	ESTADOS UNIDOS	THE DOW CHEMICAL COMPANY FUE FUNDADA EN 1897. EN 1942 LA COMPAÑÍA INICIA SUS OPERACIONES A NIVEL INTERNACIONAL, Y EN 1957 SE ESTABLECE EN ARGENTINA.	MISIÓN: PROVEER TECNOLOGÍA INNOVADORA QUE EXCEDE LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LA CRECIENTE POBLACIÓN MUNDIAL. VISION: SOMOS UNA COMPAÑÍA DE PRIMERA LÍNEA QUE APLICA SOLUCIONES BIOLÓGICAS, QUÍMICAS Y GENÉTICAS A LAS NECESIDADES AGROPECUARIAS ESPECIALES QUE EL MERCADO NECESITA.	LA ESTRUCTURA DE NEGOCIOS SEGMENTOS OPERATIVOS: 1- PLÁSTICOS DE PERFORMANCE 2- QUÍMICOS DE PERFORMANCE: 3- AGRICULTURA: ACEITES, FITOSANITARIOS Y SEMILLAS. 4-PLÁSTICOS BÁSICOS COMO EL POLIETILENO. 5-QUÍMICOS BÁSICOS COMO ÓXIDO DE ETILENO Y GLICOL. 6-HIDROCARBUROS Y ENERGÍAS.	SISTEMAS DE JOINT VENTURES, (9) ASOCIACIONES CON DISTRIBUIDORES.	FUNGICIDAS / HERBICIDAS / INSECTICIDAS, SEMILLAS	MAÍZ, GIRASOL, SORGO Y ESPECIALIDADES.



<p>BASF</p>	<p>ALEMANIA</p>	<p>BASF EMPRESA DE ORIGEN ALEMÁN, FUNDADA EN 1865 DEDICADA A LA INDUSTRIA QUÍMICA. EN EL AÑO 2000 CON LA COMPRA DE CYANAMID INGRESA EN EL NEGOCIO DE FITOSANI- TARIOS.</p>	<p>RENTABILIDAD SUSTENTABLE Y DESARROLLO SOSTENIDO, INNOVACIÓN AL SERVICIO DE NUESTROS CLIENTES, RESPONSABILIDAD EN LA SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE, COMPETENCIA INTERCULTURAL, RESPETO MUTUO Y DIÁLOGO ABIERTO, INTEGRIDAD.</p>	<p>LOS PRODUCTOS ESTÁN COMPRENDI- DOS EN CINCO SEGMENTOS: QUÍMICOS, PLÁSTICOS, PRODUCTOS DE PERFORMANCE Y PINTURAS, PRODUCTOS PARA LA AGRICULTURA Y QUÍMICA FINA, PETRÓLEO Y GAS.</p>	<p>DISTRIBUIDORES SIN EXCLUSIVIDAD</p>	<p>HERBICIDAS, INSECTICIDAS, FUNGUICIDAS</p>	<p>SOJA / MAÍZ/ GIRASOL / TRIGO / MANÍ FRUTALES Y HORTALIZAS</p>
<p>DUPONT</p>	<p>ESTADOS UNIDOS</p>	<p>SE INCORPORA AL MERCADO DE SEMILLAS EN 1997 A TRAVÉS DE LA COMPRA DE PIONEER.</p>	<p>EL MILAGRO DE LA CIENCIA. VISIÓN: SER LA MÁS DINÁMICA COMPAÑÍA DE CIENCIA, CREANDO SOLUCIONES SUSTENTABLES, ESENCIALES PARA UN MUNDO MEJOR, SEGURO Y SALUDABLE. MISIÓN: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE INNOVACIONES BASADAS EN CIENCIA</p>	<p>AGRICULTURA, ALIMENTOS Y BEBIDAS, CONSTRUCCIÓN, ENERGÍA Y SERVICIOS PÚBLICOS, TRANSPORTE.</p>	<p>RED DE DISTRIBUCIÓN DE AGRIMUM EN ARGENTINA. CUENTA CON DOS REDES SIP (SOLUCIONES INTEGRALES AL PRODUCTOR) Y ASP (AGROSERVICIOS PAMPEANOS).</p>	<p>HERBICIDAS, INSECTICIDAS, FUNGUICIDAS, FERTILIZANTES, SEMILLAS (ALFALFA, GIRASOL, MAÍZ, TRIGO, SOJA, SORGO)</p>	<p>ALFALFA, ALGODÓN, ARROZ, GIRASOL, MAÍZ, MANÍ, PAPA, SOJA, SORGO, TRIGO, OTROS</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la compañías en sus respectivas páginas web.
 Véase la bibliografía al final de este trabajo.



Como podemos verificar en el cuadro anterior las 6 ETs más importantes se distinguen entre sí por proveer diversos productos al sector agropecuario. Los insumos que comercializan no tienen el mismo peso dentro del proceso productivo por lo tanto compiten de manera distinta dentro del mercado local y global. Esta diferencia es altamente significativa y determinante de las estrategias de comercialización. El modelo de distribución que elegirán y la presión que ejercerán sobre el canal de venta, los comercios y también sobre los productores, será en clara consonancia con los programas de marketing, publicidad y las alianzas que realicen entre sí a nivel internacional, como los acuerdos ad hoc a escala nacional.

2.6 La estructuración del mercado de agroquímicos en Argentina

Para comprender más profundamente la dinámica del mercado de agroinsumos debemos dividirlo en dos segmentos bien diferenciados: uno que abarca todos los productos agroquímicos con glifosato incluido (herbicidas, fungicidas, insecticidas, curasemillas, acaricidas, etc.) y otro segmento igual con la exclusión del glifosato. Esto nos permite identificar con claridad la importancia de este herbicida dentro del modelo de producción actual. En efecto, desde la aprobación de la soja OGM en 1996 el uso de agroquímicos se ha incrementado en volumen y facturación de manera general, sin embargo como vemos en el siguiente cuadro es a partir del 2001 que no ha parado de crecer. En los últimos 15 años se han producido vaivenes, subas y bajas debido a las fuertes crisis económicas nacionales e internacionales que repercuten en el mercado de los agroinsumos pero desde el 2001 los volúmenes de venta y los precios de los agroquímicos continúan con tendencias alcistas.

Esto sucede con todos los insumos pero especialmente con el herbicida glifosato ya que es la estrella del paquete tecnológico. Según diversas fuentes privadas el negocio se encuentra muy concentrado sobre este producto, especialmente en la marca *Round up Ready* de Monsanto la cual acapara más del 40% del mercado de agroquímicos, esto le otorga ventajas de toda índole frente a los demás productos desarrollados por compañías de la competencia.



Mercado de agroquímicos, facturación desde 1997 a 2011 (valor en millones de USD)

TIPO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Acaricida	12,5	9,9	7,2	6,6	5,2	6,6	6,4	9	8,2	6,9	9,6	9,3	8,9	11,6	18,4
curasemillas	30,3	31,3	25	27	28,2	25,5	32,4	36,6	32,5	43,9	74,2	87,6	73,1	80,9	113,1
Fungicidas	53	49,6	42,7	52,5	63,7	56,8	57,8	134	95,5	83	150,7	183,8	120,6	276,9	308
Herbicidas	634,7	535,5	448,1	451,4	400,1	409,2	454,1	628	636,5	640,9	932,1	1264,9	824,1	962	1215,4
insecticidas	166,5	133,5	86,2	84,7	94,4	93,9	95,5	98,4	112,4	114,9	178,7	212,6	259,3	319,8	351,6
Otros	27,7	16,8	14,1	12,1	11,4	8,1	7,6	11,6	13,8	12,8	19	18,9	22,2	33,9	45,4
TOTALES	924,7	776,6	623,4	634,2	603	600,1	653,8	917,8	899	902,5	1364,3	1777,1	1308,2	1685,1	2051,8

Fuente: Kleffman Group en CASAFE⁴⁵

Nuestro estudio de caso, la transnacional Semgen, cubre una amplia porción del mercado de agroquímicos pero sin glifosato. Si bien es una de las empresas líderes junto con las otras 5 multinacionales, al no contar con los dos componentes principales del paquete tecnológico, el glifosato y la semilla, su posición frente a los otros eslabones de la cadena no es la misma que la de la multinacional Monsanto (volveremos sobre este punto en el tercer capítulo).

Por otra parte, el mercado de agroquímicos se encuentra dividido en dos tipos de productos con características diferenciadas: *los commodities* y *los specialities*. Los primeros son productos genéricos, salen al mercado luego del vencimiento del patentamiento del producto original. Se caracterizan por el gran volumen de venta a bajos precios y su origen es chino o indio.

Los *specialities* son productos provistos por las empresas de agrobiotecnología más importantes, compañías “líderes” en el mercado de agroquímicos. La venta comprende volúmenes más pequeños pero de altos precios. Las compañías descritas en el cuadro superior desarrollan y proveen agroinsumos de este segmento siendo la

⁴⁵ CASAFE (Cámara Argentina de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes): <http://www.casafe.org/pdf/Informemercadofitosanitarios2011.pdf> (consultado el 20/Dic./2012).



inversión en marketing y publicidad una de las herramientas más potentes de estas compañías para diferenciarse de aquellas que proveen genéricos.

Como describimos en otros apartados estas estrategias apelan a la cosmovisión del modelo de *agribusiness*, con valores sociales y simbólicos de éxito, innovación, conocimiento y tecnología de punta. Como agregado, otra de las estrategias diferenciadoras es la provisión de un “paquete integral” el cual no sólo apunta a la dimensión técnico – productiva sino fundamentalmente a la social y simbólica. En efecto, la primera es de tipo tradicional vinculada directamente a las cualidades del producto, rendimiento, simplicidad de manejo, también incluye un seguro para el cultivo frente a granizos, heladas, nevadas, etc. La otra se focaliza en el “extensión del producto”, que incluye todos aquellos servicios adicionales, los tangibles y los intangibles: el asesoramiento técnico personalizado pre venta y post venta, la visita de técnicos a campo, informes sobre la evolución de los cultivos, es decir un seguimiento constante de las actividades de los productores que los consumen. Para dar una dimensión de la importancia técnica que genera en los productores el acceso al “producto extendido” daremos como ejemplo el problema del surgimiento de las malezas resistentes al glifosato, donde el control a través de este herbicida ya no se soluciona sólo con este producto. Tal como lo vaticinan, anhelan e intentan demostrar aquellos que están en desacuerdo con el uso indiscriminado de este producto pareciera que el gran negocio del paquete tecnológico comenzaría a descalabrarse ya que las semillas OGM resistentes al glifosato comienzan a generar nuevas malezas, como por ejemplo el sorgo de Alepo o rama negra que son difíciles de controlar. Entonces para que no decaiga el negocio el manejo de las malezas se vuelve imprescindible para las ETs en su conjunto. Esto es un factor no menor ya que no sólo afecta la venta de uno de los productos más *simbólicos* del modelo productivo actual, el glifosato, sino que también podría repercutir en el negocio de los cultivos resistentes a dichas malezas. Por este motivo se han comenzado a generar diferentes programas de capacitaciones donde se promueven las combinaciones de productos (por ejemplo glifosato más el uso de alguna droga vieja, nueva o reactualizada) que prevengan la caída del negocio. Este es otro factor a través del cual surgen las sinergias entre compañías⁴⁶.

⁴⁶ <http://old.clarin.com/diario/2004/09/07/um/m-827515.htm>



Por otra parte, el “paquete integral” también incluye la participación en eventos exclusivos organizados por estas compañías, ya sea de pruebas de lotes donde se muestran los productos de *vanguardia* sobre los cuales el departamento de investigación y desarrollo está trabajando, invitaciones exclusivas a desayunos, almuerzos y cenas especiales para grupos “selectos” de productores, capacitaciones y disertaciones sobre temas de agenda desde el “cuidado del ambiente”, “el desarrollo sustentable” hasta charlas y simposios para solucionar el hambre en el mundo. Estos espacios interaccionales y discursivos apuntan a envolver a los productores en el halo del “darse cuenta”⁴⁷ de que esta es “la mejor forma de producir”, la más respetuosa del medio ambiente, la más productiva para cumplir los desafíos de una población en creciente aumento. Las representaciones que construyen retoman los tradicionales argumentos sobre el “deber imperativo” que tiene el sector rural de aportar y brindar soluciones a la falta de alimentos en el mundo, en respuesta a los fantasmas malthusianos del incremento exponencial de la población y los consecuentes límites de la producción de alimentos, problemas que se resolverían bajo este sistema biotecnológico.

Vinculado a la dimensión material del “producto extendido”, el mismo incluye regalos personalizados de acuerdo con las características singulares de cada sujeto, de su familia, aquí reside la particularidad más interesante del concepto de “producto extendido”. Las implicancias de la extensión son múltiples ya que requieren de un conocimiento más pormenorizado sobre los perfiles de los productores, el enfoque ya no corresponde a un marketing masivo sino más bien lo contrario, a un marketing de segmento o nicho, lo cual requiere un mayor control del relacionamiento entre los productores y las ETs. Con esta visión cada una de las compañías utiliza diversas herramientas de marketing CRM, SAP, ORACLE, entre otras, para medir y evaluar la intensidad y las características de los vínculos generados con el cliente y los niveles de rentabilidad de cada uno de ellos⁴⁸.

⁴⁷ Darse cuenta es una organización sin fines de lucro de origen agropecuario que se enmarca dentro de la sociedad del conocimiento. Su objetivo es: “*integrar a la sociedad para despertar la conciencia y el entendimiento de temas que ayuden a mejorar la condición social y económica de todos los argentinos (...) bajo el convencimiento de que es posible la construcción de una nueva sociedad cimentada sobre paradigmas que nos abran las puertas hacia el desarrollo y el bienestar*”. <http://www.darsecuenta.org.ar>

⁴⁸ Las características de esta relación la detallaremos en profundidad en los capítulos posteriores.



En resumen el paquete integral se ha convertido en una de las fortalezas de las compañías en tanto que les otorga a los productores esos “beneficios tangibles” que ellos reclaman para fidelizarse con una empresa y para aceptar un relacionamiento más directo con las transnacionales. En esta nueva alianza ad hoc los productores reciben beneficios adicionales vinculados a la magnitud de la compra y el tiempo de “fidelidad” hacia la compañía. Este vínculo se ha ido afinando progresivamente través de los años. La *facturación directa* de estas compañías al productor fue un primer enlace, la territorialidad de los técnicos de estas empresas en acompañamiento de agrónomos locales fue transformando una relación al principio bastante tensa entre las ETs y los productores, pero la misma se ha ido transformando sustancialmente a través del tiempo. El anclaje territorial de las ETs requirió de la creación de diversos dispositivos y acuerdos con los actores locales, las agronomías, lo cual les permitió un reacomodamiento distinto dentro del campo local.

Con el objetivo de describir este proceso en el capítulo siguiente analizaremos el caso de la transnacional Semgen y su anclaje local a través de la construcción de la red Estrella.



CAPÍTULO TRES: LAS REDES COMERCIALES

TRANSNACIONALES

*"Temo el día en que la tecnología
sobrepase nuestra humanidad".*

A. Einstein

3.1 Estudio de caso “La red Estrella”

Como describimos en el capítulo anterior, en los últimos 60 años el mundo rural fue escenario de profundas transformaciones estructurales producto de la *modernización* de la actividad rural, pero desde hace 20 años especialmente la expansión de las empresas transnacionales de insumos agropecuarios ha reconfigurado de manera particular el campo de la ruralidad argentina.

En sintonía con este proceso macrosocial el análisis de la puesta en marcha de una red de comercialización de carácter exclusiva o semi exclusiva por parte de una compañía transnacional, como el caso que aquí presentamos, nos permite poner en evidencia los impactos locales de estas transformaciones y las reacomodaciones territoriales de cada uno de los actores dentro del circuito de comercialización de insumos: las empresas proveedoras de insumos, las agronomías, los técnicos agrónomos y los productores locales.

En efecto, la red de comercialización denominada Estrella comenzó a gestarse entre principios de 2002 y 2004 en un contexto de profundos cambios como fue justamente el comienzo de siglo XXI⁴⁹ en la Argentina. En este escenario la compañía transnacional SEMGEN decide en 2001, mediante una estrategia de expansión global, comprar otra ET de I + D de agroquímicos, adquisición que la reafirmó como una de las empresas más importantes a nivel global, ampliando su paleta de productos y su presencia en el mercado agrobiotecnológico.

⁴⁹ Nos referimos a la crisis política – económica de 2001, que por la pérdida de convertibilidad peso – dólar generó ganancias exponenciales para el agro y el consecuente boom agrícola: el incremento de la producción de *commodities* para la exportación y el ingreso de divisas al sector. Por otra parte esta hecatombe financiera generó el quiebre económico de muchos productores, por el endeudamiento en dólares no pudieron enfrentar sus obligaciones quedando excluidos de sus actividades.



A partir de esta adquisición Semgen decide transformar la lógica de comercialización de sus productos mediante la implementación de un nuevo “sistema en red” con el principal objetivo de reconfigurar la matriz de relaciones entre los diversos actores que forman parte del mundo rural actual.

Esta iniciativa no era del todo novedosa ya que había una experiencia previa de otra ET, Monsanto, que implementó a fines de la década del 90 un sistema de similares características denominada “red Magnun”. La misma tiene algunas características diferenciales con respecto a la red Estrella, las cuales serán relevadas a lo largo de este trabajo. El antecedente de Monsanto no es un dato menor para la construcción de la red Estrella, con esta referencia nos preguntamos sobre las posibilidades reales de Semgen de imponer un sistema de comercialización de estas características sin el antecedente previo de Monsanto. Por otro lado, también analizaremos como la Red Estrella adaptó algunas de las condiciones que a priori había impuesto la red Magnun a su favor. En el transcurso del siguiente capítulo describiremos como fue el proceso de construcción de la red Estrella y cuáles fueron los principales cambios que se llevaron a cabo para lograr este objetivo.

3.2 Las transformaciones “tranqueras adentro” de Semgen

La planificación de este sistema comercial comienza en el 2002 (luego de la adquisición de otra compañía del rubro) y requirió de importantes transformaciones tanto de orden interno (reestructuraciones dentro de la compañía) como externo (en su relación con las agronomías y los productores). En primer lugar se produjeron cambios al interior de la empresa transnacional, desde la generación de nuevas estructuras de trabajo, nuevas formas de organización y planificación de la logística, la adaptación de estrategias de comunicación, y la creación de nuevos departamentos internos que brinden soporte a la incipiente red Estrella.

En relación con estas transformaciones uno de las más importantes fue la referida a la organización operativa del sistema en red. En la actualidad la red Estrella tiene cobertura en casi todo el territorio argentino abarcando las siguientes provincias:



Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego y Tucumán.

Las diferentes provincias y localidades se encuentran integradas en cuatro “regiones de venta”: NEA – NOA, Centro, Núcleo y Sur. En estas cuatro zonas se comercializan los insumos para los cultivos más importantes como soja, maíz, trigo y girasol. Además cuentan con una unidad específica dedicada a economías regionales que incluye a la región de Cuyo y Valle, si bien esta zona no está incluida como una región per se tiene una estructura de venta casi similar a las demás regiones mencionadas, es decir en estrecho relacionamiento con un comercio local Estrella. La unidad de economías regionales se encuentra diferenciada por la menor magnitud de ganancias que genera a la compañía y está dirigida directamente por el jefe de ventas quien además tiene a su cargo a los jefes regionales de cada una de las zonas previamente nombradas. Por otra parte, los cuatro coordinadores regionales dirigen a 5/6 vendedores–asesores (con tareas de promoción, venta y asesoramiento) cada uno cubriendo las diferentes localidades. Los vendedores se encuentran distribuidos por zonas de venta delimitadas por Semgen y se les asignan un número determinado de distribuidores Estrella.

La estructura de la red se encuentra organizada en diferentes regiones de venta como vemos a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía provistos en 2010.



ZONA	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN POR ZONA	CANTIDAD DE COMERCIOS ESTRELLA
NORTE	14%	18
CENTRO	21%	26
SUR	33%	41
CUYO Y VALLE	8%	10
NÚCLEO	25%	31
TOTAL	100	126

Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía provistos en 2010.

En línea con esta reconfiguración estructural de la compañía se crea en el año 2010 el departamento de “Grandes cuentas nacionales”, el mismo es coordinado por un ingeniero agrónomo quien se encarga de establecer el vínculo comercial con estos grupos económicos⁵⁰ (GE). Estas cuentas suman un total de 14 con las cuales se mantiene un tratamiento diferenciado por la magnitud de facturación que tiene cada una de ellas.

Tres de esas cuentas “Nacionales Directas” las maneja integralmente Semgen, desde la pre-venta, parte comercial, hasta la logística general de entrega de los agroinsumos + el servicio técnico post venta. En las 11 cuentas restantes la negociación la realiza la ET pero el servicio logístico y técnico se delega en los comercios Estrella, “*esa es la forma de ganarse la comisión que Semgen les paga*”⁵¹. En estas cuentas la función que cumple la agronomía es la de mero “depósito” y/o soporte de servicios, valiéndoles la comisión que determina la compañía.

Los dos rasgos principales que distinguen a estos grupos económicos son: en primer lugar que el potencial de facturación supere el millón de dólares, esta es una característica que ha quedado ciertamente obsoleta ya que en la actualidad muchas cuentas superan ese valor de facturación, de todas formas estas cuentas siguen manteniendo esta modalidad. En segundo lugar que su zona de producción trascienda

⁵⁰ Estas “grandes cuentas nacionales” abarcan una diversidad de formas jurídicas, las englobaremos bajo la denominación de “grupos económicos” (GE) Estos incluyen a: grandes productores, empresas agropecuarias, fideicomisos, pooles de siembra, cooperativas agropecuarias, etc.

⁵¹ Entrevista realizada al gerente de grandes cuentas nacionales de Semgen.



una región específica, es decir que siembren en diferentes zonas del país. Incluso algunas de estas cuentas se expanden hacia países limítrofes, especialmente Uruguay, Paraguay y en algunos casos a Bolivia, ocupando zonas de producción diversas. Distinto es el caso de Brasil que por su amplitud territorial y las dimensiones de sus ventas tiene una estructura autónoma.

La creación de este departamento está en consonancia con la estructura empresarial que presentan estos GE; la división del trabajo en diferentes áreas y su respectiva coordinación interna. En efecto, en estas grandes cuentas hay una clara separación de funciones: las decisiones tomadas por el sector de compras se encuentra separada del área de cobranza, como también del área técnica. Entonces la función del gerente de cuentas nacionales es generar fundamentalmente un vínculo con los jefes encargados de compras de los GE, ofrecerle la cotización de los insumos e intentar lograr la transacción comercial. Asimismo intentar relacionarse con los técnicos locales de cada zona particular en donde producen estos GE para finalmente incidir en la decisión del jefe técnico regional. De las tareas de cobranzas se encarga el departamento de cuentas corrientes que interviene haciendo el seguimiento sobre los GE para cobrar en tiempo y forma.

La creación de este departamento dedicado a la atención de estos “mega grupos de siembra” responde a la alta competitividad del mercado entre las principales compañías transnacionales que intentan cooptar esa porción millonaria de mercado. Además de la necesidad de Semgen de canalizar el vínculo comercial: Compañía – grupo económico *vis a vis* sin ningún tipo de intervención adicional de la agronomía o en su defecto bajo un control estricto de esa intervención. Semgen asocia uno o varios comercios Estrella a estos productores para cumplir con los servicios de logística de los productos, distribución o depósito de los insumos, por este servicio los comercios se aseguran una comisión determinada por la compañía. En esta negociación la agronomía es excluida del relacionamiento directo, quedando más bien relegada a las tareas que Semgen le determine, aguardando la comisión en función del grado de satisfacción que los grupos económicos tengan con ellas. En palabras del gerente comercial de este departamento:

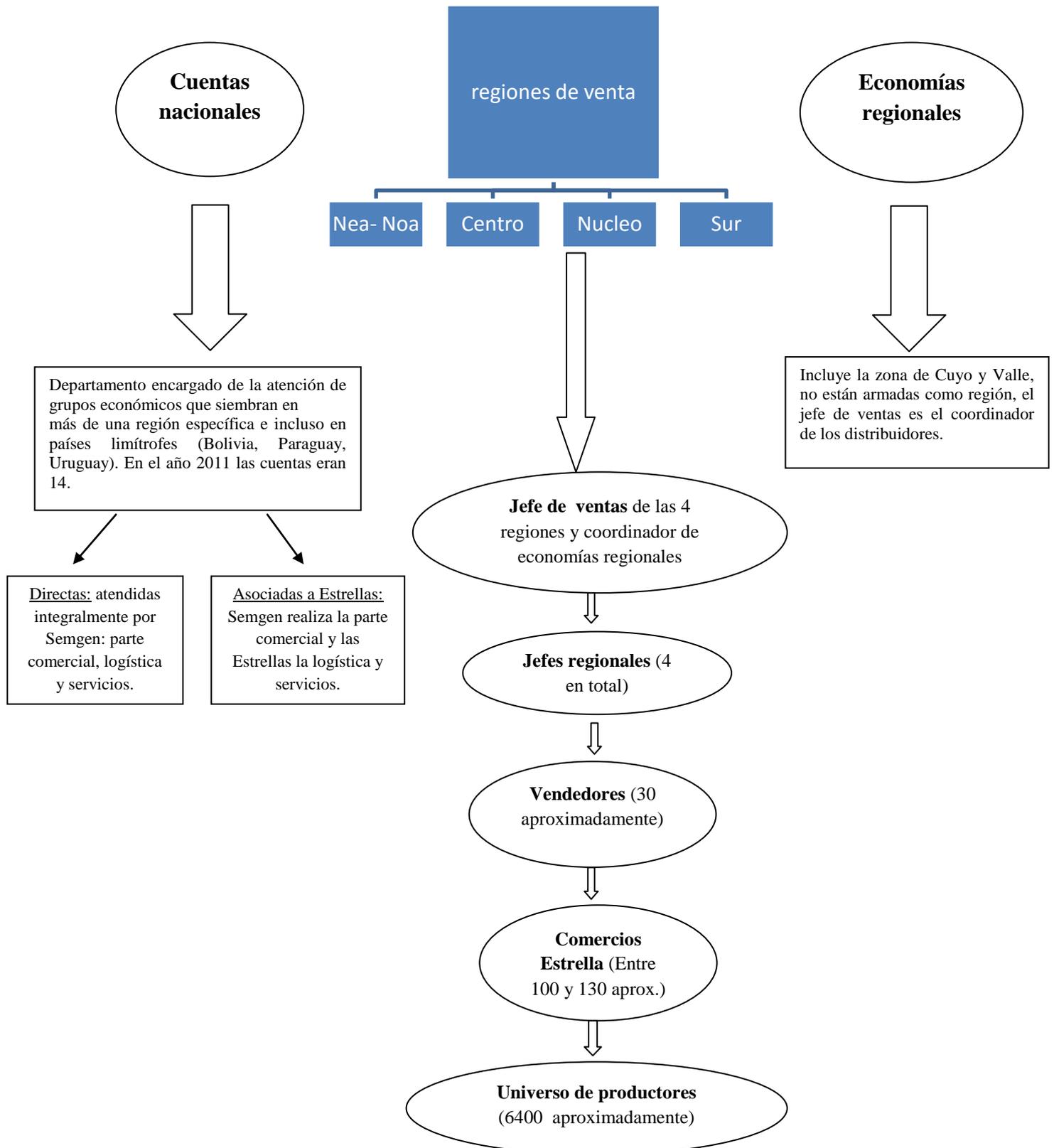
“(…) obviamente que al ser Estrellas nosotros les estamos pagando una comisión, entonces a parte de la logística también tienen que brindar el servicio de ir al



campo, visitarlos de alguna forma, asistencia técnica también o sea. Digamos de alguna forma ganarse esa comisión que Semgen le paga (...)” (ídem anterior)

Vemos claramente cómo dentro del circuito de cuentas nacionales, la agronomía ocupa un lugar relegado, donde su nivel de participación y actividades dependerá exclusivamente de la decisión y voluntad de Semgen, esto influirá en la recompensa, es decir en el monto de ese “incentivo económico” que la empresa determine. Sin lugar a dudas los mayores beneficios los obtienen los grandes grupos de siembra ya que a medida que aumenta la facturación de la cuenta se incrementará proporcionalmente las prebendas recibidas por la compañía.

Hasta aquí la estructura operativa del sistema de comercialización en red de Semgen sería la siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía.



3.3 La concentración de la información en la era de las comunicaciones

Como acabamos de describir muchos departamentos de la compañía tuvieron que actualizar la organización de su trabajo, para esto fueron creados y/o modificados algunos sectores en función de generar el soporte necesario para la implementación del sistema en red. Los sectores/departamentos más importantes que cambiaron son: administración y cobranzas, sistemas, ventas y marketing. El objetivo final de todos estos cambios fue la implementación de un software de gestión denominado Customer Relationship Management (CRM)⁵².

La puesta en marcha de este dispositivo fue un proceso complejo ya que requirió el acceso a la información de los clientes – efectivos y potenciales – con los cuales Semgen quiere afianzar o establecer un vínculo comercial.

El primer paso de este proceso fue el cambio en el sistema de facturación, Semgen requirió a las agronomías la implementación de un sistema de facturación directa a los productores que reconfiguraba el circuito anterior.

A nivel interno esto requirió un cambio en el funcionamiento del sistema administrativo ya que en lugar de manejar 1000 cuentas con altos volúmenes, las correspondientes a los establecimientos agronómicos de todo el país, se pasaría a administrar directamente más de 6400 cuentas de productores pero en volúmenes de venta menores.

A tal efecto el sistema requería un programa on-line de base de datos de clientes que permitiera facturar las ventas en tiempo real y que actualice la información de las transacciones de manera constante con lo cual se recurrió a la empresa internacional Visa.

⁵² CRM (Customer Relationship Management) es un sistema de software de gestión cuyos proveedores más importantes a nivel global son SAP, Oracle y Microsoft Dynamics. El objetivo de esta herramienta de “Gestión de Relaciones con el cliente” es lograr un conocimiento integral de los clientes que consumen determinado producto o servicio. Mediante un sistema de software de gestión se relevan datos de los clientes a partir de la información provista por distribuidores, mayoristas, etc. Los datos más importantes que requiere el sistema CRM son: los datos demográficos, características personales, actitudinales, patrones, hábitos e historial de compra, entre otras. Con esta información las empresas pueden centralizar la gestión de sus clientes, realizar categorizaciones y segmentaciones para generar estrategias de venta diferenciadas y “fidelizar a los clientes” que son rentables para la compañía.



A nivel financiero la facturación directa de Semgen al productor genera importantes ventajas a la cadena comercial ya que se reducen los costos de la transacción. En el sistema anterior la doble facturación por un lado de Semgen al distribuidor y luego del distribuidor al productor generaba una doble tributación de IVA (24%) aumentando el costo a lo largo de la cadena e incrementando los impuestos percibidos por el Estado Nacional. En la actualidad con este nuevo sistema se factura una vez, se tributa una vez y se evitan los costos impositivos por duplicado. Claramente este sistema mejora la eficiencia de la cadena.

En este punto es donde podemos identificar uno de los requerimientos de *modernización* de las agronomías en torno a las tecnologías de las telecomunicaciones en el agro ya que este sistema online de base de datos, así como la facturación directa y la concentración directa de toda esta información en Semgen no hubiera podido realizarse sin una herramienta masiva como Internet⁵³.

Poder acceder a la información de las cuentas de los productores generó que en el departamento de ventas se creara el sector de “estrategia de clientes”, el cual se encarga de evaluar el “potencial” de cada uno de los productores, no sólo a nivel cuantitativo sino también cualitativo, analizan cada una de las posibilidades de venta, la tecnología que utilizan, si están asociados a alguna institución. (Volveremos sobre este punto).

En consonancia con lo anterior también cambia la estrategia de marketing de Semgen. Si hasta ese momento la publicidad era masiva ahora será direccionada hacia un determinado perfil de productores que sean el *target* al que apunta la ET. Lo mismo sucede con las capacitaciones, el asesoramiento, las actividades sociales y técnicas que organice la compañía para estos productores. La información provista por la agronomía es ultra necesaria para lograr este objetivo, de esta forma la ET se asegura de actuar localmente sobre un universo en proceso de conocimiento.

⁵³ La masividad de las TICs ha permitido un cambio de escala en el desarrollo del mundo rural. La velocidad de los cambios es tan abrupta que se torna necesario la actualización constante de información de precios, condiciones de mercado, comercialización, entre otros. Un ejemplo paradigmático es que las operaciones del mercado de granos a nivel mundial están regidas por la bolsa de Chicago en Estados Unidos, el cual opera por la noche por lo tanto cualquier tipo de cambio que se produzca impactará en las transacciones del resto del mundo y también de Argentina. Por este motivo las comunicaciones son imprescindibles en un contexto de globalización de mercados como el actual.



3.4 Transformaciones “tranqueras afuera” de Semgen

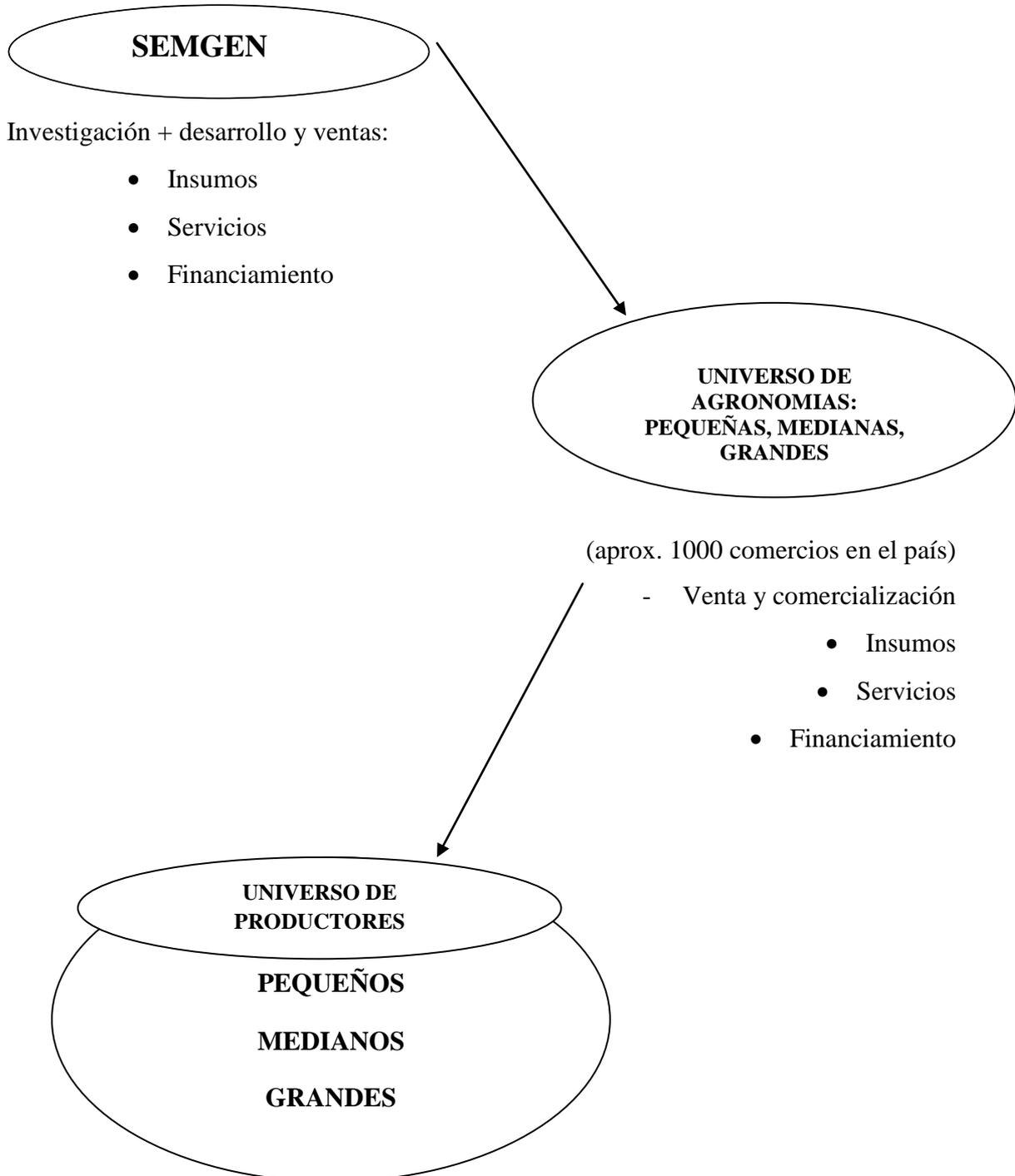
Como vimos hasta aquí el nivel de transformaciones internas que implementó la compañía fue enorme. Sin embargo los cambios al exterior de Semgen serán más significativos ya que generaron fuertes modificaciones en torno a la territorialidad de la red de comercialización y la forma de relacionamiento de la compañía con cada eslabón del circuito comercial: agronomías, agrónomos y productores.

Semgen comercializaba y negociaba la venta de sus productos directamente a través de las agronomías, el vínculo con el mercado y el universo de productores se desarrollaba a través de un sólo canal focalizado en el distribuidor local de agroinsumos. En otras palabras, el único vínculo real que tenía la compañía era con las agronomías, y el acceso a los productores locales era a través de ellas. El relacionamiento personal era uno de los factores que mayor incidencia tenía en la compra-venta de insumos, donde la compañía no intervenía directamente sino a través de los comercios intermediarios que negociaban y distribuían sus productos. De esta forma la función de la compañía en este circuito era el desarrollo, la producción, el financiamiento, el asesoramiento y la facturación de los insumos a las agronomías, siendo éste el último el vínculo de relacionamiento concreto con lo local.

Previo al 2001 el sistema de comercialización de la compañía estaba conformado por un total de mil distribuidores aproximadamente, cada uno de ellos con diferentes perfiles: en magnitud de facturación, capacidad financiera, infraestructura, depósitos, servicios, cantidad de profesionales, y asesorías entre otros. Ninguno de estos comercios mantenía un contrato implícito o explícito de exclusividad / semi exclusividad con Semgen, por lo tanto además de ser distribuidores de esta ET podían serlo de todas las compañías competidoras de acuerdo con sus propios intereses.



Dinámica de relacionamiento de Semgen con los actores externos a la compañía antes de la implementación de la red Estrella:



Estructura desconocida e indiferenciada para Semgen

Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía provista en 2010.



La puesta en marcha del sistema Estrella dio inicio a una reestructuración de la red de distribución originaria y la planificación de un anclaje territorial diferente con lo local.

Durante un proceso de planificación que duró aproximadamente dos años, entre el 2002 y el 2004 de los 1000 establecimientos que distribuían los insumos de Semgen fueron seleccionados entre 100 y 130 agronomías que comenzarían a ser proveedores semi-exclusivos de la empresa. Esta selección no estuvo exenta de “conflictos y disputas” entre la compañía y las agronomías, ya que la pertenencia a la red estaba determinada por el cumplimiento de ciertos “parámetros” impuestos por Semgen. Estas condiciones vistas en conjunto actúan como fuertes disciplinadores en la organización interna de la agronomía que involucran diversos factores como la modalidad de facturación, el nivel de servicios que brindan, la cantidad de empleados que deben tener, proceso que finaliza en un sistema de clasificación de las agronomías según el mayor o menor grado de cumplimiento de estos requerimientos.⁵⁴

La primera transformación que implementó la empresa fue un cambio en el “sistema de facturación”. Inicialmente la empresa facturaba a la agronomía y la agronomía al productor. En este circuito la mercadería era comprada por la agronomía y enviada a los depósitos de sus establecimientos, de esta forma el precio de venta de los insumos era determinado por la agronomía sin la intervención de Semgen en este proceso. Incluso el financiamiento era dirigido directamente al distribuidor quien lo implementaba a su criterio⁵⁵.

El acceso a la “*tecnología del financiamiento*” (sic) nos permite comprender mejor los cambios dentro del sistema de agronegocios. Hasta fines del 2001 las transacciones comerciales habrían estado orientadas al distribuidor, el comercio como dijimos actuaba como intermediario entre la compañía y el productor. El distribuidor recibía la financiación y el crédito que le permitía cumplir con la demanda de los productores. Los montos de los financiamientos otorgados por la ET eran muy altos y al parecer “*no se correspondían con el patrimonio de los mismos, es decir con el respaldo*”

⁵⁴ A lo largo del trabajo iremos detallando estas condiciones y su incidencia en las agronomías.

⁵⁵ La crisis del 2001 generó muchos quebrantos en las agronomías y en los productores que no pudieron enfrentar los pagos a las ETs, luego de este proceso algunas empresas decidieron cambiar su lógica financiera.



financiero de los distribuidores”⁵⁶. El stock de productos se manejaba en grandes volúmenes a pagar a plazos largos, lo cual permitía al distribuidor una libertad de acción sin la intervención de la compañía. De esta forma la empresa no sólo perdía cierto control sobre la mercadería sino también desconocía quién era el usuario final de los productos.

A partir del año 2001 con la irrupción de la fuerte crisis económica y política producida en Argentina, se generó un nuevo escenario en donde la pérdida de la convertibilidad le otorga al sector agropecuario una rentabilidad mayor y las transacciones comerciales cambian en consonancia con este nuevo contexto. Si bien la orientación seguía dirigida al distribuidor, los volúmenes de productos se redujeron, la comercialización se realizaba mediante operaciones de contado y con un stock en los depósitos del distribuidor.

A partir de la implementación efectiva de la red comercial Estrella en el 2004 se produjo un cambio estructural en la cadena logística y comercial, ya que la fuerza de ventas se encuentra orientada al conocimiento y categorización de los clientes efectivos y potenciales de la compañía. Así es como las operaciones que se realizan son de pequeños volúmenes de productos con transacciones de contado o con financiación a corto plazo y se promueve que el comercio Estrella realice todas las ventas mediante este sistema sin acumular stock y así evitar que lo venda luego por su cuenta.

Recapitulando hasta aquí, con el sistema Estrella la ET no sólo controla el precio de sus productos sino también el stock que envía a cada uno de los distribuidores de todo el país, realizando además múltiples auditorías de stock en función de mejorar la gestión y el control administrativo.

La implementación del sistema de facturación directa es el primer paso para lograr la reconfiguración de este circuito. A partir de este cambio las agronomías comienzan a facturar a los productores con facturas y remitos, con membrete de Semgen, en nombre de la compañía. Esto generaría una mayor presencia y visibilización de la ET dentro de la transacción ya que los productores reciben estos documentos directamente de Semgen y no del comercio distribuidor. Asimismo, la venta y el financiamiento la realizan de forma directa al productor. En lugar de financiar a cientos de establecimientos en grandes volúmenes, lo hacen a miles de productores en

⁵⁶ Entrevista al gerente de marketing de Semgen.



volúmenes mucho menores, lo cual los dejaría mejor posicionados frente a un posible escenario de crisis y quebrantos como fue el 2001. En este sentido, es más sencillo cobrar deudas de menor volumen a muchos productores que deudas de gran magnitud a pocos distribuidores.

3.5 CRM y la dimensión subjetiva del consumo

Además de la articulación con la transnacional Visa para la facturación de las 6400 cuentas, el segundo paso fue la instalación de un software de gestión de CRM en cada una de las agronomías para manejar de manera centralizada la información que los comercios ingresen de los productores. Los datos requeridos por el programa apuntan por un lado a la dimensión cuantitativa y técnica de los productores, entre ellas: dónde siembran, cuáles son las zonas en las que cultiva cada productor, cuántas has totales maneja y cómo son distribuidas, por cada uno de los cultivos (ya sea soja, maíz, trigo, girasol, etc.). Por otro lado solicitaron información de tipo cualitativa de los productores: las características personales de cada uno de ellos, hábitos de compra, nivel de planificación de la empresa, patrones de compra (anticipada o al inicio del período de siembra), porcentaje de la superficie del campo que es propia y/o alquilada, zonas de producción donde siembra, tipo de tecnología que incorpora, estructura empresarial, comercial y productiva, etc. Veamos el testimonio de un agrónomo sobre el tema CRM:

“(El CRM) es el manejo personalizado de clientes en la cual la empresa tiene un programa y utilizando al distribuidor como la persona, o como el ente que pasa datos (que) junto con la compañía tiene registrados los clientes en rentabilidad, en hectáreas sembradas, en productos utilizados, en cosas muchas más finas como por ejemplo, como está compuesta su familia, donde vacaciona, que día es el cumpleaños de su señora y le manda un regalo. Todo eso, cuando es el cumpleaños de los chicos, cuando comienzan las clases les mandan útiles, es así, o sea hay un presupuesto en las compañías para ese tipo de marketing que va a lo personal...” (Entrevista Ing. Agrónomo gerente de un comercio entrevistado)



A través de este relato podemos vislumbrar un cambio de concepto en el modo de relacionamiento y comercialización de los insumos de Semgen. La información que obtiene la compañía a través del CRM apunta a los aspectos subjetivos y personales de los productores. Este aspecto personal y relacional genera un fuerte cambio conceptual ya que la ET no sólo está presente en la dimensión comercial sino también en los aspectos más íntimos de cada uno de los productores, recordando el cumpleaños de los miembros de su familia, a través del acompañamiento en las fechas más significativas para ellos con presentes en el comienzo escolar de sus hijos, etc.

Ahora bien ¿Cómo logró la ET obtener toda esta información de los productores de todo el país?

En primer lugar, para formar parte de la red Estrella la compañía requirió a las agronomías locales los datos de los productores⁵⁷ que eran clientes de estos productos. La ET quiere tener acceso a aquellos productores con una facturación concreta y/o potencial mayor a USD 50.000. Ese es el target sobre el cual implementaran diferentes tipos de estrategias. Los que se encuentren por debajo de ese monto quedarán excluidos del sistema, es decir bajo la atención directa de las agronomías ya que no son de interés para Semgen. Este cambio implicó que los distribuidores deban entregar la base de datos de estos productores a la compañía, la información que durante tantos años habían acumulado de todos sus clientes, esta fue la condición *sine que non* para poder formar parte de la red. En efecto, este requerimiento se convirtió en uno de los ejes centrales que demarcaría quienes formarían parte de la red o no. Muchas de las agronomías no quisieron brindar información tan esencial para ellas temiendo que en un futuro la compañía logre un vínculo con el productor por fuera de la agronomía, por tanto hubo muchos comercios que no accedieron a este requerimiento y quedaron afuera de la red de Semgen. De este primer y crucial cambio surgen ciertas preguntas que intentaremos responder a lo largo del trabajo: ¿qué implicancias implícitas y explícitas tiene para la agronomía pertenecer o no pertenecer a la red Estrella? ¿Qué fue lo que motivó que algunas agronomías accedieran a brindarle esa información de los productores y otras no? Si la compañía factura y genera un vínculo directo con los productores, ¿cómo se reconfigura el rol de la agronomía en términos de identidad y autonomía?

⁵⁷Los primeros datos que solicitaron sobre ellos eran: nombre y apellido, datos de facturación, cantidad de has sembradas, cultivos, etc.



La facturación directa y el sistema CRM son los eslabones de un sistema más denso y complejo que es el del manejo de la información de los productores. Veamos la perspectiva de un agrónomo sobre la facturación directa de otra empresa con una modalidad similar a la de Semgen:

“estas empresas multinacionales, se meten de tal manera dentro de tu comercio, ¿no? donde a vos te brindan una computadora, vos tenés que poner un administrativo, te hacen (cargar en el sistema que) está en red con la central de ellos. Y la facturación directa no es solamente la facturación directa, que al productor le llega una factura de Monsanto sino que vos además le tenés que dar, porque para que le abra la cuenta Monsanto le tenés que dar toda la vida del productor entonces le estas entregando todo. Hoy ellas son dueñas, deben tener la base de datos mejor (más completa) que una agronomía misma, del productor que vos lo tenés de vecino” (Entrevista Ing. Agrónomo socio-gerente de un comercio)

Se puede apreciar aquí que la facturación directa como dispositivo de penetración territorial es sumamente eficaz, e implica mucho más que “la acción misma de facturar”, es un reacomodamiento de su rol dentro del sistema. De aquí surge uno de los elementos que más poder les otorga a las ETs a nivel local.

El logro de este objetivo final requirió la transferencia de la base de datos de todos los perfiles productivos que la agronomía posee a la compañía transnacional. Este cambio permite que un mundo desconocido hasta el momento se torne cualitativamente factible de conocer y explorar como cuantitativamente posible de medir y controlar. Logrado este primer objetivo Semgen puede implementar diferentes tipos de estrategias comerciales y de marketing personal para captar y “fidelizar” a los diversos tipos de productores a los que tiene acceso la agronomía e incluso la creación de vínculos con los que todavía no lo son, es decir “los potenciales clientes de los insumos”.

Veamos la percepción de un Ing. agrónomo con respecto a los cambios que la ET comenzó a implementar y la reconfiguración de las relaciones dentro del circuito de comercialización:

(...)o sea yo veo como que (la ET) quiere cambiar el negocio que a mí me parece que está mal, porque acá la agronomía siempre estuvo en contacto con el



productor y bueno el negocio, es un intermediario, gana una comisión pero siempre está en contacto con el productor, cuando el productor necesita o tiene algún problema se lo solucionamos al toque, es diferente cuando vos estas, o querés tener relación con una empresa grande, tenés un problema y por ahí no te lo solucionan en el momento que te lo tienen que solucionar (...) (Entrevista Ing. agrónomo empleado de un comercio)

Observamos aquí como la compañía transnacional a través del dispositivo de facturación directa y CRM implementa un nuevo orden de control sobre las agronomías y los productores. El acceso a la información en la era de las comunicaciones, el marketing personal y el consumo se torna un factor fundamental para aumentar la rentabilidad, su presencia en el mercado local y la eficiencia en lograr un vínculo directo con el target de productores que son interesantes para ellos, es decir los más “profesionalizados”:

“O sea vos empezás a mirar clientes y decís, este tipo es muy rentable por lo tanto a él le tengo que dar todo, llevarle el producto al campo, ir 10 veces si es necesario a verle los cultivos, lo que fuere. Vos ves que otros en el programa, otros no son rentables, o sea que encender la camioneta y gastar gas oíl ya no es rentable para enviárselo entonces que lo tiene que venir a buscar. Si vos no tenés medido eso posiblemente vayas cometiendo errores. Y le decís al tipo que tiene banda negativa (que) le llevas el producto 100 km y al otro que es bueno lo hagas venir y eso te mezcla todo, bueno hoy el marketing es eso” (Entrevista Ing. agrónomo gerente de sucursal)

Las agronomías que aceptaron este cambio conceptual del negocio debieron entregar la base de datos con la información de todos los productores a Semgen y articular su organización de trabajo cotidiana a todas las condiciones que impuso la ET.

En la actualidad las políticas comerciales de Semgen comprenden un sistema de facturación mixto, se interacciona con los distribuidores y con los productores, la compañía genera acciones diferenciadas para estos dos universos.

La primera fase de la red Estrella incluyó la selección de los comercios y el acceso a la información territorial provista por éstos. De aquí surge una segmentación de las agronomías: aquellos que aceptaron ser parte de la red y por otro lado los



comercios que por diversos motivos (ya sea no aceptar la facturación directa o ser distribuidor semi exclusivo de otras ETs, etc.) no forman parte de la red pero venden sus productos. A estos establecimientos se los denomina “comercios adheridos”.

3.6 La sintonía fina: “el negocio de precisión”

La inserción de la transnacional en el territorio local se puede dividir en dos etapas. La primera comenzó con la facturación directa y la implementación del sistema de CRM que dio el inicio a la puesta en marcha de la red Estrella. En este período se sientan las bases del nuevo circuito comercial a través de la selección de los establecimientos, la facturación directa y la instalación en las agronomías de los programas de base de datos y transacciones on-line, y principalmente se realizaron las negociaciones en torno al acceso a la información que requirió Semgen sobre los productores. Esta primera etapa abarca el periodo comprendido entre el 2002 y el 2009 donde en resumen la compañía logra un mayor control sobre la logística en la cadena y sobre la distribución física de los productos. Así pues alcanza mayores ventajas financieras en relación con la reducción de los costos de transacción en la facturación y reduce riesgos crediticios ya que se diversifica el nivel de crédito en mayor cantidad de operaciones. Entonces lo que en el sistema anterior permitía a un distribuidor tener mayores niveles de crédito concentrados en una sola operación atomizada, en la actualidad ese nivel de crédito se diversifica en varias operaciones de menores montos protegiendo a la compañía de posibles pérdidas como la del 2001.

La segunda etapa de transformaciones abarca desde el 2009 hasta la actualidad e implica la puesta a punto del “sistema Estrella”. Este segundo período fue denominado por Semgen “*Negocio de precisión*” y es donde comienza la sintonía fina del proyecto. Sentadas las bases de la primera etapa en este segundo período los comercios que conforman la red se fueron *aggiornando* a los requerimientos de la compañía y los mecanismos de disciplinamiento se hicieron más visibles. Luego de cumplida esta primera etapa cuantitativa que divide a los comercios entre “los de adentro y los de afuera” en el 2010 se suma una segunda etapa cualitativa que incluye la categorización

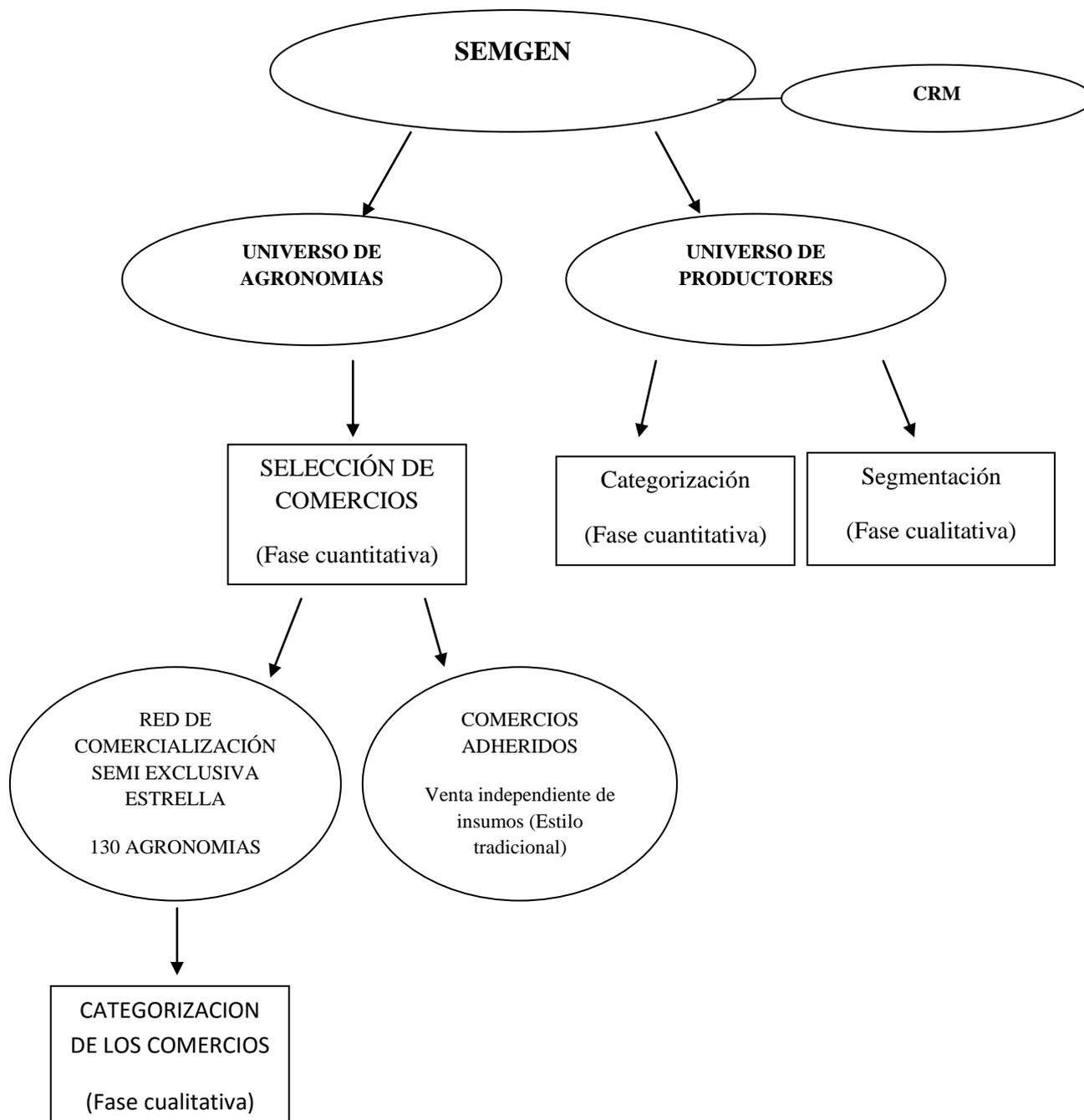


de los comercios. Como describiremos en detalle en el capítulo 4 “ser parte” de la red Estrella tiene altos costos en términos de identidad y autonomía, y este proceso de cambio será evaluado por la ET que categorizará a los comercios de acuerdo con el cumplimiento de los parámetros que ella impone. Estas transformaciones que comenzaron con la facturación directa en el 2004 se intensifican en el 2010 penetrando en cada intersticio de la agronomía. En este sentido, el nivel de intervención de Semgen en la organización del trabajo cotidiano de las agronomías es cada vez mayor y los mecanismos de control sobre la red comercial se han ido ajustando. El mismo proceso de categorización se lleva a cabo también con el universo de productores. A partir de aquí se implementan dos fases: una cuantitativa sobre el aspecto comercial y una cualitativa que apunta a la dimensión social. Este proceso será descrito en detalle en el capítulo 5.

A continuación analizaremos como fue vivido este proceso en el territorio, desde la perspectiva de los actores locales: las agronomías.



Con lo presentado hasta aquí veamos un esquema de la construcción de la red Estrella:



Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía y entrevistas realizadas durante el trabajo de campo (2011).



CAPÍTULO CUATRO: LOS ACTORES TERRITORIALES: **LAS AGRONOMÍAS**

4.1 Del almacén de ramos generales a las primeras agronomías

Si nos remontamos al transcurso del siglo XIX y mitad del XX, la comercialización en el pueblo se concentraba en el “almacén de ramos generales” el cuál era el epicentro de relacionamiento de los habitantes de las localidades rurales. Allí se vendían todo tipo de mercaderías, desde productos alimenticios, productos para el agro, maquinarias, alpargatas, botas, etc. La compra y venta cotidiana se listaba en cuentas a cobrar, se llevaban en la libreta personal de cada vecino y se saldaban mediante pagos mensuales. Luego del pago, la entrega del documento con los detalles de la deuda significaba el fin de la misma. La confianza y la palabra dada eran los basamentos sobre los cuales se sostenía la relación en el pueblo. El financiamiento y el crédito que otorgaba el almacén se hacía en ciertas ocasiones “a contra cosecha”, práctica que se realiza también en la actualidad, permitiendo a los propietarios de estos comercios acopiar materias primas de todo tipo (granos, carne, etc.) para luego comercializar con algún exportador. Asimismo algunos comercios tenían la libertad para expandirse a otras localidades lo que les otorgaba grandes ventajas para la comercialización y la posibilidad de incrementar su capital⁵⁸. Estos comercios eran el punto de encuentro de la comunidad y un espacio de socialización donde los vecinos conversaban, se enteraban de alguna novedad, y de toda la información necesaria que la gente del pueblo necesitaba saber.

Desde la segunda mitad del siglo XIX, con el intenso avance de la urbanización, la industrialización, las migraciones internas y los cambios tecnológicos ligados a las comunicaciones, la información y la biotecnología, el paisaje rural fue transformándose y con él las relaciones interpersonales entre los habitantes de los pueblos. El conjunto de estos procesos modificaron los espacios urbanos y rurales indistintamente.

⁵⁸ Para mayor información ver: <http://www.revisionistas.com.ar/?p=3466>



Lejos del imaginario social que tradicionalmente construyó representaciones polarizadas del espacio rural y urbano bajo atributos contrapuestos: donde el paisaje rural era visto como una estructura homogénea, carente de tecnología y “retrasado” respecto del espacio urbano industrializado, tecnologizado y moderno, en la actualidad esta caracterización ha quedado prácticamente obsoleta entendiendo que la relación “urbano – rural es un continuum dinámico de situaciones” (Castro y Reboratti, 2006). En efecto, la estructura social agropecuaria hace 50 años ha ingresado dentro de un proceso *modernizador* donde la revolución verde y especialmente la revolución biotecnológica han marcado los dos hitos de cambio en la cartografía del paisaje rural, en los actores y su rol dentro del proceso productivo.

Algunas de las agronomías que se encuentran hoy en las provincias provienen de estas épocas de antaño, han sido tradicionalmente almacén de ramos generales o comercios poli-rubros que se fueron especializando en la provisión de determinados productos como semillas e insumos generales en lugar de vender artículos de rubros disímiles. Un gran porcentaje de estos comercios tienen trayectorias de décadas en sus respectivas localidades donde todos los habitantes se conocen entre sí y basta con nombrar “el apellido” para conocer la historia de cada una de ellas en los pueblos.

La agronomía actual especializada en brindar diversos insumos y servicios para el proceso agro-productivo tiene una tradición en el pueblo, una identidad local que se ha construido a través de los años, con vínculos más o menos estrechos con los productores locales, relaciones familiares, vecinales, de amistad, confianza y negocios. El rol de la agronomía ha sido siempre el de *intermediario* entre las empresas proveedoras de insumos y los productores locales ya que concentra todo lo que el productor puede necesitar para su actividad, productos, asesoramiento, financiamiento, y además mantiene una cercanía territorial con el productor que le permite que “*ante cualquier inquietud rajen para el campo*”⁵⁹.

Ahora bien los cambios multidimensionales, la *modernización* del proceso productivo actual y la expansión de las empresas transnacionales de semillas e insumos trastocaron de raíz estas relaciones tradicionales, impactando fuertemente en la dinámica local. La masificación de la tecnología impregnó en cada uno de los

⁵⁹ En palabras de un agrónomo entrevistado.



intersticios de la subjetividad de los pueblos rearticulando el espacio rural tradicional y reconfigurando cada uno de los espacios de relacionamiento que la conformaban.

4.2 De la “agronomía territorializada” a la “agronomía global”

En la ruralidad actual coexisten diversas formas de producción, con lógicas y cosmovisiones distintas, generalmente son englobadas bajo dos denominaciones: la agricultura de carácter “tradicional” y “la moderna”⁶⁰. En la actualidad hay un predominio de la agricultura industrial y modernizada, la cual se basa en el modelo de *agribusiness* que describimos anteriormente. El viraje hacia esta forma de agricultura generó una fragmentación en el sistema de comercialización tradicional y grandes cambios en los perfiles de las agronomías, siendo que estas siempre ocuparon un rol protagónico dentro del circuito productivo. El perfil que adopten las agronomías implica cosmovisiones distintas sobre el tipo de relacionamiento que establecerán con las compañías transnacionales, el perfil de productores sobre los cuales focalizaran la comercialización, el relacionamiento que tendrán con ellos y el tipo de productos que comercializarán, si genéricos o especialidades. En este sentido, caracterizaremos a estos perfiles en: “*agronomías territoriales*” y “*agronomías globales*”⁶¹. Las primeras son aquellas que venden insumos genéricos de compañías que no son “líderes” en el mercado, no se encuentran alineados con ninguna de las 6 gigantes transnacionales⁶², se focalizan en el asesoramiento a productores locales especialmente los pequeños y medianos con menor capacidad de incorporar tecnología y menor o casi nula capacidad de negociación frente a las ETs. El vínculo de relacionamiento de estas agronomías con los productores locales es más estrecho, todavía predomina la visita a campo entre

⁶⁰ La agricultura tradicional se caracteriza por tener poca infraestructura, no utilizar tecnología de punta, la producción es mano de obra intensiva principalmente familiar y orientándose principalmente a la subsistencia y el excedente al comercio. Por el contrario la agricultura moderna o industrial al ser capital intensiva invierte en infraestructura, maquinaria, utiliza tecnología de punta y se orienta a la producción de algunos cultivos para el mercado externo.

⁶¹ Si bien hay múltiples perfiles de agronomías y trayectorias distintas, una por cada comercio que encontramos en los pueblos, hay ciertos rasgos característicos que nos permiten englobarlas bajo estas dos categorías. Como veremos a lo largo de este capítulo muchas de las características son contrapuestas mientras que otras son más bien homogéneas ya que al fin y al cabo se encuentra dentro del mismo universo rural, el *agribusiness*.

⁶² Nos referimos a Monsanto, Syngenta, Bayer, Basf, Dow y Dupont.



“mate y mate” y generalmente no expanden sus negocios a zonas aledañas, circunscribiéndose a la localidad donde se encuentran emplazados. Normalmente no cuentan con gran cantidad de empleados y su infraestructura es menor. Por otra parte, las “agronomías globalizadas” se encuentran alineadas con las multinacionales líderes del agronegocio cumpliendo cada uno de los requisitos que las ET imponen, especialmente la “profesionalización de la actividad” condición *sine que a non* para formar parte del sistema rural globalizado. Su mercado es el universo de productores medianos tecnologizados, aunque se focalizan especialmente en los grandes y mega productores “desterritorializados”. Se caracterizan por tener una gran infraestructura de servicios, producción propia o en asociación con grandes productores, poseen plantas de acopio con gran capacidad de almacenaje y en ciertos casos exportan adhiriendo además múltiples negocios dentro del sector, como por ejemplo la venta de maquinarias agrícola, servicios de financiamiento, entre otras. Los agrónomos que integran estos comercios tienen un alto perfil comercial y realizan ventas y negociaciones de gran magnitud. Gracias al lineamiento con las ETs tienen acceso directo al conocimiento “experto”, a los eventos, capacitaciones técnicas y a espacios exclusivos donde se presentan productos “innovadores”. Esto les otorga grandes ventajas, ya que les permite estar constantemente actualizados no sólo a nivel técnico sino también con la información político-económica nacional e internacional donde el gurú es el mercado de Chicago y su emblema la demanda internacional. Un agrónomo, gerente de una agronomía que caracterizamos como “territorializada” nos describe elocuentemente esta diferencia:

“...estas empresas [las agronomías globalizadas] si bien tienen muchos profesionales agrónomos, son pocos los que trabajan para afuera, como servicio al productor. [Trabajan] como vendedores pero no como asesoramiento. Entonces lo que veía es que para aquel nicho de productores no grandes, porque los grandes están asociados a la empresa, sino para el nicho de productores chicos -como fue mi padre el de 100 has, el de 200, el de 500 has-, [como] no pueden bancarse un ingeniero agrónomo privado que los asesore, faltaba eso. Entonces, con ese lema, yo cree, bah me asocié a los chicos: adicioné lo que es una ‘cuenta de semilla’. (Entrevista Ing. agrónomo gerente de una agronomía territorializada)



Más adelante retoma la comparación entre ambos perfiles de agronomías y sus respectivos nichos de mercado (los productores grandes y los chicos):

“...un amigo agrónomo, el tenía una agronomía que era como tal, como agronomía [Tradicional]. Él era asesor y después, de a poco, fueron incorporándose las empresas que hoy son grosas, como las que te mencioné [Monsanto, Nidera, Syngenta] y otras más pero que su visión es otra. Vos has estado y habrás visto la visión de ellos: es el acopio, es producción propia; ellos tienen y alquilan muchísimo campo; se habla de miles y miles de has. Son pooles, grandes pooles, grandes productores y grandes sociedades que arman con otros grandes productores... hay nichos que son los productores chicos, donde ese tipo de red, allá arriba, no llega. Y yo lo que estoy viendo es que eso no lo vas a corregir vos desde tu humilde punto de vista de acá, de una agronomía, son cosas que van pasando y son ciclos que se cumplen, y como que el latifundio es más latifundio y el minifundio muere.” (Ídem anterior)

Las diferencias estructurales que el relato describe nos permite vislumbrar el poder intrínseco del acceso al conocimiento, al asesoramiento, y a la tecnología, “poder” que abre la brecha entre los productores chicos y los grandes y las desigualdades que genera el acceso a estos recursos. Este relato nos permitiría visibilizar las asimetrías que dentro de un mismo modelo productivo, el *agribusiness*, tienen las agronomías y los productores en relación con los factores clave que forman parte del paquete tecnológico “en sentido amplio”: los insumos, la información, la capacitación, el conocimiento, el acceso a los mercados, el perfil empresarial.

A partir de aquí podemos entrever de qué manera el paquete tecnológico deja de ser sólo un conjunto de herramientas productivas para conformarse en una cosmovisión de la ruralidad y del mundo. El cambio en el perfil de las agronomías sería producto de la cristalización del modelo productivo actual y la incidencia de las reglas globales en la ruralidad local. Veamos la perspectiva del gerente comercial de una agronomía “globalizada”:

“El paquete tecnológico no empieza en la compra de la semilla y la siembra sino en las decisiones técnicas hacia el futuro mirando el mercado... entonces empiezan a haber todos estos cambios donde todas las agronomías tienen que empezar a



incorporar ingenieros, técnicos y empezar a trabajar con estas empresas, tanto corredores, como exportadores, como fábricas, como molinos, como empresas que transforman la materia prima, a trabajar con empresas como Bayer, Dow, Basf, Syngenta... Entonces todo este cambio tecnológico está haciendo que vos te tengas que profesionalizar con tu gente... El servicio lo tenés que brindar y dar, son los cambios de la agronomía tradicional, que todavía sigue habiendo la agronomía tradicional a una agronomía integrada en los negocios. Nosotros los negocios de acopio, los negocios de insumos, los negocios financieros, los negocios de haciendas propias, están todos integrados, esta?" (Entrevista Ing. agrónomo gerente del departamento de agroinsumos de un comercio globalizado)

Los testimonios citados son claros ejemplos de que los cambios globales que se produjeron trascienden los aspectos meramente productivos y trastocan de raíz las prácticas, los discursos y las representaciones sociales de las agronomías, de las globalizadas y las territoriales. Dentro de un mismo universo productivo conviven dos modelos de agronomías que por su trayectoria, su historia local se han adaptado a los procesos de cambio de manera distinta. Ambas han interpretado los procesos estructurales bajo sistemas culturales particulares, cosmovisiones y tradiciones distintas que las posicionan en diferentes escenarios frente al empoderamiento de las ET. Veamos a continuación las implicancias de “pertenecer”.

4.3 Las reglas del juego globales en el territorio local

Hay múltiples dimensiones que inciden en la decisión de una agronomía de alinearse (o no) con una ET y de formar parte de su red comercial. Diversos actores engloban los principales factores dentro de “*las reglas del juego*” del modelo agro-productivo actual. En este sentido, nos preguntamos ¿cuáles son las características de las agronomías locales que logran integrarse adecuadamente a las reglas del juego globales? A lo largo del trabajo hemos caracterizado los rasgos estructurales que condicionan este modelo productivo, ahora nos enfocaremos en su incidencia sobre la autonomía de las agronomías y cómo las mismas se han ido adaptando a estos procesos



de cambio de acuerdo con las visiones y expectativas de lo que para ellos *es* el mundo rural en general y “el negocio” en particular.

Pertenecer a la red comercial de una empresa transnacional parecería tener altos costos en términos de autonomía e identidad y conlleva acuerdos implícitos y explícitos que se van negociando en un “tira y afloja” constante. En efecto, cuestiones que antes eran determinadas y dependían exclusivamente de la agronomía ahora se deben consensuar con la multinacional. Si el comercio quiere seguir formando parte de la red de distribución debe subordinarse a la lógica comercial de la compañía con la cual se alinee. Entre un conjunto de acciones y condiciones que la empresa impone la agronomía debe cumplir con determinados requisitos: desde la cantidad de empleados que deben tener y las actividades que cada uno de ellos debe realizar, la organización de sus propias pautas de trabajo, el manejo del negocio, la relación con los productores, la infraestructura necesaria, hasta la publicidad, el marketing, las capacitaciones que implementen. El cumplimiento o incumplimiento de las condiciones impuestas por la compañía posicionará al comercio dentro de una clasificación jerárquica que describiremos a posteriori la cual incidirá en los beneficios comerciales que esta perciba o en la exclusión de la red cuando la agronomía no cumpla ninguno.

Para formar parte de la red de comercialización de Semgen las agronomías debieron aceptar la imposición de un sistema cartográfico organizado por la ET donde determinan las zonas de venta / influencia de cada uno de los comercios que forman parte de la red Estrella.

La implantación de este “ordenamiento territorial” en torno a la comercialización de los productos se realiza según planificaciones y criterios internos de la compañía. Es decir la ET “ordena el mercado”, circunscribe a las agronomías a determinadas regiones que son rentables para ellas y sólo ahí pueden comercializar los insumos. Esta franja zonal no debe superponerse con la de otro comercio Estrella de una localidad aledaña⁶³ y está prohibido para ellas establecer vínculos comerciales por fuera de estas zonas sin la autorización previa de Semgen. Esto podría generar graves conflictos entre los comercios Estrella y afectar la rentabilidad de la ET.

⁶³ En el caso de que una agronomía se encuentre en el partido de Junín, Semgen le asignará “oficialmente” a los productores de ese partido, no pudiendo vender en ninguna localidad aledaña, como Lincoln, Chacabuco, Bragado, sin el permiso explícito de Semgen.



Las agronomías por su parte, sin desobedecer el mandato territorial de las ETs también intentan adaptarse a estos cambios en la estructura productiva. En primer lugar la mayor/menor comisión que las agronomías cobren por parte de la ET dependerá de la cantidad de clientes que esta le asigne. Los grandes y mega productores negocian directamente con Semgen y el rol de la agronomía es solo “esperar” tener la suerte de que los servicios extendidos se los pueden brindar ellos.

Por otra parte, si los productores con los cuales ellos se relacionan localmente tienen campos en otras provincias exigen que estos acuerdos previos se mantengan y que el productor decida a que comercio desea comprarle.

“En realidad lo que nosotros peleamos y creo que es lo lógico es que el que paga elige, porque el productor que paga hoy por hoy elige a quien le va a comprar. Lo que están buscando estas empresas es en general es regionalizar la comercialización o sea que yo atienda bien la gente de 9 de Julio, un tipo de Bolívar que se peleó con los de Bolívar y quiere que yo lo atienda firma una carta en el que pide que yo lo atienda, yo la presento y me lo tienen que asignar a mí. Nosotros trabajamos con clientes asignados básicamente y todos los sistemas comerciales lo que te favorecen es que vos le podes vender a cualquiera directo, pero para los objetivos (que te impone la ET) te suma solamente los clientes asignados” (Entrevista Ing. agrónomo gerente de una agronomía Estrella y Magnun)

Entonces, si bien las agronomías aceptan la territorialización de sus ventas intentan romper la rigidez del sistema aludiendo a los derechos del productor de poder elegir a que comercio comprarle. Estas excepciones a la regla deben quedar asentadas por escrito, si el comercio establece un vínculo comercial por fuera de la zona asignada el productor debe explicitar este pedido mediante una solicitud de atención de su cuenta y enviarla a la compañía para que esta lo apruebe.

Este “ordenamiento territorial” incluye a todo el universo de productores; pequeños, medianos y grandes y su (in) cumplimiento repercutirá en la *performance* particular de las agronomías, y finalmente en el cobro del “incentivo” por objetivos comerciales que la compañía determine. Si la agronomía no cumple con este parámetro puede ser excluido de la red en cualquier momento que la ET lo decida.



En estos casos si surgen problemas con algunas de las agronomías puede cerrarse el acuerdo con ese comercio y negociar con otra agronomía. Aquí se genera una gran contradicción ya que si bien hay una proliferación de agronomías cada vez mayor, chicas, medianas y grandes no todas pueden cumplir con el alto nivel de “profesionalidad” requerido por las multinacionales. Las agronomías modernas “*mas integradas a los negocios*”, las preferidas de las multinacionales ya tienen cooptado un mercado delimitado en cada localidad.

Los acuerdos de exclusividad se realizan entre dos partes y las condiciones bajo las cuales se negocian esos espacios determinarán la relación de la agronomía y la ET. Para la agronomía los nuevos acuerdos requerirán de negociaciones sobre qué insumos se venderán, bajo qué condiciones y qué nivel de “exclusividad” mantendrá el comercio con la ET. En la actualidad los productos que se comercializan son de poca variedad, la simplificación del manejo ha hecho que se necesiten solo dos componentes para comenzar la siembra: la semilla y el glifosato, los productos complementarios se requerirán sobre la marcha, por esta razón la competencia entre las compañías y los comercios ha ido creciendo y la forma de diferenciarse entre ellas es a través de los servicios que estas brinden. La exclusividad requerida por la ET refiere a la venta de otros productos complementarios, de competencia directa o indirecta con la compañía y fundamentalmente a la disponibilidad y venta de agroinsumos ya sean “*commodities o specialities*”. Como describimos anteriormente esta última diferenciación está relacionada con el perfil de la agronomía.

Desde la perspectiva de las multinacionales captar a una agronomía particular como distribuidor oficial también conlleva ciertos “compromisos”. Uno de ellos es el apoyo técnico-comercial directo que recibirán de ella, es decir la visita de técnicos de la ET junto con los de la agronomía a los campos de los productores. El financiamiento de eventos organizados de manera conjunta, las capacitaciones sobre nuevos productos, la inversión en publicidades en medios masivos locales, entre otros. Aquí es justamente donde hace peso “el producto extendido” que describíamos en el segundo capítulo, este es el instrumento con el cual se diferencian las ETs, el acceso a estas recomendaciones técnicas de la compañía tiene un precio para la agronomía y también para los productores y es estar vinculado a la lógica que impone la empresa.



Para el universo de productores a los que apuntan las ETs, es decir los “tecnologizados”, “profesionalizados” y con mayor capital, no tiene las mismas implicancias que vaya el técnico de la agronomía que ser asesorado directamente por las ETs, este es el perfil de productor por el cual compiten las compañías. La hipercompetitividad del mercado de agroinsumos hace que el soporte material y simbólico que den las ET a los establecimientos agronómicos se torne un factor fundamental para estos últimos. El jefe regional de Semgen describe bien este caso:

“(La red Estrella) le da (al establecimiento) un mejor ingreso (a los campos) y otra es que como las grandes empresas, no somos la única que estamos tratando de llegar al usuario final y como el distribuidor Estrella es competidor de un distribuidor SYNGENTA O BASF en el mismo pueblo, que nosotros vayamos como SEMGEN de la mano de la Estrella a ver al productor y que Semgen te factura directo y que estoy yo de Semgen para asesorarte o para ayudarte si tenés algún problema, estar acá también aparte de la parte económica es un soporte que tiene la Estrella que lo hace diferente al competidor de al lado que puede no tenerlo ese apoyo directo de la compañía”
(Entrevista Ing. agrónomo gerente de ventas de Semgen)

Claramente tener o no tener el soporte de las ETs actúa como elemento diferenciador de las agronomías. La contraprestación por este “apoyo” es la presión que ejercen las ETs para que se cumplan los objetivos de venta que ellos determinan. Si estos no se cumplen entonces los acuerdos se rompen o se renegocian y cuando eso sucede las transnacionales pueden decidir quitarle la distribución a ese comercio y negociar con otro de la misma localidad. Esto puede simbolizar el fin de la relación comercial o la renegociación de la misma bajo nuevos términos⁶⁴.

⁶⁴ Se acuerda que la agronomía venda los productos de la ET sin exclusividad de ninguna de las partes, esta figura se denomina comercio adherido, es decir vende insumos sin cumplir con las condiciones que imponen las compañías pero tampoco accede a “los beneficios” de formar parte de la red exclusiva de esa ET.



4.4 Las implicancias de pertenecer: el disciplinamiento de la red

Como describiremos a continuación el nivel de penetración de la multinacional en el corazón de la agronomía es acorde con la dinámica interna de trabajo de la primera y las proyecciones económicas específicas que se realiza sobre cada una de ellas en pos de alcanzar los niveles más altos de rentabilidad. Hay diferentes niveles de coerción y flexibilidad de las ETs dependiendo de la importancia de los productos que comercializan⁶⁵: semillas y/o insumos, que la misma provea al entramado productivo⁶⁶.

En efecto, Monsanto posee más ventajas que otras compañías para imponerse en el mercado, su poder está implícito en el paquete tecnológico, provee las semillas y el

⁶⁵ Otro factor que incide en las acciones de las empresas es la filosofía de las ET: la misión, la visión, el origen de los capitales, información que se encuentra en el segundo capítulo de este trabajo.

⁶⁶ Un caso paradigmático es el de Monsanto que puede focalizar sus estrategias comerciales sobre las agronomías y los productores bajo un triple frente de disciplinamiento: el producto y el servicio, las bonificaciones económicas y el factor simbólico. A nivel del producto el tener una participación de más del 50% en el mercado de semillas de maíz le permite imponer sus productos con más facilidad que otras compañías que sólo proveen agroquímicos complementarios a la semilla + glifosato (como Semgen). Monsanto comercializaba la semilla MG y la RR y de una campaña a la otra decidió reemplazar la MG y comercializar solo las variedades de Maíz RR o MGRR, apilando eventos en una misma semilla esto genera un precio más elevado de la misma (de un 4% más por cada evento). Los productores se vieron imposibilitados de elegir entre una y otra, ya que la estrategia de mercado fue sacar la variedad MG de la venta y los productores debieron comprar la RR o MGRR. La compañía impuso su producto en el mercado sin considerar ni la opinión, ni la necesidad o el hábito de los productores de utilizar una determinada semilla, estos tuvieron que adaptarse irremediamente al cambio si querían permanecer dentro del proceso productivo y así lo hicieron. Monsanto determinó que esta semilla era mejor y más rentable para la empresa por lo tanto era la que debía comercializarse. El segundo plano refiere a los incentivos económicos no sólo por los niveles de ventas “volume share” sino también por el cumplimiento de objetivos, no nos podremos explayar minuciosamente sobre ellos (ya que lo haremos con Semgen) pero mencionaremos que se refieren a: 1) la organización del trabajo de los ingenieros agrónomos (como la creación de informes de campo, visitas agronómicas de control de lote, el “carteleo” de la marca sobre la ruta, entre otros), 2) la protección de los cultivos: controlando si los agrónomos realizan las capacitaciones on line de los nuevo productos, “programas de manejo de buenas prácticas agronómicas”, y 3) El mantenimiento del sistema on-line de información administrativa, aquí se carga la información personal de los productores, la cantidad de has que cultiva, la facturación y la documentación que la multinacional les solicite (facturas, remitos, créditos). Finalmente el disciplinamiento simbólico actúa sobre aspectos subjetivos e ideológicos como la fuerte creencia de que estar alineado con la compañía transnacional les permitirá en el futuro acceder a los eventos tecnológicos de punta que sólo pueden desarrollarlas estas compañías, y que es poco probable que se generen en el seno de empresas nacionales, especialmente en el caso de las semillas, o en su defecto si las empresas nacionales logran nuevos eventos los venderán a las ET o la empresa misma será comprada por estas compañías, este último escenario es el más habitual producto de la fuerte concentración que predomina en este mercado. Además la inversión en marketing y publicidad apunta directamente al “empresario exitoso y tecnológico” en el cual quieren reflejarse los productores del modelo actual.



glifosato. “*Quien controla la semilla controla todo el proceso alimentario*”⁶⁷ por este motivo, como describimos en el ejemplo al pie de página, la presión que puede ejercer Monsanto sobre los productores y las agronomías es mucho más avasallante que en el caso de las empresas de agroinsumos. Otro escenario es el de Semgen que al comercializar productos complementarios al paquete (fungicidas, herbicidas, curasemillas) la presión que puede ejercer es más fuerte sobre las agronomías y en menor medida sobre los productores. El sistema de disciplinamiento sobre los comercios se materializa en diversos sistemas de “incentivos” económicos y simbólicos en detrimento del producto como ocurre con las empresas semilleras. El grado de subordinación de las agronomías a los requerimientos de Semgen las ubica en una escala de categorización jerárquica que incidirá en la magnitud de los beneficios y su relacionamiento con la empresa. (Volveremos sobre este punto en los apartados que siguen)

Retomando las características del sistema de disciplinamiento, cada ET implementa diferentes estrategias comerciales para competir en el mercado dependiendo del tipo de producto que comercialice y su peso en la ecuación productiva. La comercialización de los productos complementarios a la semilla OGM + glifosato, como es la paleta de agroquímicos que ofrece Semgen, dista de ser tan agresiva como el caso de Monsanto. Si quitan un producto del mercado no impactará de la misma forma dentro del proceso productivo: “*Es mucho más fuerte la lealtad en la semilla que en los agroquímicos porque también es más tangible la diferencia*”⁶⁸. De aquí que los mecanismos de disciplinamiento que impulse Semgen se focalicen directamente sobre las agronomías.

A continuación describiremos los diferentes mecanismos que implementó Semgen para lograr el paso de una agronomía *independiente* a la de *Filial* de la ET.

⁶⁷ Mooney, 2003 citado en: <http://www.grain.org/article/entries/979-el-negocio-de-los-cultivos-transgenicos-en-america-latina>

⁶⁸ Gerente de una agronomía de la red Magnun y Estrella



4.5 De la agronomía “con identidad propia” a “distribuidor Estrella”

La conversión de las agronomías a “comercios Estrella” fue un proceso complejo y contradictorio en el que los factores económicos y simbólicos tuvieron gran influencia en el éxito del acatamiento del dispositivo. Dentro del universo local las agronomías y los productores pueden estar en mayor o menor medida de acuerdo con la expansión del poder de las transnacionales en el sistema, sin embargo no se interpela desde ningún flanco “las reglas del juego” que impone este sistema productivo, ni tampoco la adopción del paquete tecnológico y menos las consecuencias negativas que trae aparejado este proceso⁶⁹, al contrario todos las acatan. La temática que si surgió recurrentemente en las entrevistas es la preocupación por la cuestión ambiental, sobre todo al monocultivo de soja y sus efectos sobre la fertilidad de los suelos. Desde la perspectiva de los agrónomos entrevistados hay un claro consenso en que la responsabilidad principal del proceso de sojización es del Estado y las políticas que éste por regulación u omisión genera.

La puesta en marcha del sistema CRM y la negociación de los espacios locales por parte de Semgen dependieron fundamentalmente del perfil de la agronomía y de su trayectoria de relacionamiento con las ETs. La empresa precursora en idear el circuito de red comercial exclusiva fue Monsanto, a partir de este antecedente el camino se encontró más allanado y con menos obstáculos para que Semgen creara unos años después un dispositivo de similares características. A grandes rasgos al comienzo del proyecto Semgen se encontró con dos escenarios; por un lado el de aquellas agronomías que ya formaban parte de la “Red Magnum” a las cuales fue más sencillo convencer para que acepten la propuesta del nuevo dispositivo, veamos el testimonio de un agrónomo:

“En nuestro caso fue hacer lo mismo nada más que ahora en lugar de cargar uno cargamos dos. Uno para Monsanto y otro para Semgen... Cuando se lanzó

⁶⁹ Las consecuencias negativas a las que nos referimos son: la concentración productiva, la exclusión del sector de pequeños productores, la expansión del cultivo de transgénicos, los posibles efectos negativos de los agroquímicos sobre la salud, entre otros. Temas que generan gran controversia dentro del modelo de producción actual.



Monsanto sí porque vos le das a la empresa el celular del cliente, donde vive, donde come, que perro tiene, entonces si quisieran te mandan a alguien directo y te (puentean)... me entendes? Mucha gente se ponía celosa el cliente es mío... ¡pero no! es imposible atender 15 mil clientes de todo el país en forma directa, es imposible...”
(Entrevista Ing. agrónomo empleado de una agronomía Estrella y Magnun)

En estos casos el proceso originario ya lo había comenzado Monsanto, las reglas del juego ya eran conocidas. Los comercios ya se encontraban disciplinados y la incorporación de Semgen no presentaba grandes cambios para las agronomías, la aceptación del dispositivo fue inmediata, el “sí” del compromiso ya había sido dado a Monsanto.

Por el contrario, en el segundo escenario donde la agronomía no conocía el sistema, la aceptación del dispositivo requirió más tiempo y más presión directa de Semgen:

“Cuando me hicieron la propuesta de formar parte de la red Estrella estuvimos discutiendo por dos años. Dijimos entre nosotros Semgen va para allá o nos subimos o... Semgen no va a dar marcha atrás. Entonces hicimos un estudio de lo macro, de lo micro pero nos subimos. Había una chance muy baja para decir que no y era putear a Semgen. Yo no vi, no lo vimos... que se yo. Lo hablamos entre nosotros, lo discutimos y no vimos otro camino” (Entrevista Ing. agrónomo gerente de una agronomía Estrella).

Este testimonio es representativo del malestar que generó en algunos comercios la aceptación de las condiciones que Semgen determinó para formar parte de la red Estrella. Durante el tiempo que duraron las negociaciones Semgen fue imponiendo su sistema en red sobre la mayoría de las agronomías y el gran porcentaje que rechazó el ofrecimiento pertenece a este universo. Un dato no menor nos remite a que los primeros comercios Estrellas, a priori ya formaban parte de la Red Magnun, entonces la transición fue más sencilla. Como la paleta de productos de ambas ETs es complementaria, pueden utilizar la misma cadena de distribución sin *recelos*. Es más, la complementariedad de los productos de Monsanto y Semgen generó una alianza ad hoc entre las ETs denominada “sinergismo estratégico”, este acuerdo implícito se encuadra



en la lógica transnacional en función de seguir concentrando su poder dentro de la fuerte competitividad del sistema global.

Ahora bien, retomando el testimonio del primer agrónomo surge uno de los factores nodales de este trabajo y es ¿Por qué las agronomías aceptarían darle a las ET información tan esencial para ellas como son los datos de los productores? ¿Que impulsó a los comercios a aceptar la propuesta hecha por Semgen / Monsanto / ETs?

Uno de los indicios a estos interrogantes surge del mismo relato: “*es imposible (para las ETs) atender 15 mil clientes de todo el país en forma directa*” esta explicación puede ser relativamente satisfactoria pero requiere situarla espacio-temporalmente, en el contexto actual no hay voluntad de las ETs para armar una red de distribución directa o mejor dicho es más rentable esta modalidad de comercialización ya que utilizan una estructura en red armada existente al módico precio de una “comisión” por los servicios, es decir, tercerizando la distribución bajo sus propios términos.

Dado esto por supuesto ¿Qué sucede con las agronomías? El temor al “punteo” que pueden hacer las ETs contando con la información de los productores era clave al momento de evaluar ser parte de la red o no. En efecto, para los comercios la no aceptación de las condiciones que imponen las transnacionales conlleva dos temores: perder “*el apoyo*” de estas compañías, o la exclusión de la red de comercialización. A nivel local la agronomía debe competir diariamente con los distribuidores de otras empresas con lo cual el grado de apoyo que tenga de la misma determinará su nivel de rentabilidad. Como nos afirmaba un agrónomo hacer visitas a campo con técnicos de las empresas “*les da chapa*” frente a las demás agronomías y productores, este prestigio al que aluden implica alzar la bandera de la empresa con la cual estén vinculados. Si bien muchas agronomías pretenden mantener cierta independencia, este desafío se vuelve cada vez más difícil:

“Nosotros tenemos un lema dentro de la empresa, queremos tenerlo a veces, no lo logramos porque somos muy cholulos en la Argentina, entonces no lo logramos, que ¿cuál es? Nosotros siempre tratamos de ser ¿qué?, eso me lo trasladó un poco la otra filial a mí y yo lo he tratado de trasladar todos estos años a los chicos, primero ser uno, yo después soy Agro azul y después soy Monsanto, ¿qué quiero decir con esto? (...) ¡Juan Pérez de Monsanto, no! Juan Pérez es Juan Pérez. Laburo de Monsanto, o vendo de Monsanto o estoy relacionado con Monsanto, nosotros lo hemos tratado de inculcar



pero no podemos negar que no es lo mismo vender Monsanto, no es lo mismo que Monsanto nos haya elegido como sus colaboradores a que vendamos otra semilla” ”

(Entrevista Ing. agrónomo gerente de una sucursal del interior, comercio Estrella y Magnun)

El nombre propio, la independencia de la agronomía se desdibuja frente al empoderamiento de estas empresas y su simbología en el ámbito local. En este universo tan competitivo aceptar las reglas del juego implica ser parte del modelo de *éxito*, y si esto acarrea una pérdida de la autonomía, es el precio que debe pagar la agronomía por este éxito comercial. El mismo agrónomo señalaba así su relación con las compañías:

“(...) hubo un cambio es como que uno se siente parte, estás dentro de un proyecto en el cuál ya tenés una relación con el laboratorio mucho más fina porque estás mucho más comunicado, porque estás en contacto” (Ídem anterior)

En este testimonio está presente el sentido de pertenencia a un “proyecto” que desde la perspectiva del comercio trasciende las partes, donde la relación entre la agronomía y transnacional es estrecha y conveniente para ambos, sin embargo este proyecto pareciera estar integralmente dirigido y controlado por la multinacional.

A nivel más material opera un mecanismo de “incentivos económicos”, los cuales se basan en un sistema de clasificación puntuando jerárquicamente algunas características que la ET considera condición *sine qua non* para formar parte de la red exclusiva. En efecto, las agronomías se catalogan en cuanto a dos criterios: aquellos vinculados directamente con la venta de los productos Semgen y los relacionados a la organización y la gestión del trabajo del comercio, su nivel de lineamiento, y proactividad con la ET.

En lo que concierne a la venta de insumos, se cobra una comisión directamente sobre el precio del producto⁷⁰. A través del sistema de facturación directa la agronomía cobra un mayor porcentaje sobre la venta ya que los impuestos (ingresos brutos, etc.)

⁷⁰ El precio de los insumos Semgen no es la misma para todo el universo de productores rurales. La clasificación de los mismos según su potencial de venta hace que cuanto mayor volumen de facturación tenga la operación menor sea el importe de los productos, ya sea por descuentos, bonificaciones, anticipación en la compra. Este precio está determinado directamente desde el sistema central de Semgen y la agronomía no tiene ninguna incidencia en esta operación.



que se deducen son sólo sobre la comisión y no sobre la venta total como se daba en el sistema anterior, por lo tanto el ingreso de las agronomías es mayor⁷¹. Esta comisión se cobra apenas se ingresa la venta en el sistema online de Semgen. Además las agronomías perciben “la comisión de cobranza”; esta refiere a la puntualidad en el cobro de los insumos vendidos, esto es por ejemplo si el pago se realiza al contado o contra cosecha el cobro en el día 1 del mes correspondiente a lo pactado generará la comisión más alta, la misma decrecerá a medida que se retrase el pago con respecto a la fecha original. A diferencia de la comisión por la venta, el pago la comisión de cobranza se realiza en diferido después de la fecha de cobro arreglada con los productores.

Por otro lado se pagan incentivos sobre la organización y la gestión del trabajo de la agronomía, como ser: el número de técnicos agrónomos y personal administrativo para atención de cuentas, los servicios que proveen a los productores (asesoramiento, capacitaciones, eventos informativos), la infraestructura general (plantas de acopio, calidad de los depósitos), el grado de cumplimiento de las normas de seguridad bajo categorías CASAFE⁷². El mayor o menor cumplimiento de estos requisitos impuestos por Semgen generará un puntaje final que catalogará jerárquicamente a las agronomías como comercios en nivel 1/2/3, siendo la primera la que tenga el mayor cumplimiento de objetivos y la tercera el menor.

Ahora bien, en la actualidad estos instrumentos de disciplinamiento se han pulido y las exigencias han aumentado. A partir del año 2011 se ha generado una comisión adicional denominada “*Estrella MAX*”, que opera en sintonía fina evaluando

⁷¹ En el sistema anterior si la venta total era por USD 100, la doble facturación de Semgen a la agronomía y de ésta a los productores, generaba un doble impuesto sobre el mismo importe. Bajo este sistema el impuesto total sobre los USD 100 se paga por única vez y a la agronomía se le deduce sólo el impuesto sobre la comisión.

⁷² CASAFE es la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes. La misma cuenta con un programa denominado “Depósito Ok” de certificación de las instalaciones donde se almacenan los productos agroquímicos y las semillas. Algunos de los aspectos auditados son: ubicación y requerimientos exteriores, estructura del depósito, operación del depósito, entrenamiento del personal, documentación, conocimientos del empleado, respuesta ante emergencias, almacenamiento y manipuleo.

El grado de cumplimiento de las normas establecidas por dicho programa clasifica a los establecimientos en A B C o Premium. Clase Premium: Depósitos que cumplen con el 95 - 100 % de los requerimientos. Clase A: entre el 85 - 94 % de los requerimientos. Clase B: entre el 65 - 84 % de los requerimientos. Clase C: entre el 45 al 64 % de los requerimientos. Establecimiento adherido CASAFE Clase D (Condición: al cabo de 1 Certificación debe pasar a Clase C) mas información ver: <http://www.casafe.org/deposito.php>



el grado de alineación del comercio Estrella con Semgen. Algunas de estos requerimientos son: cuántos productos de la competencia directa o indirecta comercializan, el grado de actualización online del sistema de facturación y CRM de Semgen, si cuentan con un empleado administrativo exclusivo para la carga de datos o no, la cantidad de vendedores y camionetas a disposición de Semgen para salir al campo. Además si colabora con Semgen en la organización de eventos exclusivos y la efectividad de la agronomía en la convocatoria de productores a estos eventos.

Con lo expuesto hasta aquí vemos que la presión que ejerce Semgen sobre las agronomías es cada vez mayor, interviniendo en las pautas de organización del trabajo del comercio y en cada intersticio de la cotidianeidad del distribuidor. Esto denotaría un alto nivel de subordinación de las agronomías a la lógica global de las transnacionales y la pérdida de la capacidad de decisión e independencia en post del cumplimiento de los objetivos comerciales y el incremento de la rentabilidad del comercio.

4.6 Las agronomías: entre la intermediación y la distribución de insumos

No hay lugar a dudas, las reglas del juego bajo las cuales se articula el circuito comercial de los agroinsumos en la actualidad es la lógica del mercado global. La adopción masiva del paquete tecnológico en Argentina ha homogeneizado las prácticas dentro del proceso productivo. Este sistema al ser capital intensivo requiere de altas inversiones iniciales que actúan como barreras de entrada y salida para los diferentes actores que quieren intervenir en el sector. A partir del contexto neoliberal de la década de los 90' el poder del capital financiero en el agro se ha incrementado, esto se traduciría en la concentración de la propiedad de la tierra⁷³ pero fundamentalmente en la concentración de la producción agropecuaria en un pequeño conjunto de productores.⁷⁴

⁷³ La concentración de la propiedad de la tierra no es una característica novedosa del sector rural en este país, ya que la conformación del latifundio es uno de los procesos fundantes de la construcción del Estado Nación Argentino.

⁷⁴ Tal como indican algunos autores, entre los censos realizados en 1988 y 2002 se produjo una disminución de entre un 20 y un 20,8% de las EAPs de menor tamaño en detrimento de las explotaciones



El *boom sojero* atrajo nuevos inversores extra agrarios al sector como: financieras, bancos, agronomías, pools de siembra, fideicomisos, entre otros, que al invertir grandes capitales en el sector se posicionan como uno de los actores principales en la dinámica del mercado agropecuario. Estos actores han tomado mucha preponderancia luego del 2003 y tienen un rol activo determinante en “las reglas del juego locales”.

Uno de los efectos más visibles de la intervención de estos capitales especulativos es el incremento del sistema de *arrendamiento* de la tierra. Este es uno de los rasgos principales del modelo e incide de manera directa en la cartografía territorial y en el vínculo que las agronomías mantenían con los productores. Con el alquiler de la tierra se fragmenta el proceso productivo, el propietario de la tierra deja de trabajarla, la alquila y percibe una renta por ello, allí la relación social que predominaba en el pueblo desaparece. El vecino que antes producía ahora alquila su campo y las negociaciones las realizan ingenieros agrónomos directamente desde administraciones en Buenos Aires. La agronomía pierde su lugar como espacio tradicional de sociabilidad y debe generar nuevas estrategias para reproducirse.

“en el mercado de insumos se da como en todos los mercados el famoso 20-80, y yo creo que cada vez es peor 10-90, en el 10% de los clientes tenés concentrado el 90% de la facturación muchos campos que vos miras el plano, hoy los perdimos porque alquila un grupo de siembra y yo con ese tipo antes tomaba mate y con el grupo de siembra no tengo ningún trato. El grave problema para mí de la agricultura en argentina que es distinto de lo que está pasando en otros países es que hoy no sé si el 40%, pero es relevante que la explotación de la tierra no está en manos de los dueños de la tierra,(sino de) los famosos sin tierra, entonces eso ha cambiado mucho el esquema del negocio, yo cuando miro el plano digo la puta este campo era mío, era mío, era mío y hoy lo alquila gente que yo no tengo trato.” ” (Entrevista Ing. agrónomo gerente de una agronomía Estrella y Magnun)

con mayor cantidad de has. Cabe aclarar que este proceso no fue homogéneo en todo el país, ya que la Región Pampeana presenta una mayor concentración en el tamaño de las EAPs que el resto de las provincias. (Román, et al 2006, Domínguez, 2006)



En este escenario pareciera que nos encontramos lejos de aquella representación de la agronomía como intermediaria entre proveedores y productores locales, donde predominaban las relaciones de vecindad en cada interacción comercial y la confianza era el basamento de ese vínculo. La expansión de inversores extra agrarios en todos los eslabones del circuito comercial tiene fuertes incidencias en el tipo de relacionamiento que se genera entre los actores, como en los perfiles de los mismos. Este factor es una de las claves del éxito del empoderamiento de las transnacionales en general y de Semgen en particular.

Las agronomías históricamente ejercieron su influencia en el ámbito local y las ETs las circunscriben a determinadas localidades mediante el “ordenamiento territorial”, de esta forma difícilmente puedan establecer vínculos con administraciones en Buenos Aires, esa territorialidad es dominio de las ETs.

Los grandes y mega productores poseen una estructura jerárquica, un perfil empresarial y un desarraigo con lo local que favorece y fomenta un vínculo directo con las transnacionales sin la intermediación de la agronomía. En estos casos, donde la facturación es de mayor magnitud, el vínculo es directo con Semgen, siendo la función de la agronomía brindar el servicio de logística y facturación, el *leitmotiv* de la red Estrella. Esto incluye diversos tipos de servicios: entrega de producto a campo, servicio técnico y post venta, por esto reciben las comisiones ya descritas, las cuales determina la compañía. Por ende el relacionamiento comercial que antes realizaba la agronomía ahora está a cargo exclusivamente de las ETs.

Es en este escenario donde la agronomía se transforma en mero “depósito” de la transnacional, donde estos mega actores retiraran sus insumos:

“Lo que se nota es que indudablemente en un segmento muy grande que hay en la Argentina, que acá hay 9 o 10 (clientes) los atiende Monsanto directamente y nosotros lo único que hacemos es hacer, tratar de captar voluntades de la gente de los campos para que ellos retiren el producto de nuestro lugar, a nosotros nos dan una comisión, pero todo el trabajo comercial lo hacen ellos, yo te diría que totalmente abstraído e independiente de lo que es la relación nuestra” (Ídem anterior)

Vemos como el fenómeno de la concentración y la desterritorialización de la producción agropecuaria, es uno de los factores que más ha impactado en el aumento de



poder de las ETs y en la pérdida de autonomía e independencia de estos comercios. En esta pirámide la concentración parece ser la clave en la construcción de hegemonía de las ETs, no sólo en la producción de insumos y la actividad agropecuaria sino en cada uno de los eslabones del circuito comercial.

4.7 La territorialidad y la supervivencia de las relaciones locales

Un escenario distinto al descrito en el apartado anterior se presenta con los pequeños y medianos productores⁷⁵. Aquí es donde la incidencia de la agronomía es mucho más fuerte ya que se mantiene un relacionamiento y cotidianeidad propio de la convivencia en una misma comunidad conformando un entramado rural particular.

Las negociaciones comerciales, el asesoramiento técnico y los servicios los realizaría directamente la agronomía, en este sentido no se produce una escisión total del proceso comercial total como si sucede con los grandes y mega-productores “profesionalizados”. En estos segmentos el vínculo de la agronomía local con el productor tiende a ser más estrecha y la intervención de la compañía transnacional de forma directa, como veremos es más compleja.

Este universo de productores con los cuales la agronomía tiene mayor vínculo es sumamente heterogéneo. Relegaremos de nuestro análisis la relación de las agronomías con los pequeños productores ya que por la escasa rentabilidad que generan no son perfiles que interesen a Semgen, ni a ninguna transnacional en general.

El universo de productores medianos engloba muchos perfiles⁷⁶ y dentro de ellos hay un segmento que si interesa a Semgen y es el de los productores con características “empresariales o comerciales” los cuales por su territorialidad pertenecen a la esfera de las agronomías. Estos empresarios son aquellos que por su capacidad de adaptación a los cambios y de adopción tecnológica son interesantes para Semgen, este perfil es

⁷⁵ Aclaramos que esta categorización cambia de acuerdo con la zona de producción específica, pero como parámetro tomando una de las zonas más fértiles de la Región Pampeana como la núcleo para que un productor sea catalogado como de alto potencial con una facturación que supere los USD 50 mil, debe concentrar 2 mil has aproximadamente de producción de cultivos dentro del mercado en el que participa Semgen, agroquímicos sin glifosato.

⁷⁶ No nos detendremos sobre las características principales de los productores que conforman el agronegocio ya que en el próximo capítulo nos explayaremos sobre el tema.



aquel que las ET también buscan *conocer*, son el horizonte de sus estrategias comerciales, de marketing, publicidad y de sus planificaciones anuales.

Para lograr este objetivo las ET necesitan de las agronomías ya que como nos comentaba un Ing. agrónomo “*El cliente mediano viene y te pregunta que puedo usar y confía bastante en vos*” de ahí que sea el comercio el que pueda darle acceso a la información integral de los productores. Para un gran segmento de productores empresarios el vínculo directo con la transnacional a través de la facturación directa generó bastante tensión y no todos estuvieron dispuestos a aceptarla, ya que prefieren que les facture la agronomía:

“Hubo resistencia (...) algunos (productores) todavía no quieren que les facturen las compañías, muy pocos pero algunos no quieren porque, no son muchos, pero detrás de las multinacionales ven los cucos, como si no fuera lo mismo, pero no, no, yo quiero hablar con vos, dejate de joder, yo no quiero saber nada, a mi seguime facturando vos. Creo que detrás de eso hay mucho de que es más fácil negociar conmigo que negociar con Semgen” (Ídem anterior)

El acceso de las ET a las tranqueras de este universo de productores aún se encuentra mediado por la agronomía. El comercio todavía mantiene cierto espacio de autonomía ya que aquí actúa como intermediario al estilo tradicional, tal y como describimos al principio del capítulo. Aquí se encuentra otra fortaleza de las agronomías para no temer al *punteo de las ETs* en la relación con el productor y para seguir negociando con ellas en mejores condiciones.

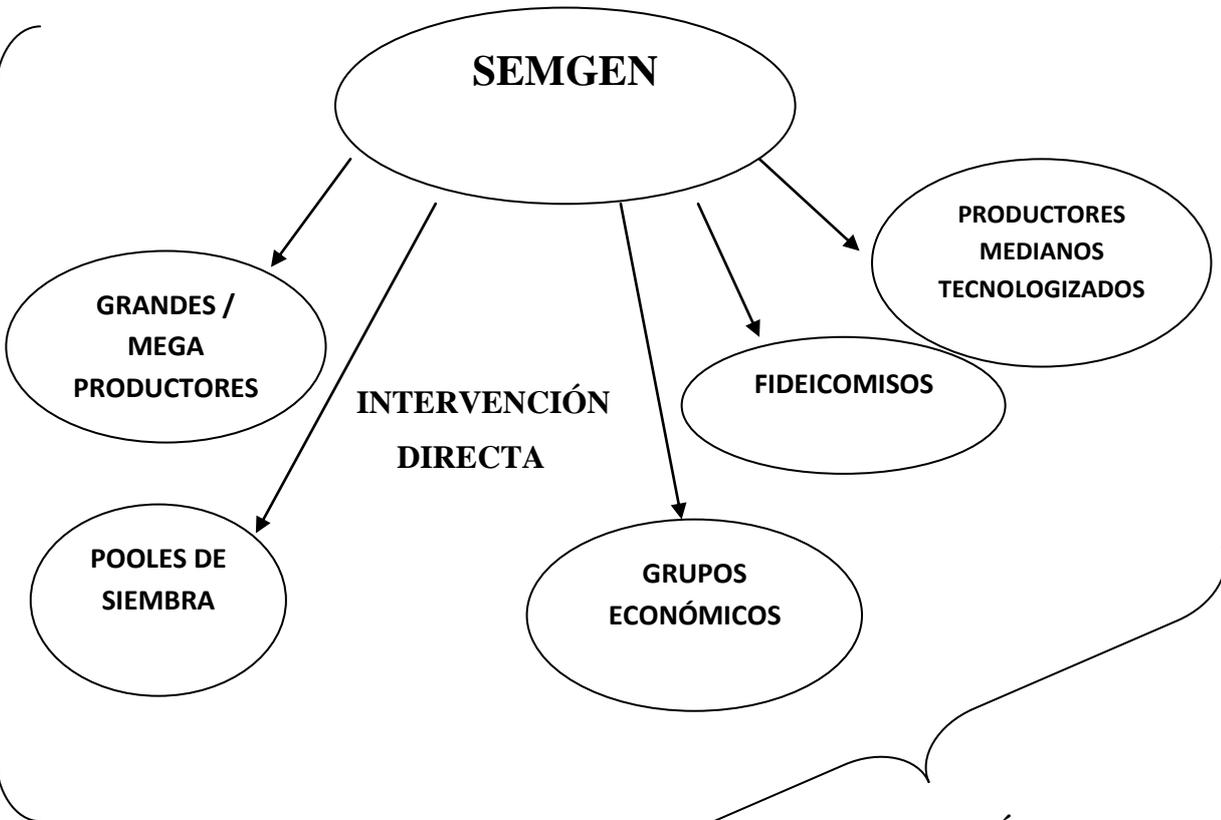
Con lo presentado hasta aquí veamos un esquema sobre la reconfiguración de las relaciones entre los diversos actores del circuito de la Red Estrella:



UNIVERSO GLOBAL

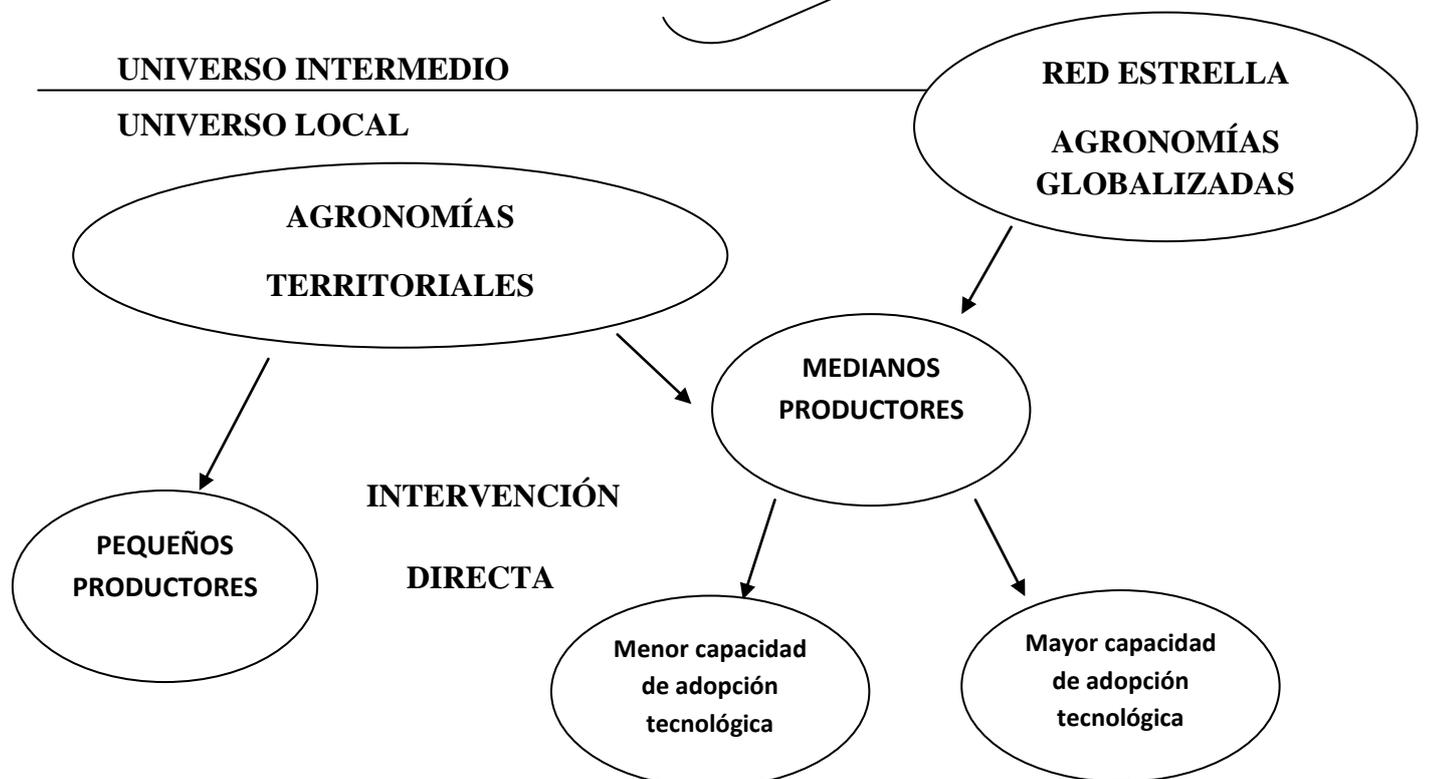
Concentración:

- producción
- facturación
- Capital
- tecnología
- conocimiento



UNIVERSO INTERMEDIO

UNIVERSO LOCAL



Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la compañía y entrevistas realizadas.



CAPÍTULO CINCO: (DE) CONSTRUYENDO LOS PERFILES PRODUCTIVOS DEL AGRONEGOCIO

5.1 El hombre de campo del *agribusiness*

A lo largo de los capítulos recorridos hemos tratado de mostrar paso a paso como fue implementado el dispositivo de comercialización de Semgen. La reconstrucción de la red de relaciones al interior del circuito comercial nos lleva al último eslabón de la cadena, al objetivo principal de todas las estrategias implementadas por las ETs, que son los “nuevos” productores agropecuarios. Para poder comprender en profundidad los sentidos y significaciones que las compañías en general y Semgen en particular le otorgan al CRM, a los regalos, a la búsqueda de ese conocimiento cuantitativo y cualitativo del perfil particular de empresarios innovadores, de los *los agribusinessman* (Hernández, 2009, 2007), es necesario realizar una caracterización de estos sujetos sociales y ver cómo construyen simbólicamente su lugar dentro de este proceso de cambio.

Como pudimos ver hasta aquí, en las últimas décadas la complejidad creciente del sector relacionada con el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el agro generaron transformaciones no sólo en las dimensiones técnicas, sino simbólicas e identitarias de los actores.

Así como describimos el proceso de conversión desde comienzos del siglo XX del almacén de ramos generales a las agronomías ultramodernas y globalizadas de la actualidad, un proceso similar se produjo con la emergencia de los *nuevos productores*, con rasgos distintivos, como una nueva figura producto de las transformaciones globales y su impacto local a partir de la década del 60.

Compartimos con Albadalejo que la denominación de productor se utilizó “*para diferenciar los que viven de la actividad agropecuaria de una imagen más tradicional y anclada en lo local que es la del “chacarero” o del “pequeño estanciero”* (Albadalejo, 2009). En efecto, la figura del chacarero fue emblemática en el proceso de colonización del territorio entre 1880 y 1930, convirtiéndose en el actor principal de “La pampa



gringa” de aquella época. Esta denominación implica una cosmovisión sobre la ruralidad distinta a la del productor actual. En efecto “los chacareros” tenían lazos sentimentales fuertemente arraigados a la tierra, por su herencia familiar de generaciones de productores trabajando un mismo campo que los ligan histórica y simbólicamente al lugar, esto generaba una relación de identidad con la tierra. La gestión de la explotación agropecuaria se basaba en el trabajo personal y familiar siendo estos los componentes principales de la práctica productiva. Esta herencia familiar tenía mucho peso, no sólo con respecto a la propiedad de la tierra sino también con el tipo de conocimiento y experiencia implicado en el proceso productivo (Muzlera, 2009).

A partir de la década del 60’ con la implementación de las innovaciones tecnológicas, la necesidad de mayor capital y escala para la producción y fundamentalmente “la profesionalización” de la actividad agropecuaria las características distintivas de los nuevos actores sociales fueron cambiando y se reacomodaron a este contexto global. En la década del 90’ y especialmente a partir del 2001 con el nuevo escenario caracterizado por el fenómeno del *boom sojero*, el modelo *agribusiness* basado en la producción de *commodities* para la exportación, se fue expandiendo y concentrando en el universo rural relegando a un lugar marginal a aquellos sujetos que no pudieron incorporarse, por diferentes motivos, a las nuevas modalidades de producción. (Gras, 2009; Hernández, 2007; 2009, Gudynas, 2008)

En este sentido, los actores mejor posicionados en los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria son aquellos que pueden acceder estratégicamente a los factores productivos tradicionales: tierra, trabajo y capital y a los nuevos como “*el conocimiento experto*” (Hernández, óp. cit), a través de los cuales se posicionan con grandes ventajas competitivas que definen el sistema productivo hegemónico actual. La preponderancia del modelo *agribusiness* ha reconfigurado la estructura organizacional y las relaciones socio-productivas al interior del sector favoreciendo la “*mercantilización de la producción rural*” (Gudynas, óp. cit).

El contexto económico internacional favorable al sector agropecuario y la concentración a nivel global de la venta de insumos en pocas compañías tiene su correlato local en la transnacionalización de la actividad y la intervención de nuevos actores extra agrarios y/o nuevos perfiles sociales que emergen sobre la base de este nuevo modelo de organización productiva. La “*agricultura por contrato*”, “*el arrendamiento*” y “*la red de redes*”, son algunas de las características emblemáticas de



estas reconfiguraciones que vinculan *eficientemente* los diversos actores y los factores productivos logrando mayores niveles de rentabilidad. Este escenario genera una nueva división social del trabajo basada en la segmentación y especialización en determinados servicios y/o nuevas formas de estructurar las relaciones entre los actores conformando este entramado productivo particular, un sistema de “*red de redes*” asociativas (Gras y Hernández, 2009). Esta articulación genera una interdependencia e intracompetencia dentro del circuito comercial, que comprende a todos los eslabones de la cadena productiva: desde las empresas semilleras, agroinsumos, servicios, asesoría y gestión del agro, contratistas, acopiadores, exportadores, productores. Es interesante notar que actualmente las actividades que realizan cada uno de los actores se encuentran totalmente desdibujadas, las agronomías siembran, las mega empresas que desarrollan fertilizantes acopian y exportan grano y los productores se asocian con aquellos actores que puedan brindarles más ventajas financieras para lograr la escala necesaria y continuar con el proceso productivo.

La suma de estos factores dio como resultado la expansión de este modelo productivo y la aparición de actores extra agrarios y nuevas figuras asociativas como los “pooles de siembra”⁷⁷ y/o los fondos comunes de inversión⁷⁸ entre otras. Estas modalidades de organización productiva se caracterizan por contar con estructuras jerárquicas con división de tareas, son administraciones dirigidas comercialmente por gerentes de ventas y a nivel técnico por Ing. agrónomos. Su gran capital inicial les permite negociar “anticipadamente” y en mejores términos la comercialización de semillas, insumos, el acopio y la exportación de granos, y su acceso al asesoramiento y a la información.

Uno de los efectos más importantes de la veloz expansión de estos actores refiere a los cambios en torno al uso y a la tenencia de la tierra. En la actualidad se

⁷⁷ Los pooles de siembra refieren a una forma de organización que “nacieron a principios de la década del 90 al amparo de la legislación que eximía réditos obtenidos por el inversor en tales negocios del impuesto a las ganancias. Se trataba de operaciones de organización compleja, en las que participaban tres actores: el responsable de organizar la empresa y asumir la gerencia general, el encargado de obtener el financiamiento, ejercer la gerencia financiera y tratar con los inversores, y el aportante del conocimiento técnico, encargado de arrendar los campos y ejercer la gerencia de producción”. (Piñeiro Martín y Federico (Ciencia Hoy Junio-Julio, 2005)

⁷⁸ “Se trata de un mecanismo en el cual se integra un fondo con aportes de inversionistas en cuota partes, estos pueden ser inmuebles, acciones, carteras de cobranza, cheques, cupones de ventas a crédito, recaudaciones o ventas – locales o al exterior.” “... El fideicomiso tiene dos características básicas, por un lado la transferencia de la propiedad y por el otro el encargo de confianza, es decir, el destino que el fiduciario debe darle a los bienes que le han transmitido”. De Martinelli G. (2008)



visibiliza un crecimiento en torno a la concentración de la producción agropecuaria en campos de terceros en detrimento de la concentración de la propiedad de la tierra como ocurría tradicionalmente. (Gras y Hernández, 2009). La superficie alquilada de campos permite una diversificación del riesgo a través de la producción localizada en más de una zona ecológica, como sucede paradigmáticamente en el Norte Argentino. Como ya se expresó en otro apartado la expansión de la frontera agrícola es un proceso clave en el incremento de la producción y la incorporación de nuevas zonas en donde el valor del arrendamiento es mucho menor al de la Región Pampeana. El alquiler de campos genera otras ventajas a estos nuevos actores ya que evitan anclar el capital en un territorio específico.

Hemos descrito en el segundo capítulo como Semgen ha creado un departamento especial para la atención de los grupos económicos, cuentas nacionales y también transnacionales. La clave para el manejo de este tipo de cuentas reside en el seguimiento constante por parte de los agrónomos de las ETs y los diferentes beneficios comerciales que otorgue la compañía ya que la competencia entre firmas por estos grupos de siembra es cada vez mayor. Las negociaciones que se realizan entre las ETs y los grupos de siembra les permiten a estos últimos obtener grandes ventajas, no sólo financieras sino también a través del “*producto extendido*” que las compañías les otorgan y a través de las cuales intentan diferenciarse entre sí:

“si yo te tengo que dar más o menos, así rápidamente un ranking de cuáles son los parámetros que ellos (Los GE) fijan para seguir siendo clientes tuyos, bueno, cuestiones comerciales número 1, o sea precio, plazos, beneficios y modalidad de pago, eso es lo primero que se fijan (...) Salvada esa cuestión por ahí si ya después empieza a haber cuestiones que tienen que ver con, el feeling, las relaciones humanas.” Muchas veces hay acuerdos comerciales, (...) es bastante claro que nosotros muchas veces queremos dar batalla (a otras empresas de la competencia) y que no podemos y bueno nos cuesta entrar porque la competencia también hace un buen trabajo ahí, entonces no podemos entrar porque hay todo un acuerdo comercial, acuerdos que tienen que ver con la parte, de visita a campo, recomendaciones, todo un acuerdo digamos, entonces eso nos cuesta romperlo” ” (Entrevista Ing. agrónomo gerente de Semgen)



A través de este relato vemos como las ETs intentan generar los mejores acuerdos para “*fidelizar*” a estas cuentas especiales y para evitar el ingreso de la competencia. Así el nivel de facturación y potencial de las grandes cuentas generará que estos grupos negocien en mejores términos con las compañías. “... *Así que bueno resulta difícil, el tema fidelidad es difícil, aparte tenemos también todo el resto de las empresas que están en el mercado que pretenden hacer lo mismo que uno*”⁷⁹. Claramente dentro de este modelo productivo estos actores son los protagonistas del proceso y el *target* al que todas las compañías apuntan.

5.2 Cambios estructurales e impactos microsociales: la empresa agropecuaria

La consolidación del sistema de agronegocio conllevó profundas modificaciones en torno a la organización de la explotación agropecuaria y a los requerimientos *manageriales* cristalizándose en la conformación de la empresa agropecuaria.

Por un lado la estructura de la gestión productiva dista mucho de las características que tradicionalmente identificaron a las unidades domésticas en torno a la relación del productor con la tierra, con los recursos y con el trabajo al interior del núcleo familiar. En este sentido se fueron redefiniendo las relaciones de los sujetos agrarios con los factores productivos tradicionales: la propiedad/arriendo de la tierra, la organización y calificación del trabajo rural, la inversión en capital fijo / variable, el mayor / menor tiempo dedicado a la actividad agropecuaria y el conocimiento experto/ la experiencia involucrados en este proceso.

La reconfiguración de todas estas variables del mundo rural generaron fuertes transformaciones en la subjetividad y en los perfiles identitarios de los productores, como también en la forma de percibir la actividad agropecuaria. El proceso de transición que se fue profundizando con la mecanización de la producción y la hegemonía del capital en el agro requirieron de una mayor *profesionalización* de la

⁷⁹ Ídem anterior



actividad agropecuaria acorde con la complejidad creciente del modelo. En este sentido se hizo necesaria la incorporación de nuevas *capacidades*, conocimientos e información para lidiar con la creciente competitividad del sector y la lógica del mercado global. En palabras de nuestros entrevistados se produjo un cambio en “*la mentalidad*” de los actores orientándose hacia un perfil empresarial. Así como describimos el paso del chacarero al productor, también ahora se distingue al productor del empresario.

El correlato de estos cambios se verifica en la conformación de la “*empresa agropecuaria*” como actor preponderante del modelo *agribusiness*. La *modernización* de la actividad requirió que la empresa agropecuaria deba adecuarse a nuevas lógicas productivas, esto es la incorporación de asesorías técnicas y comerciales, la implementación de nuevas herramientas de negociación y la planificación del proceso productivo a largo plazo.

Tradicionalmente cuando se hacía referencia a un empresario rural, el imaginario apelaba a un productor con gran cantidad de hectáreas, a un latifundista, sin embargo en el modelo actual este adjetivo denota otras características, donde lo más relevante no es la cantidad de hectáreas que trabaje sino como las gestione, es decir si predomina un perfil comercial o productivo, de alguna manera esto determinará su grado éxito:

“para mí no importa cuántas has tengas, puede ser en realidad del dueño, esto te lo digo entre comillas “productor o empresario” o sea diferenciando que un empresario es mucho más proactivo a los cambios y un productor no. El productor puede tener éxito produciendo siempre lo mismo y aumentando la cantidad de superficie (...) Me refiero a lo mismo, usando la misma tecnología, ¿no? En cambio un empresario le está yendo muy bien en la superficie que tiene y quiere expandirse y sigue haciendo lo que está haciendo acá y quiere expandirse pero prueba hacer otras cosas, dice bueno quiero invertir algo más, probar hacer agricultura de precisión, que se yo, me parece que pasa por ahí, no por la superficie...” (Entrevista Ing. agrónomo empleado del departamento de ventas de una agronomía Estrella)

Igualmente los cambios en la gestión agropecuaria fueron dinamizados por la incorporación masiva de las TICs y los nuevos eventos biotecnológicos. La mayor o menor “*capacidad*” de adopción tecnológica es uno de los rasgos que determinará la pertenencia a dos universos distintos: el del productor o el del empresario. En esta



escisión se vincula al productor con aquellas características tradicionales y conservadoras, con una tendencia a mantener su producción sin grandes cambios, evitando riesgos y sin necesidad de innovar en tecnología mientras le vaya bien en la gestión, el *cliché* utilizado para describir este statu quo productivo es ser “*reactivo a los cambios*”, a las innovaciones:

“el productor de por sí es una persona que no tiene iniciativa propia o que tiene mentalidad de productor y no de empresario, eso está cambiando bastante en Argentina, sobre todo con el cambio de generaciones pero me parece que todavía está muy adentro de los productores el hecho de hasta ahora vengo bien, no voy a cambiar nada. O yo lo sé hacer así y no lo voy a hacer de otra manera hasta que no lo pruebe el de al lado, hasta que no lo prueben todos no lo voy a probar yo” (Ídem anterior)

En contraposición al productor tradicional se construye la imagen del “empresario” como sujetos abiertos a probar nuevas tecnologías, a arriesgarse, expandirse, con una pro-actividad hacia la innovación constante con tal de alcanzar mayores rendimientos productivos para incrementar sus ganancias. Tal ha sido la transformación que coincidimos con Hernández (2009) que el “*rol del conocimiento*”, “*la flexibilidad productiva y social*” y “*la capacidad de innovación*” toman lugares preponderantes en este modelo, convirtiéndose en un factor productivo más. Estos rasgos ligados a la adopción tecnológica ocupan roles estratégicos en la nueva gestión agropecuaria.

Del relato anterior también surge un aspecto no menor que refiere al *cambio generacional*. Al calor de las transformaciones productivas de los 90’ y la dinamización del mercado de *commodities* se fueron gestando las nuevas generaciones de agrónomos y productores con perfiles y visiones distintas del negocio agropecuario, con una marcada tendencia comercial más que técnica y en una esfera intermedia “híbrida” entre lo global y lo local.

Con referencia a los primeros hubo una fuerte reconversión de los agrónomos hacia el sector privado, ya que se desempeñan en los departamentos comerciales o técnicos de las empresas nacionales o ETs. Allí los jóvenes ingenieros ocupan puestos



fundamentalmente como “asesores de ventas”, puesto que es “*considerado el ícono de la bonanza económica que vive el sector*” (Grosso y Albadalejo, 2009). En el mundo de los agrónomos también la “adopción de tecnología” demarca significativamente estar dentro o fuera del modelo:

“Digamos Ing. Agrónomos de antaño que todavía sigue existiendo, de Sociedad Rural y demás tiene esa mentalidad de productor, no prueban cosas nuevas, no están dispuestos a cambios, etc., etc. Creo que los nuevos agrónomos son también criados en un ambiente donde el cambio es constante, tenés internet, ves la televisión te pones a hacer zapping y ves ocho cosas al mismo tiempo (...) y es estar preparado mentalmente para ese tipo de información que te llega. A un productor vos le decís eso y, digo productor al que tiene mentalidad de productor y se le cruzaron los ojos y se hizo un matete. (Ídem anterior)

La reconfiguración del sector también transformó el perfil de los nuevos productores, las nuevas generaciones de empresarios jóvenes están reemplazando a sus antecesores familiares. Tal como indican Grosso y Albadalejo (2009) “*denominamos nueva generación a la constituida por aquellos hijos de productores que alcanzaron un grado importante de modernización en las décadas de 1970 y 1980; por lo tanto tienen una herencia rural y agropecuaria*”. Estos son los que adoptan las nuevas tecnologías y se adaptan a las nuevas condiciones del mercado de manera exitosa. En los modelos de empresas agropecuarias más conocidas la gestión ha recaído en los hijos y en ciertos casos los tomadores de decisión no superan los 45 años de edad⁸⁰.

⁸⁰ Algunos ejemplos arquetípicos de empresas agropecuarias exitosas son: la de Gustavo Grobocopatel <http://www.losgrobo.com.ar/>, la de Manuel Santos Uribe Larrea en MSU <http://www.msu.com.ar/> o la Empresa Del Tejar: <http://www.eltejar.com.ar>



5.3 La gestión del negocio agropecuario

La *modernización* agropecuaria, la mecanización de las actividades y la consolidación del sistema de agronegocio, impactaron fuertemente en la organización del tiempo de trabajo en la producción. La implementación masiva del paquete tecnológico generó una disminución del tiempo que acarrearán las actividades meramente productivas (siembra, fertilización y cosecha) dando lugar en la ecuación a las tareas básicamente de gestión del negocio agropecuario. Estas últimas incluyen dos variables: por un lado la comercial, la planificación de la compra de insumos, la comercialización del grano, el análisis de los mercados globales (Chicago) y por otro lado el acceso a las capacitaciones y reuniones ya sea sobre cuestiones técnicas, políticas y/o económicas. Efectivamente, estas variables son en realidad dos caras de una misma moneda y forman parte de un mismo proceso, la necesidad de reactualización constante y la visión empresarial de la producción. En “*la era moderna*” del agro estar al tanto de la información de precios, el mercado de Chicago, la información sobre los nuevos eventos tecnológicos que llegan al mercado, como las publicidades y el marketing de nuevos productos, tienen la misma relevancia dentro de este modelo empresarial que los factores productivos tradicionales: la tierra, el trabajo y el capital. En este sentido el desarrollo del perfil comercial del productor genera nuevas necesidades en términos de capacitaciones y acceso a la información que repercute directamente en la relación de estos productores con las empresas transnacionales de semillas, insumos y servicios agropecuarios. Las relaciones entre los “*empresarios productores*”, los técnicos agrónomos, las empresas agropecuarias, de insumos y servicios se fueron transformando debido a la *profesionalización* de la actividad. Un Ing. agrónomo representante de un comercio Estrella nos describe como se transformó su relación con los productores que visita:

“Hoy ya está más profesionalizada la visita, la idea nuestra es ir con un objetivo, que se cumpla el objetivo y dejarle algo al tipo, o sea que el tipo diga yo aprendí esto, esto y esto, como para que le quede necesidad de que cuando vos vayas otra vez le sirva tu visita... que sea un ida y vuelta... el productor cambió es un tipo más ocupado...” antes se boludeaba mucho y hoy los tiempos de todos el mundo son



mucho más tiranos y entonces el tipo viene y te pasan la orden de compra, estamos hablando de clientes grandes, no?” (Entrevista Ing. agrónomo gerente de una agronomía Estrella y Magnun)

Este relato nos deja entrever que en la actualidad el productor empresario valora mucho su tiempo, por ende exige que haya un intercambio entre su atención, los minutos que brinda a los técnicos de las agronomías o de las ETs y exige que ese tiempo sea recompensado, “*que sea un ida y vuelta*” entre el tiempo invertido y la información que recibe. En su narración el entrevistado aclara que hace referencia a los clientes grandes aquellos que constantemente están siendo visitados y a los cuales todas las ETs quieren llegar.

Como hemos apreciado hasta aquí el empleo del tiempo del productor empresario se ha transformado, ha virado desde las actividades básicamente productivas a la necesidad de una actualización diaria, donde la información y las capacitaciones se vuelven requisitos fundamentales para permanecer en el negocio. En este punto las ETs llevan grandes ventajas, no sólo son las que desarrollan las innovaciones y los nuevos eventos sino que poseen el capital para invertir en marketing, publicidad y difundir la información entre los productores. Esta es una de las estrategias globales que actúan como herramientas de posicionamiento y expansión en línea con las políticas comerciales y de penetración en el mercado agro-productivo local.

Una de las estrategias más potentes de estas compañías es la creación de espacios experimentales de *innovación y desarrollo*, de carácter exclusivo donde muestran los nuevos eventos que saldrán al mercado en el futuro. Estos espacios son sumamente atractivos para los empresarios y técnicos agrónomos ya que allí se *construye el conocimiento* y se *legitima la ciencia*. En estos espacios “*lo ven con sus propios ojos y se convencen*” de la eficacia de los productos de las ETs.

En la actualidad hay una proliferación de información y de diversos tipos de eventos agropecuarios⁸¹, cada empresa / institución organiza actividades propias o en

⁸¹ Estos eventos incluyen: actividades experimentales en el campo, disertaciones, conferencias de prensa, congresos, seminarios sobre temas de agenda e interés creciente como el desarrollo sustentable, la rotación de cultivos, cambio climático, huella hídrica, innovaciones tecnológicas sobre técnicas de manejo de suelos, maquinarias, entre otros. También se organizan jornadas técnicas demostrativas en donde se realizan presentaciones de productos nuevos, clínicas de diagnóstico de enfermedades y malezas. Muchas de ellas son organizadas de manera conjunta entre instituciones municipales, provinciales y nacionales, como INTA, UBA, y empresas privadas como las compañías de agroquímicos. A estas actividades se suman los encuentros tradicionales del campo como Exepochacra, Expoagro, etc.



conjunto donde el objetivo principal es su visibilización. Además de estos espacios de “intercambio” y “construcción de conocimiento” se vuelve clave la demanda de información político económica que permita planificar la producción de determinados cultivos en detrimento de otros, la información fiscal especialmente luego del conflicto con el gobierno en el año 2008⁸², las inversiones en tecnología, insumos o la información sobre los escenarios que muestren las ventajas de comercialización, compra/ venta / acopio de granos. Por esta razón coincidimos con Hernández (2009) en que *“el rol del conocimiento se advierte, entonces, en dos niveles por un lado, en su faz de formación de competencias necesarias para conducir el negocio agroalimentario y, por el otro en tanto factor directo de producción, en su versión aplicada como tecnología de la información y de la comunicación, biotecnología, instrumentos de precisión, gestión del capital social, marketing, etc.”*

Así es como dentro de este ámbito tan dinámico, complejo y heterogéneo que reconfigura la ruralidad argentina, los actores involucrados que constituyen y le dan vida a este modelo deben reacomodar constantemente sus perfiles y estrategias en concordancia con los cambios y las condiciones que este modelo impone.

5.4 La legitimación del modelo: transformaciones materiales y simbólicas

Las representaciones construidas por las empresas transnacionales en torno a la adopción de tecnología como símbolos diacríticos *de innovación, modernidad y progreso* son descriptas como procesos autónomos, fuerzas exógenas que requieren de profundización para continuar con los beneficios que trae aparejado para el crecimiento económico y el desarrollo del país. En este sentido, la retórica del discurso legitimador de estas prácticas pretende articular las inversiones en investigación y desarrollo (I+D) con las necesidades crecientes de alimentación mundiales, así construyen su ideología.

⁸² Conflicto suscitado en marzo de 2008, con una duración de 129 días, por el intento por parte del Estado de establecer mediante la resolución 125/08 un plan de retenciones móviles a los cultivos de exportación, granos y oleaginosas, en referencia a los impuestos que debe pagar el sector por las actividades agropecuarias en general y por el gravamen al cultivo de soja en particular.



De esta forma ser crítico de este sistema implica estar en contra de todos los valores asociados a esta forma de producción y las construcciones simbólicas ligadas a este proceso (Gudynas, 2008).

El cuestionamiento de algunas de las acciones llevadas a cabo por las ETs o de las características del modelo productivo actual conlleva diferentes denominaciones negativas como *“detractor del sistema”* o en referencia a la adopción tecnológica ser *“reacio a los cambios”*. La asignación de estas denominaciones actúan como estigmas para quien las enuncia. Veamos como ejemplo la perspectiva de un productor-contratista al cual se lo denomina *“detractor”* (En referencia a las imposiciones de las ETs para adquirir sus productos):

“No, yo no soy detractor, lo que no me gusta es que (en referencia a las redes comerciales transnacionales) ... que veo de todas estas grandes compañías porque no solo interactué con MONSANTO sino que interactúo con CARGILL, interactúo con... no estoy en desacuerdo con la tecnología, estoy en desacuerdo con cómo me quieren encajar la tecnología, ¿entendes?... o sea yo no soy detractor, yo fui uno de los primeros que adopto el maíz MG, el primer evento que se le puso al maíz fui yo (...) yo no digo nada que sea malo el producto, al contrario se que es de los buenos, no soy tonto, (pero) porque me metes un seguro, porque me metes esto...” (Entrevista Ing. Agrónomo productor y contratista)

Aquí se puede apreciar cómo opera el aparato simbólico de este modelo productivo. El productor se defiende de los calificativos de *“detractor”*, según su relato él fue uno de los primeros en adoptar la tecnología porque *“no es tonto”*. La interpelación de alguno de los rasgos del modelo o de las acciones de las ET es asimilada como una oposición abierta a la tecnología y a este proceso ultramodernizador. Esto genera que sea visto negativamente por sus pares ya que *¿Quién podría estar en contra de estos emblemas?* Parecería que la construcción ideológica de las ET es muy eficaz.

Hasta aquí hemos identificado de manera general algunas de los rasgos estructurales de los nuevos actores de este modelo productivo. En el siguiente apartado haremos hincapié en el rol del conocimiento, la información y su utilización dentro del *“sistema en red Estrella”*.



5.5 Tipologías Semgen del mundo rural: tecnología, conocimiento y trayectorias

Tal como describimos en el segundo capítulo la implementación del dispositivo Estrella conllevó dos fases: la primera se basó en realizar los cambios al interior de Semgen (la creación y reestructuración de los departamentos que brinden soporte a la red: comerciales, técnicos, marketing, etc.) y la organización del circuito comercial por fuera de la ET (la selección de los agronomías, la instalación de la red informática de facturación Siebel y de base de datos CRM, la acumulación de la información de los productores, etc.)

Luego de completar eficientemente este proceso, la segunda fase fue la puesta a punto del sistema Estrella, durante esta etapa denominada “negocio de precisión” la ET ajustó los procesos de control sobre los comercios, profundizó los mecanismos de disciplinamiento y se focalizó en el objetivo principal del sistema CRM que es lograr el conocimiento integral de los productores agropecuarios. Efectivamente, durante esta segunda fase Semgen fue por todo, ya había recabado de las agronomías la información que necesitaba de los productores, la condensó en su base de datos CRM, sólo restaba realizar la *tipología de actores del mundo rural*, que le permitiera *comprender* la dinámica de un mercado cada vez más concentrado.

Las herramientas de conocimiento utilizadas por estas compañías, SIEBEL, CRM, SAP, en su conjunto buscan trascender las dimensiones tradicionales involucradas en la producción, como es la información técnico-productiva (zona de producción, tipo de cultivos sembrados, cantidad de has cultivadas, productos utilizados), más bien se focalizan en el entrelazamiento de datos comerciales y personales de los productores, en función de lograr comprender las características de ese universo de productores empresarios, ya sean nuevos, tradicionales o reactualizados, que se destacan en el escenario actual de la producción agropecuaria argentina.

Las transformaciones producidas en los últimos 20 años ligadas a la concentración económica y productiva del mundo rural reconfiguraron las características identitarias de los actores rurales, esto se traduce en el interés de Semgen en lograr una cartografía de los mismos sin desdeñar ningún flanco desde donde cooptar a los productores empresarios: ya sea medianos, grandes, mega y/o potenciales clientes.



La “precisión” de la tipología de los actores rurales requería dividir el proceso en dos instancias distintas:

- 1) Primera etapa de categorización (Fase cuantitativa)
- 2) Segunda etapa de segmentación (Fase cualitativa)

La categorización es la fase cuantitativa y se focalizó en el aspecto comercial. Mediante el relevamiento del volumen y potencial de venta de cada productor se lo ubicó en diferentes estratos: bajo potencial, alto potencial y no conocido (NC).

Conocer el volumen de facturación actual y el potencial de cuánto se le podría llegar a vender a cada uno de los productores les permite estimar cuanta participación tienen dentro del mercado de agroquímicos sin glifosato y trabajar sobre el “market share”⁸³ a nivel local. Esto permite disgregar el universo de productores de acuerdo con los niveles de facturación y potencial de ventas en tres segmentos: Alto potencial, al cual se le facturan volúmenes de ventas con importes mayores a USD 50 mil, los de bajo potencial con facturaciones menores a ese valor y finalmente los NC (no conocidos), a los cuales no se les vende ni tampoco se los conoce, es decir que no hay llegada de la empresa. Esta última categoría corresponde a productores que la compañía no tiene acceso ni tampoco la Estrella asociada a ellos. Es importante destacar que hay productores que son clientes de la agronomía pero que no compran productos de Semgen, en este caso se tratará mediante diversas estrategias, como el *producto extendido*, en que se conviertan en clientes de la ET. Por otro lado, hay productores que son conocidos en la localidad pero que no son clientes de la agronomía, en este caso vendedores de Semgen intentarían llegar a ellos y conocerlos. Generalmente en estos casos hay una fuerte penetración de la competencia que también implementa diversas estrategias agresivas para captar la mayor porción del mercado.

Los clientes de alto potencial se encuentran subdivididos en categorías, a saber: cuando a un cliente NC se lo ingresa en la base de datos Semgen el mismo cambia de status y se convierte en “conocido de alto potencial” pero al cual todavía no se le vendió. El próximo paso será que ese productor cambie nuevamente de status

⁸³ Market share es la participación que tienen los productos de las ETs en el mercado. Entonces accediendo a la información sobre las has cultivadas y el nivel de venta de cada uno de sus productos la empresa puede cuantificar las ganancias que deja cada consumidor en particular y actuar sobre él para aumentar la potencialidad de la venta.



mínimamente a un potencial de venta menor a USD 50.000, a partir de aquí se seguirá trabajando para integrarlo a la categorización mayor a ese importe.

Recapitulando hasta aquí, la categorización comercial divide el universo de productores a partir de una cifra mágica, que deja de ser solo un número para convertirse en el umbral que determina el grado de actuación de la compañía sobre el productor y las acciones “preferenciales” que realizará sobre él. Lógicamente el universo por debajo de aquella cifra quedará excluido de la estrategia de Semgen y deberá conformarse con la atención que pueda brindarle la agronomía, lo cual implica que no estará dentro del grupo seleccionado al que los productores, según palabras de un entrevistado del sector de ventas de Semgen, quieren “pertenecer”: *“porque le va bien, porque se ve reflejado en un tipo exitoso”*. La segunda fase justamente pretende relevar como inciden los símbolos diacríticos del modelo en la construcción de este imaginario de éxito.

La etapa de segmentación tiene como objetivo relevar los perfiles personales de los productores, las características actitudinales, comportamentales, y “psicológicas” de los mismos. Esta fase cualitativa toma como categorías los aspectos sociales, las características “subjetivas” de los productores: “qué tipo de productor es”, y cómo este *ser / deber ser* del productor incide en el comportamiento y en la posterior decisión de compra, tratando de comprender Por qué (no) compra. En efecto, mediante la carga de información en la base de datos, la segmentación de CRM y las diversas encuestas especializadas se busca conocer el sentido más íntimo del productor: ¿siempre fue productor o su actividad es eventual por la coyuntura favorable del agro? ¿Qué tipo de relaciones lo vinculan con el campo? ¿Es hijo de productores, tiene herencias familiares chacareras o latifundistas? ¿Cómo es la estructura productiva de su negocio? ¿Tienen historia/ familia en el campo? ¿Se encuentra atado sentimental o familiarmente con el campo? ¿Esto lo condiciona en la toma de decisiones? ¿Trabajan sobre campos alquilados, propios o mixtos?, ¿Cuál es el grado de tecnológica que incorpora? ¿Es innovador, no lo es?

Estas son algunas de las preguntas más relevantes que la empresa busca responder con respecto a los productores target. Es interesante cómo Semgen apunta a crear tipologías del *ser* mismo del sujeto. Conocer la visión y construcción cotidiana



del mundo, las diferentes trayectorias personales, familiares y cómo las mismas influyen en sus hábitos de compra. Comprender ese pequeño y concentrado universo de productores les abrirá la puerta para intentar incidir en ellos. Así es como crean comunidades de productores con perfiles culturales similares para luego decidir qué estrategia de acercamiento implementaran: si una acción directa de Semgen: técnicos de la ET invitándolos a eventos, desayunos, o en su defecto harán un trabajo en conjunto con la agronomía apelando a las relaciones construidas en el pueblo, a las relaciones de amistad, de parentesco, entre mate y mate.

Cualquiera de las estrategias elegidas perdurará mientras sea conveniente para Semgen, se podrá promover el vínculo agronomía – productor si esta es útil para la rentabilidad de la ET, de otra forma la empresa promoverá la relación diádica: compañía – productor relegando en la agronomía la función de depósito de sus productos, como ya pudimos visualizar en el capítulo anterior.

En suma, sobre los productores operan diferentes tipos de beneficios económicos que son determinados directamente por el sistema de CRM el cual indica qué margen de ganancia deja a la ET cada productor⁸⁴, en función de este cálculo se decidirá la inversión de tiempo, dinero o servicios que se realizará sobre él. En torno al eje simbólico e ideológico operan todas las ETs de manera integral a través de la exaltación del modelo productivo y las promesas que el paquete tecnológico trae consigo: como el desarrollo tecnológico, la vanguardia productiva, la capacidad de alimentar al mundo, el progreso y la modernidad (Gudynas, 2008).

⁸⁴ Cabe aclarar que la rentabilidad de cada productor no está directamente correlacionada con el nivel de facturación. Semgen puede acordar con un grupo de siembra una venta con un nivel elevado de facturación pero dependerá del tipo de acuerdo que ésta realice (a través de bonificaciones, descuentos, anticipación en la compra, envío de los agroinsumos, entre otros) y el margen de ganancia que deje la transacción.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El estudio de caso que aquí presentamos es apenas una muestra de los poderosos dispositivos materiales e ideológicos que despliegan las compañías transnacionales para imponerse en el mercado no sólo a escala local sino también regional y global. Hemos intentado centrarnos en cómo estos procesos se cristalizan en el territorio: cómo se reconfiguró el circuito de comercialización local, los perfiles y las subjetividades de las agronomías y los productores. La ambición de poder de las ET es dinámica y requiere de la creación constante de nuevos dispositivos de territorialidad que les permitan competir entre sí y mantener el control del mercado. En lo estructural estos mecanismos operan a través de fusiones, adquisiciones y acuerdos *ad hoc* con otras compañías. A nivel local mediante la implementación de dispositivos *innovadores* que penetran y transforman los universos sociales simbólicamente significativos para los sujetos. Tomando como estudio de caso la red de comercialización de Semgen, se ha procurado explicitar las prácticas y representaciones materiales y simbólicas que este modelo configura y cómo incide al interior de las redes locales. Por este motivo consideramos necesario relevar las narrativas del proceso de transición y adaptación de los actores a estas transformaciones, ya que estos cambios no estuvieron exentos de profundos conflictos y tensiones que generaron rupturas con los sentidos que el “campo” tenía para cada uno ellos.

La implementación de la “red Estrella” se encuentra en consonancia con la magnitud de los cambios que trajo aparejado “la ruralidad globalizada” y la *modernización* de la actividad agropecuaria. Comprender este modelo en su totalidad requiere de la visibilización y el análisis de los múltiples factores que a lo largo de los últimos 50 años fueron dinamizando estos cambios: la adopción masiva de las innovaciones tecnológicas, la revolución verde en la década del 70’ y especialmente la biotecnológica en los 90’, la consolidación del sistema de agronegocio dentro de un marco político-económico favorable que acompañó la expansión de las ETs y el predominio del capital sobre el agro.



A partir del análisis llevado a cabo en este trabajo consideramos que uno de los conceptos clave sobre el cual se erige este modelo productivo integral es “la concentración”. Este proceso atraviesa toda la estructura piramidal del agro en la dimensión global (las ETs) hasta la local (los productores), teniendo una fuerte incidencia en el núcleo de la red de comercialización que conforman las agronomías.

El proceso de concentración facilita que las ETs implementen este tipo de dispositivos territoriales con éxito, utilizando dos vectores específicos: la tecnología y el conocimiento.

En primer lugar la investigación y el desarrollo (I+D) de las empresas de agrobiotecnología a nivel global se encuentra concentrada en las 6 compañías que caracterizamos. Desde estos centros de poder se concentra el monopolio de la venta de semillas y agroquímicos, se decide qué tecnología se desarrollará, qué insumos se comercializaran y de esta forma se controla el mercado “*del suministro de alimentos*” (Shiva, 2003). La producción se ha centralizado en unos pocos cultivos OGM (soja, maíz, trigo, algodón) en consonancia con la expansión a nivel mundial del poder de estas compañías. De aquí que la globalización de la producción opere de forma dual: en el nivel macro estructural con la transnacionalización y homogeneización de la actividad agropecuaria, esa es la dinámica general que comparten estas compañías y en el micro nivel a través de la conformación de *redes y dispositivos territoriales* con especificidades propias que les permiten a las ETs conectarse con lo local.

La implementación de la red Estrella como “sistema de conocimiento” y anclaje territorial le permite a Semgen alcanzar un dominio más acabado sobre cada uno de los eslabones de la cadena, para lograr este objetivo opera sobre las subjetividades y el imaginario colectivo de las agronomías, los agrónomos y los productores.

En este sistema globalizado el control de la información es una de las claves de empoderamiento de las ETs. La articulación de distintas herramientas materiales como la tecnología del financiamiento o el sistema de CRM tienen como objetivo la concentración de la información del mercado a través de la cual se puede categorizar a los sujetos, controlar sus acciones, premiando y castigando el grado de adaptación a este cambio de paradigma, como la capacidad subjetiva de éstos para incorporar la tecnología desarrollada por las ETs.



El seguimiento de este dispositivo nos permite visibilizar las transformaciones que empezaron a producirse a partir de la década del 90 e incluso antes. Estos cambios profundos trascienden los aspectos esencialmente productivos, como la implementación del paquete tecnológico, la producción intensiva de ciertos cultivos a gran escala, o incluso la concentración que se fue dando en torno a la producción y a la tierra. Más bien incluyen factores simbólicos como el de pertenecer a un modelo de producción de alta tecnología, donde el conocimiento, la innovación y el desarrollo justifican su expansión y se legitiman en el imaginario de los diversos actores que forman parte de este espacio rural. La construcción del emblema de “*la sociedad del conocimiento*” que tanta difusión ha tenido a partir del discurso de ciertos personajes notables del agro⁸⁵, surge como modelo del éxito productivo y empresarial desde donde se nutre este sistema hegemónico. El desarrollo del perfil comercial del productor generaría nuevas necesidades: información, conocimiento, capacitaciones, que repercutirían en las demandas directas hacia las empresas de servicios agropecuarios y de venta de insumos. Las relaciones entre los diferentes estratos de productores, técnicos, empresas agropecuarias, de insumos y servicios se fueron transformando por la *profesionalización* de la actividad.

Esto nos permite visibilizar la fuerte asociación entre los símbolos diacríticos del modelo y las compañías transnacionales. A partir del relato de los entrevistados se puede percibir que las expectativas del avance continuo en torno al *conocimiento*, la *tecnología* y la *innovación* se vinculan con la investigación y el desarrollo que estas empresas pueden desplegar. La innovación tecnológica a la que apela este modelo construye una representación social en donde los cambios se producen tan velozmente que estar alineado con una compañía transnacional se convertiría en la mejor forma de estar a “la vanguardia”, teniendo como fin último el de pertenecer a este universo de la *tecnología* y *el conocimiento*, *la modernización* y *el progreso*. Desde este núcleo de poder las ETs ejercen su hegemonía y construyen un imaginario social de éxito posicionándose como la solución frente a los problemas mundiales, ya sea en la esfera ambiental bajo el lema de la “agricultura sustentable” o la promesa de una *tercera Revolución verde* que cumpla con los desafíos de alimentación de la creciente población mundial. A nivel local este discurso cala hondo, ya que reflota aquellas promesas de “La Argentina: granero del mundo”, y el compromiso que el país tiene con los otros

⁸⁵ Tal es el caso de Gustavo Grobocopatel dueño de Grupo Los Grobo



continentes por estas ventajas comparativas. De esta forma se legitima la profundización del modelo de agronegocios a nivel local. Entonces, frente a la expansión territorial de las compañías transnacionales y la imposición de este modelo de agronegocios ¿Son reales las posibilidades de decirle que no a las compañías y permanecer dentro del modelo?

6.1 Las agronomías: ¿intermediarios, distribuidores, depósitos o filiales Estrella?

Focalizándonos en los cambios dentro del universo de las agronomías, la red Estrella se cristaliza en el territorio por la multidimensionalidad de las transformaciones locales que reconfiguraron su rol dentro del sistema productivo y reacomodaron su *espacialidad* en tanto actor preponderante dentro de la relación social de los pueblos del interior.

Ahora bien, los procesos de cambio estructurales fueron recreados por las agronomías de manera distinta, de acuerdo con sus trayectorias, su sistema cultural, sus valores y la forma de representarse su actividad dentro del campo. Tal como hemos visto de manera general, se han identificado dos visiones distintas sobre lo que *es* el negocio y la forma de llevarlo a cabo, de ahí nuestra caracterización en: “territorializadas y globales”.

Las agronomías globalizadas se han reacomodado estratégicamente a la lógica transnacional y algunas de ellas han internalizado la dinámica de expansión haciéndola propia a través de la inversión de capitales en otros eslabones de la cadena productiva. De esta forma se han convertido en actores *orgánicos* para la acción indistinta entre la esfera global y la local, en concordancia con las necesidades de un sector rural cada vez más dependiente del mercado internacional.

Por otra parte, dentro del mismo proceso las agronomías territorializadas han intentado mantener cierto grado de independencia con respecto al avance de las ETs, no alineándose de manera directa con ninguna de ellas. Cabe interrogarse sobre la posibilidad real de mantener autonomía frente a este modelo hegemónico de producción



agropecuaria. Pareciera que este sistema conlleva una lógica de expansión que dificulta posicionarse por fuera del mismo y perdurar en el tiempo.

Aquí hallamos dos aspectos analíticos dicotómicos: por un lado las agronomías territoriales responden a un modelo de agronegocio en pequeña escala y las globales a una macro escala, con lo cual pareciera que ambos tipos de comercios responden a un mismo modelo productivo y se nutren del mismo dispositivo tecnológico global donde la organización del trabajo se torna más homogénea y más global. Sin embargo cada una de ellas se adapta de forma distinta a la estructuración que realizan las ETs y allí radicaría su autonomía, en su capacidad de decisión para “negociar” o (no) y en qué grado aceptar las reglas impuestas por la lógica global del mercado, tal es el caso de las comercios que no aceptaron alinearse a las compañías.

Las agronomías dentro del ámbito del pueblo, para un conjunto de productores locales, pequeños y medianos, aún continúan teniendo el rol de *intermediario*, pero fundamentalmente el de “*red local de comunicación*” (De Castells y Guimaraes, 2007).

En primer lugar, es el comercio el que mantiene esa relación cotidiana con los productores, al cual estos “*le creen*”, le piden asesoramiento y le llevan los productos al campo un domingo a la tarde. De esta forma la agronomía condensa el conocimiento experto y los servicios, les brindan la información que los productores necesitan para la actividad rural y mantienen, como actores de este entramado, ese vínculo más o menos estrecho, de confianza con los productores locales. Rol que por el momento las ETs no han podido/querido lograr a través de sus vendedores, agrónomos, etc.

En segundo lugar, para este segmento de productores la agronomía en tanto intermediario sigue siendo el acceso asegurado de las ETs al campo de los productores. En este sentido, surge el interrogante sobre la posibilidad de Semgen, Monsanto, o cualquier ET de llegar los campos de este universo de productores sin la intermediación de la red Estrella.

Por último, frente a la complejidad del contexto actual y la expansión de los “sin tierra” y las estructuras empresariales en el agro, cabe reflexionar sobre las estrategias que implementan las agronomías para mantenerse dentro del modelo. Si el mercado se encuentra cada vez más concentrado en un pequeño conjunto de actores, con un porcentaje “90/10”, la pluriactividad, la especialización y el lineamiento de los comercios con las ETs parecerían ser las únicas opciones para adaptarse a la lógica del sistema hegemónico actual.



6.2 La empresa globalizada y las transformaciones subjetivas del productor actual

A lo largo del trabajo hemos descrito las diferentes denominaciones que ha recibido el “productor agropecuario” a través del tiempo y la carga valorativa que esta tipología conlleva. El mismo ha virado desde “chacarero” a “productor” y finalmente a “empresario”. En la actualidad la ubicación diferencial de los sujetos en relación con la tecnología, el conocimiento y su capacidad de *apropiación* es lo que determinará su categorización en uno de estos tipos ideales.

La transnacionalización de la actividad agropecuaria, el predominio de la esfera comercial por sobre la técnica y la tradicional, ha construido nuevas formas de percepción de la actividad y nuevas formas culturales de lo que es ser un *productor*. El estudio de la red Estrella nos permite identificar estas transformaciones y analizar las tipologías creadas por Semgen en relación con la mayor/menor capacidad de adoptar tecnología y adaptación a estos cambios. Así pues, la tecnología se ha convertido en una vara que determina el grado de *innovación* de un empresario o caso contrario el ser estigmatizado como “reacio a los cambios” o “detractor” del sistema.

Para las compañías transnacionales comprender cómo funciona el mundo rural requiere de la creación de tipologías específicas sobre los principales rasgos de los “*Key customers*”⁸⁶ del agro pampeano. Esta necesidad de conocimiento se ha vuelto una práctica local habitual producto del proceso de concentración de la producción y el incremento exponencial del mercado agropecuario argentino. Estos factores generan que el acceso a estos productores se torne fundamental dentro del mercado hipercompetitivo de los agroinsumos. La categorización de este pequeño mundo de empresarios: medianos, grandes y mega productores no es una práctica que realice solo Semgen sino que la mayoría de las ETs lo hace. En efecto, esta caracterización del productor en relación con su capacidad de adoptar tecnología, su perfil empresarial y la cantidad de

⁸⁶ Clientes claves: términos utilizados por un Ing. agrónomo entrevistado.



has que cultiva, hace que todas las compañías focalicen sus estrategias comerciales en estos actores. De esta forma la competencia entre ellas se incrementa y donde los productores con estructuras empresariales se benefician con las mejores condiciones de comercialización.

Bayer CropScience los denomina: “*clientes InnoBa (dores)*”, Syngenta: “*Productores PAT (Productores de alta tecnología)*” y Monsanto “*Productores (Hight Tech)*” (Alta tecnología)⁸⁷ las estrategias de las ETs apuntan al mismo segmento de productores, bajo estas clasificaciones lo único que cambia es su denominación. Estos son algunos ejemplos paradigmáticos de que las estrategias de las ETs se dirigen hacia grupos de productores tecnologizados, con perfil comercial que se han adaptado a las condiciones actuales con éxito. Si bien estos se clasifican bajo diferentes denominaciones son en realidad categorizaciones de formas de consumo y lógicas productivas hegemónicas dentro del modelo *agribusiness*.

Para finalizar nos permitimos plantear algunos interrogantes generales que ha abierto esta investigación: ¿La posibilidad de implementar con éxito el dispositivo territorial Estrella es producto de la idiosincrasia y los rasgos culturales propios del entramado rural argentino? ¿Cuáles serían los aspectos culturales diferenciales con respecto a Estados Unidos o Brasil, siendo que estos países compiten con Argentina? ¿La agronomía como comercio “*intermediario*” es un producto nacional? ¿La profesionalización de la actividad agropecuaria y los cambios en los perfiles identitarios de los productores daría lugar con el tiempo a la desaparición de las agronomías territorializadas? ¿Si el desplazamiento del conjunto de pequeños y medianos productores de la actividad rural continúa sería el fin de las agronomías?

⁸⁷ En referencia a este punto se puede apreciar un ejemplo emblemático de las estrategias implementadas por Monsanto a través de su línea DEKALB, con su publicidad gráfica del “productor TECH” la cual apunta a un segmento de productores con un perfil altamente tecnologizado, que trabaja con sistemas de información de vanguardia y que le permiten controlar el proceso productivo de forma remota desde su oficina. <http://www.dekalb.com.ar/>



6.3 Breve reflexión sobre el rol del Estado en el modelo *agribusiness*

Es importante aclarar que este trabajo se ha focalizado particularmente en la tríada de actores del circuito comercial de agroinsumos: las empresas transnacionales, las agronomías y los productores locales. En este sentido se ha soslayado del análisis el rol del Estado en el presente como implementador de políticas públicas y regulador de la actividad económica y productiva del país.

Como describimos en el primer capítulo, durante el período neoliberal, en la década del 90', las políticas implementados por el Estado acompañaron contundentemente, ya sea por su ausencia o presencia, los cambios que se produjeron en el agro, y así se fueron consolidando los rasgos del modelo productivo de agricultura industrial que predomina en la actualidad.

Luego de 10 años de neoliberalismo a ultranza y del default que vivió la Argentina en el 2001, el país ha tomado un impulso renovado. Lejos de aquel escenario de crisis la situación comenzó a transformarse y la coyuntura económica comenzó a ser favorable.

Desde 2003 a nivel social se han avanzado en políticas de corte “*progresista*”, no sólo en Argentina sino en el resto de América Latina, como la mejora en la distribución del ingreso y en políticas sociales dirigidas a los sectores más vulnerables de la sociedad. Sin embargo a nivel productivo y económico han vuelto a tomar preponderancia los proyectos extractivistas – como la megaminería a cielo abierto o el sistema de *agribusiness* – que nos colocan nuevamente en relación de dependencia frente al mercado mundial, generando, según algunos autores, un efecto *reprimarizador* de la economía con las consecuencias “positivas” y “negativas” que este proceso conlleva. (Svampa, 2012). Los efectos positivos a los cuales nos referimos se hacen visibles en el discurso legitimante de los gobiernos que justifican la implementación de la renta diferencial de las actividades extractivas como elemento de *política social*, planteando que no habría otra alternativa para el *desarrollo* del país que no sea la profundización de este modelo productivista. Esta postura tendería a minimizar la multiplicidad de efectos negativos como la expansión de la frontera agrícola, el desplazamiento de pequeños y medianos productores, campesinos; actividades rurales



tradicionales y economías regionales, hasta la conflictividad social que generan estos mega proyectos en ámbitos locales⁸⁸.

Pareciera que en el gobierno actual confluyen y se imbrican los tres modelos político-económicos que han signado la historia Argentina desde 1880- 2012: el modelo agroexportador (MAE), el de sustitución de importaciones (ISI) y el neoliberalismo pero de corte desarrollista. Como se ha descrito en los apartados anteriores la tendencia reprimarizadora de la economía que favorece la producción de soja para la exportación es un emblema de que este proceso. La sojización masiva del territorio responde a un *modelo de crecimiento hacia afuera* (Ferrer, 1999), el cual tiene como objetivo cumplir con la demanda internacional, lo cual nos ubica nuevamente en el sistema mundial bajo una relación de volatilidad frente al capitalismo financiero y un *neocolonialismo* siglo XXI.

Como hemos tratado de mostrar el proceso de concentración en el agro, en cada uno de los eslabones de la cadena, es cada vez más fuerte y tiene consecuencias concretas en el territorio como los conflictos por la tierra suscitados en Santiago del Estero y otras provincias donde las situaciones violentas son hechos corrientes debido al desalojo de campesinos que de antaño han vivido allí⁸⁹. Por consiguiente el incremento del espacio físico dedicado a la agricultura industrial atentaría directamente sobre la posibilidad de reproducción de las comunidades rurales y amenazaría directamente la producción para el autoconsumo y el mercado local. (Giarraca, 2001).

Por otra parte los graves problemas de contaminación ambiental y de salud debido al uso indiscriminado de agrotóxicos en los campos de los pueblos del interior han generado la conformación de diversos movimientos de protesta como el de “las madres de Ituzaingó”⁹⁰ en contra del uso intensivo de estos productos y las fumigaciones, especialmente las aéreas. Estos son algunos ejemplos de los conflictos que subyacen a este modelo productivo.

En referencia a la implementación de un modelo de sustitución de importaciones, no nos explayaremos porque el sector industrial no es el tema de esta

⁸⁸ Nos referimos a la diversidad de conflictos suscitados en varias provincias en los últimos años, en torno a la megaminería los casos paradigmáticos son: en Catamarca la Alumbreira, en La Rioja el de Famatina, en San Juan el caso Veladero entre otros. En referencia a los agronegocios los conflictos territoriales paradigmáticos se producen en Santiago del Estero con el MOCASE, y una variedad de casos en la provincia de Chaco, en el Gran Buenos Aires y La Región Pampeana.

⁸⁹ Para mayor información ver el siguiente link del MOCASE: <http://mocase-vc.blogspot.com.ar/> o el del periodista Darío Aranda: <http://darioaranda.wordpress.com/>

⁹⁰ Más información en: <http://madresdeituzaingo.blogspot.com.ar/>



tesis ni de este apartado, de todas formas consideramos que la planificación del desarrollo industrial con políticas estratégicas que fomenten la productividad de las manufacturas de origen industrial (MOI) en base al consumo del mercado interno sería un avance importante. Como también poder diversificar las exportaciones lo cual continua siendo un desafío pendiente para el crecimiento del país.

Con respecto a la implementación de medidas con tendencias neoliberales pero desarrollistas hacemos referencia a políticas que fomentan la inversión de capitales extranjeros en actividades *extractivas* basadas en un “*patrón de acumulación basado en la sobre-explotación de recursos naturales*” (Svampa, 2011; 2012), no sólo en el sector agropecuario sino también en el minero y petrolero. Tal es el caso de las inversiones por más de USD 160 millones que prevé hacer Monsanto en Argentina para la creación, entre otras cosas, de una nueva planta de maíz en la localidad de Malvinas Argentinas, provincia de Córdoba, y que ya ha suscitado protestas locales y en otras partes del país. De esta manera pareciera que el actual gobierno lejos de tener una política de auto-exclusión, como sucedía en los 90, ahora interviene directamente en la planificación de las actividades productivas, las cuales se orientarían hacia la profundización del modelo productivo hegemónico. Tal es el caso del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010 - 2016 (PEA)⁹¹, el cual pronostica un aumento en la producción de 100 a 160 millones de toneladas. En este sentido nos preguntamos cuál será la metodología a implementar para lograr este objetivo sino es la continuación y profundización de este sistema de “*agricultura sin agricultores*”.

La implementación de este tipo de políticas nos dejarían entrever las contradicciones que subyacen a las políticas del gobierno. En efecto, lejos de avanzar hacia un modelo de producción alternativo, que respete integralmente los derechos de los pueblos originarios, de los campesinos, los pequeños productores y que tenga como ejes directrices la soberanía⁹² y la seguridad⁹³ alimentaria. Por el contrario se promueve un sistema de agricultura industrial orientado al mercado externo, que fortalece el poder de las empresas transnacionales como *Monsanto* y que aumenta la concentración de

⁹¹ Para mayor información ver: <http://www.maa.gba.gov.ar/2010/pea2/Documentos/Documento2.pdf>

⁹² La soberanía alimentaria apunta hacia la capacidad de decisión de los productores a nivel local, nacional y regional sobre qué se produce, cómo se produce y para quién se produce. Promoviendo como valor fundamental el derecho de todo ser humano a una alimentación justa y equitativa. (Altieri, 2007; Pengue, 2007).

⁹³ La seguridad alimentaria implica el acceso y la disponibilidad de toda la población a los nutrientes y alimentos en cantidad y calidad suficientes para poder satisfacer sus necesidades básicas.



capitales especulativos, extra agrarios, que excluyen a todos aquellos productores que por diversos motivos son desplazados del sector como intentamos analizar a lo largo de esta tesis.

El trasfondo de estas políticas pareciera que invisibilizan los conflictos descritos o son soslayados como meros obstáculos al desarrollo económico y al progreso tecnológico.

Más allá del panorama presentado, coincidimos con Teubal (2006) que esta tendencia puede ser revertida por los diversos movimientos sociales que están surgiendo cada vez con más fuerza, que junto con científicos sociales y algunos intelectuales puedan construir alternativas a este proyecto de sociedad retomando algunas de las preguntas clásicas en este tema: ¿Qué se produce, cómo se produce y para quién se produce?



BIBLIOGRAFÍA

- ALBADALEJO, C. y BUSTOS CARA, R. (2009) “Algarrobo o el fin del pueblo chacarero” en Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (eds) *Transformaciones globales y territorios*, Buenos Aires, Editorial La Colmena.
- ALTHABE, G y HERNÁNDEZ, V (2005) “Implicación y reflexividad en Antropología”, En: Hernández, v.; Hidalgo, c. y a. Stagnaro: *Etnografías Globalizadas*. Buenos Aires, Sociedad Argentina de Antropología; pp. 71-88.
- ALTIERI, M (1999) Agroecología. Bases científicas para una agricultura sustentable. Montevideo: Nordan-Comunidad.
- ALTIERI, M (2007). “La agricultura como alternativa sostenible frente al modelo de agricultura industrial”. *Realidad económica* Nro. 229:75-93.
www.iade.org.ar
- ARCEO, N Y GONZALEZ, M (2008). La transformación del modelo rural en la Argentina, en IADE
<http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=2457>
- BARSKY, O Y GELMAN, J. (2009) *Historia del Agro Argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires, sudamericana.
- BATALLÁN, G y GARCÍA, J (2002): "Antropología y participación. Contribución al debate metodológico", en: *PUBLICAR -en Antropología y Ciencias Sociales*, año 1, No 1, pp.79-89.
- BASTOURRE, D (2010) *Precios de los commodities: factores estructurales, mercados financieros y dinámica no lineal: Estudios BCRA N° 6* / Diego Bastourre; Jorge Carrera; Javier Ibarlucia. - 1a ed. - Buenos Aires: Banco Central de la República Argentina.
- BERREMAN, G (1962): “Detrás de muchas máscaras”. En *Society for Applied Anthropology*, Monograph N°8
- BISANG, R y GUTMAN G, et al. (2006) *Biotechnología y desarrollo: un modelo para armar la Argentina*. Editorial Prometeo
- BISANG, R. (2008). “La transformación del campo argentino, de tranqueras adentro a un campo sin tranqueras” *Ciencia Hoy*. Volumen 18, número 106.



- BOURDIEU, P y WACQUANT, L (1995) *Respuestas por una antropología reflexiva*, México, Grijalbo. Cap.: “La práctica de la antropología reflexiva”, pp.159-191
- BOURDIEU, P (1999): "Comprender", en *La Miseria del Mundo*. Madrid, Fondo de Cultura Económica, pp. 527-557.
- BRIGGS; C (1986) “Aprendiendo cómo preguntar. Un enfoque sociolingüístico del rol de la entrevista en las investigaciones en ciencias sociales. Cap. III, En: *Learning how to ask*. Cambridge. University Press.
- CASTRO, H. Y C. REBORATTI (2006). Revisión del concepto de ruralidad en la Argentina y alternativas para su redefinición. Buenos Aires: PRINDER (disponible en www.sagypa.gov.ar/new/0-0/programas/desarrollo_rural/proinder/publicaciones/revision_del_concepto_de_ruralidad.pdf).
- CATACTORA – VARGAS, et al (2012) *Producción de Soya en las Américas: Actualización sobre el uso de tierras y pesticidas*.
- CENTRO DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS (CEA) (2009), *Encuesta sobre las necesidades del Productor Agropecuario Argentino*, Universidad Austral. Buenos Aires.
- COULON, A (1988) “La Etnometodología”. Capítulos: 1,2 y 3. Madrid
- DEBORD G, (2002) *La sociedad del espectáculo*. Editora Nacional Madrid.
- DE CASTELLS, A y RODRIGEZ GUIMARAES (2007) *Pinceladas sobre as práticas comerciais em um bairro popular de Florianópolis*. En *Cuadernos de Antropología Social*. Sección de Antropología Social N° 26. Buenos Aires.
- DE MARTINELLI G. (2008) “pools de siembra y contratistas de labores. Nuevos y viejos actores sociales en la expansión productiva pampeana reciente” En Balsa Javier et al (Comp.), *Pasado y presente en el Agro Argentino*. Buenos Aires.
- DOMINGUEZ, D Y SABATINO P (2006) *Con la soja al cuello: crónica de un país hambriento productor de divisas*. En *Los tormentos de la materia*. Aportes para una ecología política latinoamericana. Alimonda H. (Comp.) CLACSO. Buenos Aires.
- EMERSON, R, FRETZ, Ry SHAW, L (1995): *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago, University of Chicago Press.



- ESCOBAR, A (2005) “Bienvenidos a Cyberia, notas para una antropología de la cibercultura” Revista de Estudios sociales N° 22, pp. 15-35
- FERRER, A. (1999) De Cristobal Colón a internet: América Latina y la globalización. Buenos Aires, FCE
- GADAMER (1995) Verdad y Método, Buenos Aires pp. 331-353
- GARCIA, B (1987) Estado y desarrollo tecnológico. En revista Realidad Económica.
- GIARRACA, Norma. (2001) Transformaciones y Protesta. Le Monde Diplomatique, Edición Cono Sur. Nro. 30.
- GIDDENS, A (1982) Hermenéutica y teoría social en Profiles and Critiques in Social Theory, University of California Press.
- GRAS, C Y HERNANDEZ, V (coord.) (2009) La Argentina Rural. De la agricultura familiar a los agronegocios. Buenos Aires, Biblos.
- GRAS, C. (2009) “El nuevo empresariado agrario”. En Gras, C. y Hernández, V. (coord.) *La Argentina Rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos, 215-236.
- GRAS, C. Y HERNÁNDEZ, V. (2008) Modelo productivo y actores sociales en el agro argentino. Revista Mexicana de Sociología 70, núm.2 (abril-junio 2008): 227-259. México. ISSN 0188-2503/08/07002-01.
- GRAS, C. Y HERNÁNDEZ, V. (2009 a) *Son los piquetes de la abundancia. Actores y Estado en el conflicto agrario en Argentina*. Ponencia. Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos. Rio de Janeiro, Brasil.
- GRAZIANO DA SILVA, J. (2009). “Un New Deal para la agricultura”. Nueva Sociedad, Nro. 223: 40-55.
- GROSSO, S y ALBADALEJO, C (2009) “Los ingenieros Agrónomos y la “nueva agricultura”: des/reterritorialización de la profesión”. En Gras, C. y Hernández, V. (coord.) *La Argentina Rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.
- GUBER, R (1991) *El salvaje metropolitano. A la vuelta de la Antropología Posmoderna*. Buenos Aires, Legasa. Cap.10 y 11; pp. 205-253
- Guber, Rosana (2001). La etnografía, método, campo y reflexividad. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Pp. 57



- GUDYNAS, E, (2008) “Un análisis preliminar de las transformaciones recientes en la agricultura latinoamericana”. *Economía Crítica y Desarrollo* 3(5). Chile. PP. 167 – 191.
- HERNÁNDEZ V. A., (2007), El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador. *Desarrollo económico*, Buenos Aires, vol. 47, N° 187, octubre-diciembre, pp. 331-365.
- HERNÁNDEZ V. A., (2009), Ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas. En Gras C. y Hernández V. A. (edit.) *La Argentina Rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*, Editorial Biblos, Bs. As.
- HERNÁNDEZ V. (2006) “Estudiando el orden jerárquico a través del dispositivo implicación-reflexividad”, en *Cuadernos de Antropología Social*, n° 23, pp. 9-80
- HERNÁNDEZ V. A. et al. (Comp.), (2005) *Etnografías globalizadas*, Bs. As., Publicaciones de la SAA (parte I, páginas 7 a 25).
- HILL, J (1998). *Rethinking History and Myth, Indigenous, South American Perspectives on the past*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press
- MARCUS, G (1995) *Etnografía en el Sistema mundo: La salida de la Etnografía multi-situada*. *Annual Reviews. Antropología*.
- MUZLERA, C (2009) “Transformaciones, continuidades y tensiones en el mundo chacarero. La herencia en la pampa gringa”. En Gras, C. y Hernández, V. (coord.) *La Argentina Rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.
- OBSCHATKO, Edith S. (1988) *Las etapas del cambio tecnológico. “En La agricultura Pampeana, transformaciones productivas y sociales”*. FCE.
- PALAU, T. (2010) “Las transnacionales del agronegocio” En Korol, C (Coord.) *Resistencia populares a la recolonización del continente: loslibroslibres.files.wordpress.com/2010/08/patagonia-final-simples*
- PARUELO, J, ET AL (2004) “Patrones espaciales y temporales de la expansión de Soja en Argentina. Relación con factores socio-económicos y ambientales” LART, Buenos Aires



- PENGUE, W. (2008) “El desarrollo rural sostenible, conflictos ecológicos distributivos y retenciones ambientales” www.Iade.org.ar
- PENGUE, W. (2007) “La agricultura familiar en la Argentina. Perspectivas, potencialidades y necesidades” Buenos aires. www.iade.org.ar
- PIÑA, C. (1989) “Aproximaciones metodológicas al relato autobiográfico”, En: *Revista Opciones* N°16, Santiago Chile, pp. 107-125.
- PIÑEIRO, M Y VILLAREAL, F “Modernización Agrícola y nuevos actores sociales” en *Revista Ciencia hoy* Volumen 15 N° 87 (Junio-Julio, 2005)
- REBORATTI, C. (2008). “El espacio rural en América Latina: Procesos, Actores, Territorios”. En: M. V. Fernández Caso y R. Gurevitch. *Geografía. Nuevos temas, nuevas preguntas*, Buenos Aires: Biblos.
- ROMAN, M y GONZALEZ M. (2006). *Concentración de la producción Estudios de caso en las Provincias de Buenos Aires y Córdoba, Argentina. Cuadernos de desarrollo Rural*, Julio – diciembre 057. Bogotá, Colombia. PP 33-58
- SAHLINS, M (1985) *Islands of History*. Chicago: University of Chicago Press
- SHIVA, V (2003) *Cosecha robada: El secuestro del suministro mundial de alimentos*. Editorial paidós
- SVAMPA, M (2007) “*Notas provisionarias sobre la sociología, el saber académico y el compromiso intelectual*”. Buenos Aires
- SVAMPA, M, (2011) *Pensar el Desarrollo desde América Latina*.
- SVAMPA, M, (2012) *Consenso de los commodities, giro ecoterritorial y pensamiento crítico en América Latina* En: *Movimientos socioambientales en América Latina*. OSAL Observatorio Social de América Latina Año XIII N° 32 / publicación semestral
- TEUBAL, Miguel. (2001). “Globalización y nueva ruralidad en América Latina” en: Norma Giarraca (Comp.) *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Buenos Aires, CLACSO pp. 45 a 65
- TEUBAL, M. (2006). “Soja transgénica y crisis del modelo agroalimentario argentino” *Realidad económica*, N° 196
- TEUBAL, M. (2006). “Expansión del modelo sojero en la Argentina. De la producción de alimentos a los *commodities*” *Realidad económica*, N° 220: 71-96.



- VILLELA, F. et al (2010) El sistema de agronegocios de la soja en la Argentina, su cadena prospectiva al 2020. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.
- ZARRILLI, A. (2008) “Bosques y Agricultura. Una mirada a los límites históricos de la sustentabilidad de los bosques argentinos en un contexto de los bosques argentinos en un contexto de explotación capitalista en el siglo XXI”. En: J. Balsa, et al (Comp.). Pasado y Presente del Agro Argentino. Buenos Aires: Lumiere.



MATERIAL SECUNDARIO

- Informe interno: Componente Industrial (2010) PICT 2008-1216: “Modelos de Desarrollo: actores, disputas y nuevos escenarios en la Argentina contemporánea”.
- Informe interno PERyG (2011). Programa de Estudios Rurales y Globalización. PICT: Modelos de Desarrollo: actores, disputas y escenarios en la Argentina contemporánea.
- www.isaaa.org
- www.casafe.org
- www.mercado.com.ar

SITIOS WEB CONSULTADOS

- www.fao.org
- www.argenbio.org
- <http://infoleg.mecon.gov.ar>
- www.opsur.org.ar
- www.revisionistas.com.ar
- www.grain.org
- www.darsecuenta.org.ar
- <http://darioaranda.wordpress.com>
- www.pagina12.com.ar
- www.lanación.com.ar
- www.clarin.com.ar
- BAYER: <http://cropscience.bayer.com.ar/>
- MONSANTO: <http://www.monsanto.com/global/ar/Pages/default.aspx>
- BASF: <http://www.agro.basf.com.ar/>
- DOW: <http://www.dowagro.com/ar/>
- DUPONT: <http://www.agrosoluciones.dupont.com.ar/>
- SYNGENTA: <http://www.syngenta.com.ar/all/Default.aspx>



ANEXO: AGRONOMÍAS

Características de los establecimientos entrevistados

Al comienzo del trabajo etnográfico las entrevistas realizadas se focalizaron en las agronomías que forman parte de la red Estrella, a medida que transcurría la investigación fuimos extendiéndonos a otros comercios para ampliar nuestra perspectiva sobre la dinámica de la comercialización de los agroinsumos.

La mayoría de estos comercios son establecimientos grandes que proveen diversos servicios a los productores, venta de insumos, semillas, asesoramiento directo a campo, acopio y comercialización de cereales, producción propia de cultivos y/o en asociación con productores, multiplicación de semillas, generación de marcas de semillas propias, entre otros.

Como se mencionó en la introducción una diversidad de factores inciden en la dinámica de la entrevista y en el relato de los entrevistados. Uno de los factores más importantes es la posición que cada sujeto ocupa dentro del circuito comercial. Es decir, si son empleados, socios, gerentes o dueños de las agronomías, esta característica tuvo distintos efectos en el tono de la entrevista, su duración y en la mayor o menor apertura al diálogo. También hay otros aspectos importantes que influyeron en el desarrollo del relato; si el interlocutor era un Ing. agrónomo a cargo de ventas y asesoramiento, si es un socio gerente, o el dueño del comercio, el tiempo que llevan trabajando en las agronomías y las características de las mismas, si es una empresa pequeña, mediana o grande.

En varios casos, algunos de los entrevistados se incorporaron a las empresas cuando estas ya formaban parte de la red de Estrella, por lo tanto no presenciaron el proceso de transición, o al ser empleados no forman parte de las negociaciones que se realizaron entre los respectivos comercios en los que trabajan y la compañía transnacional. En este sentido la entrevista derivó en la dinámica interna de la comercialización de agroinsumos y su perspectiva actual sobre la red. No nos extenderemos en la trayectoria laboral y personal de los entrevistados pero es importante destacar que algunos de ellos han comenzado su carrera profesional en



empresas transnacionales donde han adquirido una amplia experiencia en el ala comercial de las mismas.

El siguiente apartado tiene como objetivo principal describir las características principales de las agronomías donde se realizaron las entrevistas y de los agrónomos entrevistados, esta caracterización no pretende ser exhaustiva sino sólo descriptiva:

Agrosum

La primera entrevista fue realizada en una agronomía ubicada en Capital Federal, las oficinas se encuentran en un 4° piso de un moderno edificio en la zona de Retiro, pleno corazón del centro porteño. No es una empresa con atención directa al público, sino que para llegar hasta el lugar hay que conocer su ubicación. En el ingreso hay una alfombra con la inscripción de “*Estrella de Semgen*”.

Agrosum inició sus actividades en el mercado agropecuario en el año 1995 y forman parte de la red Estrella desde 2005.

Desde sus inicios trabajan con varias empresas líderes en agroquímicos y semillas, incluso algunas compiten entre sí y pertenecen al universo de las 6 transnacionales que describimos a lo largo de este trabajo.

Al momento de la entrevista la empresa tiene en su staff un total de 12 empleados (entre ingenieros/as agrónomos/as y administrativos). Los servicios que brindan al sector agropecuario se centran en la comercialización de diversos productos: agroquímicos, fertilizantes y semillas de los cultivos más importantes soja, maíz, trigo, girasol, como además servicios para praderas y barbecho químico.

Como no tienen oficinas ni sucursales adicionales las negociaciones se concentran en las oficinas de Cap. Fed. Por este motivo cuentan con servicios de “asesoramiento remoto” como extensión de los productos que comercializan, es decir no cuentan con asesoramiento directo de técnicos a campo y el servicio de logística también lo realizan desde Capital federal. Los agrónomos viajan constantemente a las provincias promocionando los productos y servicios de la compañía aunque no brindan asesoramiento técnico directo. La empresa se focaliza en los productores “profesionalizados”, de tamaño mediano y grande alrededor de toda la Argentina y



especialmente administraciones que producen en varias localidades del país. Esta agronomía podría considerarse un paradigma del aumento de la competencia dentro del mundo de la comercialización de agroinsumos ya que no cuenta con el vínculo territorial propio de una agronomía local sino más bien lo contrario podría identificarse con productores/ empresas agropecuarias extra locales que producen e invierten en múltiples localidades. Para este tipo de empresas anclar la bandera de las multinacionales y recibir su asistencia técnica parecería ser fundamental para el crecimiento del negocio, ya que los agrónomos de las ETs les asignan clientes de todo el país.

En referencia a sus estrategias para captar, retener y fidelizar clientes cuentan con variados planes de marketing: organizan desayunos y almuerzos en sus propias oficinas, no sólo técnicos sino especialmente enfocados en la dimensión política económica. En efecto, como el universo de productores al cual apuntan tienen estructuras jerárquicas con división de funciones (técnica y comercial) intentan cubrir estos intereses con diversos tipos de eventos. Un ejemplo de estas reuniones son las “rondas” que organiza la compañía junto a Semgen. En estos espacios se reúnen los productores, administradores, representantes de empresas y se presenta un producto nuevo, las tendencias económicas, comerciales y técnicas del mundo agropecuario. Incluso en estas reuniones se brinda capacitación técnica, se distribuye merchandising y regalos para los gerentes técnicos y comerciales. Como las reuniones requieren de amplio presupuesto se realizan aproximadamente 4 veces al año y concurren conocidos periodistas de diarios como La Nación y/o Clarín, por ejemplo Carlos Pagni, Sergio Berenstein, Rosendo Fraga o Marcelo Longobardi, entre otros. Incluso desde su página web se promocionan conferencias, congresos, etc., como mundo soja maíz.

El contacto de la entrevista fue una empleada del departamento de ventas de la empresa. Es licenciada en Administración agraria, con una trayectoria en la empresa de más de 4 años. Con unos 40 años de edad su experiencia proviene de la producción, ha tenido campos por más de 8 años y luego se dedicó al trabajo de ventas y asesoramiento en empresas privadas. La referencia para el contacto fue nuestro interlocutor en Semgen. La entrevista tuvo un tono cordial, aunque requirió la no utilización del grabador ya que “no quería quedar escrachada” con las respuestas. En esta primera entrevista comenzamos a vislumbrar los posibles límites del llegar “de parte de”, ya que muchas de las respuestas parecían responder a alguien más que el entrevistador. Un



factor a destacar es que ella llamaba encuesta a la entrevista cuando tenía que presentarla a algún compañero o a su jefe.

Durante la entrevista su relato versó sobre todo en el funcionamiento de la red de comercialización, sus alcances, objetivos y los cambios que produjo en la agronomía. No fue fácil indagar sobre su trayectoria personal, la entrevista fue más bien general y descriptiva del contexto actual del sistema en red y la comercialización de agroquímicos.

Junín agropecuaria

La segunda entrevista se realizó en la localidad de Junín, en un establecimiento sobre la Ruta 7 en el ingreso a esa misma localidad. Es una agronomía referente dentro del partido de Junín, comenzó siendo una empresa familiar y pequeña que cuenta con más de 40 años en el circuito de los agroquímicos y semillas. Su historia data de 1973 cuando se produce una escisión entre los dueños (dos hermanos) y esto genera un cambio en la razón social original de la empresa. A partir de ese momento cambian su ubicación original, hacia donde se encuentran actualmente.

Esta agronomía forma parte de la Red Magnun de Monsanto desde 1999 y de la red Estrella desde 2010. Además de Junín cuentan con una pequeña sucursal en la localidad aledaña de Viamonte donde hay un Ing. agrónomo para asistencia técnica a campo.

La empresa se encuentra sobre la ruta 7 en un gran terreno, desde lejos pueden identificarse amplias banderas y carteles de Monsanto y su línea de productos, comparativamente hay pocos carteles de Semgen. En el ingreso al establecimiento también predominan las publicidades y los stands con folletos de Monsanto. La agronomía cuenta con varias oficinas muy amplias y un salón de reuniones. En el sector de atención al público hay varios administrativos que atienden a los productores.

A lo largo de los años la empresa se ha expandido no sólo en lo referente a la cantidad de empleados, que en la actualidad suman aproximadamente 15, sino también en lo que refiere a la infraestructura general. La empresa es dirigida por el mismo dueño que es uno de los fundadores de Junín agropecuaria, no es Ing. agrónomo y se ocupa de la parte comercial deslindando las tareas técnicas en los Ing. agrónomos a



cargo. Los servicios que brindan al sector son: las venta de insumos, (semillas, agroquímicos, fertilizantes) para los principales cultivos soja, maíz, trigo, sorgo, cebada. Incluso proveen al mercado variedades de semillas de soja con marca propia, y actualmente han extendido la producción a las semillas de trigo. Ofrecen asesoramiento directo a campo como servicio extendido, acopio y acondicionamiento de granos, transporte y logística, tienen 3 camiones propios para la logística y distribución. Como servicios adicionales tienen contrato de seguros y siembras asociadas. Además poseen una gran infraestructura de silos para el acopio y el acondicionamiento de los granos con una capacidad de 22 mil toneladas, las mismas se encuentran en la parte de atrás de las oficinas.

Una de las características distintivas de esta empresa es la construcción en 1988 de una cámara de frío para el almacenamiento, venta y distribución de las semillas, la cual alquilan desde hace unos años a la empresa Monsanto. Desde 2011 han adherido al negocio una franquicia para la venta de maquinarias agrícolas de la marca New Holland, lo cual amplía la perspectiva del negocio, la misma se encuentra ubicada a metros de la agronomía.

No pudimos indagar mucho sobre las estrategias implementadas por la empresa en referencia a los productores, pero si se mencionó el vínculo con grupos CREA⁹⁴, lo cual es una importante puerta de entrada a los productores más tecnologizados. Otras actividades que realizan son demostraciones en diferentes lotes de productos nuevos. Esta agronomía se focaliza especialmente en los productores de la zona, pequeños, medianos y grandes. De hecho al pertenecer a las dos redes de comercialización Magnun y Estrella ya están circunscriptas a las zonas que estas compañías determinen. En Junín las parcelas son pequeñas y predomina el arrendamiento bajo contratos anuales.

En esta agronomía se realizaron entrevistas en dos momentos distintos, cuando se inició el trabajo de campo en 2011 y al finalizarlo en los inicios de 2012. El contacto de la primera entrevista fue un Ing. agrónomo de 45 años encargado del asesoramiento y venta de insumos del establecimiento con una trayectoria en la empresa de más de 10 años. El contacto lo hicimos invocando la referencia de un trabajo de investigación denominado “CLARIS LBP” sobre cambio climático realizado en la misma localidad poco tiempo antes por una compañera del equipo la Lic. Eugenia Muzi. El tono del

⁹⁴ Consorcios regionales de experimentación agrícola.



encuentro fue muy cordial. Durante la entrevista mostró su reticencia a las demandas y a la fuerte penetración de las compañías transnacionales en el negocio. Incluso nos relato su advertencia al dueño de la agronomía de abandonar la empresa si el nivel de presión que ejercen las ETs iba en aumento. Cuando regresamos casi un año después al final del trabajo de campo, la entrevista la realizamos con el hijo del dueño que ingresaba a la empresa, un joven licenciado en relaciones públicas de 30 años de edad, con una marcada tendencia comercial, con nuevas perspectivas del negocio y con la idea de otorgarle un perfil nuevo a la agronomía acorde con los requerimientos de profesionalización del mercado actual en crecimiento. Su perspectiva sobre el negocio fue distinta, como él había ingresado hace poco a la empresa se encontraba en pleno proceso de aprendizaje del negocio agropecuario sumado a su falta de conocimiento técnico. Sin embargo su relato denota una marcada tendencia comercial y la proyección de los múltiples negocios que pueden realizarse en el sector. Cuando preguntamos por el Ing. agrónomo entrevistado en primera instancia nos informaron que ya no se encontraba trabajando en la empresa.

Agrointegral

La siguiente entrevista se realizó en una mega empresa agropecuaria en la ciudad de Bragado, emplazada a 10 minutos del centro de dicha localidad. Es una firma referente no sólo de esta ciudad sino también de zonas aledañas. La oficina de Bragado es un edificio de gran infraestructura, más de 2 pisos de oficinas, en el hall se encuentra la recepción que abarca casi todo un piso en la planta baja. Desde algunas cuadras previas se puede visualizar la planta de acopio de la empresa que se encuentra en la misma manzana y es de gran magnitud.

Esta empresa comienza a brindar servicios agropecuarios en el año 1973, la oficina de Bragado es la principal y en la actualidad además de esta cuenta con cinco oficinas en el Noroeste de la provincia de Buenos Aires. (9 de Julio, 25 de Mayo, Comodoro Py, Gral. Viamonte y Saladillo), por otra parte también tienen plantas de acopio distribuidas en varias localidades donde se almacenan los granos pero no brindan servicios comerciales ni atienden al público. Cuentan con un total de 120 empleados distribuidos entre todas las sucursales.



Actualmente el negocio principal de la empresa es el acopio y la comercialización de granos más que los servicios que pueda brindar una agronomía tradicional. Sin embargo se dedican a la venta de diversos insumos: agroquímicos, fertilizantes sólidos embolsados y líquidos, semillas, como también combustibles y lubricantes para abastecer al transporte. Como negocios y servicios adicionales cuentan con producción y venta de semillas de marca propia (avena, cebada, trigo y soja) con una capacidad de producción de 2000 bolsas por día y están centradas en las platas de Bragado y 9 de Julio. Brindan servicio técnico a campo como extensión del producto. Por otro lado cuentan con producción de siembras propias y asociadas con clientes/productores.

La estrategia fundamental de esta compañía es brindar una pluralidad de servicios desde la siembra hasta el transporte y la logística, pero todos los servicios son complementarios al acopio de granos, es decir “el canje a cosecha”⁹⁵ es el principal negocio en cual confluyen todos las demás prestaciones que brinda la compañía.

Agrointegral es una empresa que a lo largo de los años ha trascendido su territorialidad local. Su crecimiento y difusión en el mercado se basa en la creación de fuertes campañas publicitarias, en la realización de lotes demostrativos de nuevos productos, entre otros.

Esta empresa forma parte de la red Estrella desde el año 2008, sin embargo a diferencia de las demás agronomías que deben facturar en forma directa para acceder al status de Estrella, esta megaempresa es una de las excepciones, no implementó esta modalidad, todo lo contrario facturan directamente ellos a los clientes al estilo tradicional. Esto sucede porque como se mencionó anteriormente su negocio principal es el acopio de granos, siendo que los demás servicios son complementarios a este. Agrointegral apunta especialmente a un universo de productores de tamaño mediano y grande, estos pagan todos sus insumos con cereal y la empresa no permite que en este negocio participen otras empresas, de esta forma la negociación con Semgen tuvo otro tinte, las condiciones que impone la ET no fueron aceptadas por Agrointegral sin embargo forman parte de la red Estrella con sus propias condiciones. En la puja de

⁹⁵ La modalidad de pago de insumos y servicios con cereal denominado “canje a cosecha” es una característica propia del negocio de la comercialización de granos en Argentina, la practican todos los estratos de productores agropecuarios sin distinción: pequeños, medianos y grandes. Es una alternativa beneficiosa para ellos debido a las ventajas impositivas que conlleva, como por ejemplo el de evitar pagar impuestos como el IVA, entre otros.



poder dada en la negociación fue Semgen la que tuvo que aceptar los términos de la agronomía para no perder este negocio.

El contacto de Agroiintegral fue un Ing. agrónomo de 38 años encargado de la cuenta de Semgen en Bragado y trabaja en la empresa desde el año 2009. A esta entrevista también fuimos de parte de “Eduardo”. Al inicio la charla tuvo un tono ameno y cordial, cuando le pregunté si podía utilizar el grabador, accedió pero su actitud cambió y la entrevista se desarrolló en un clima bastante tenso y de desconfianza por parte del entrevistado. Así fue, apenas encendí el grabador se notó automáticamente un cambio el tono de voz y en la forma de responder a las preguntas. La entrevista fue breve y su relato más bien escueto, dudando que decir, donde las preguntas abiertas derivaban en respuestas cerradas. Antes de finalizar la entrevista apagué el grabador y fue ahí cuando su actitud volvió a cambiar y comenzó a interrogarme sobre el proyecto y el financiamiento, donde me hospedaba, cómo hacía para viajar, a partir de allí la conversación volvió a un status inicial de distensión.

Agro-Lin

La siguiente agronomía se encuentra localizada en la ciudad de Lincoln, sobre la ruta principal a 15 minutos del centro de la localidad. El establecimiento cuenta con infraestructura de pequeña escala y se caracteriza por la sencillez de las instalaciones. Hay tres oficinas pequeñas, una de ellas es la del socio y dos más para empleados administrativos. Agro-Lin inicia su actividad en el mercado agropecuario en el año 2004 con la asociación de dos ingenieros agrónomos, en el año 2006 ingresa el último ingeniero. Forman parte de la red Estrella desde los comienzos de la agronomía.

Brindan varios servicios al sector, venta de todo tipo de insumos (agroquímicos, semillas y fertilizantes) para los principales cultivos: trigo, maíz, soja y girasol. Cuentan con asistencia técnica personalizada como extensión de los productos que comercializan y además tienen una pequeña planta de acopio. Por otra parte proveen productos y servicios para actividades tamberas y ganaderas, organizan charlas, talleres y capacitaciones para dichas actividades productivas.



El universo de productores al que apuntan es de tamaño mediano y grande, en la zona de Lincoln predominan los productores con gran cantidad de has. Además distribuyen insumos en varias regiones del país.

Es un comercio pequeño en aparente expansión, tienen en su personal un total de 6 empleados: 3 agrónomos y 3 empleados administrativos y no tienen sucursales adicionales.

Las estrategias que implementan para captar y fidelizar clientes son las invitaciones a eventos de muestreo de lotes, descuentos específicos para algunos productores, entre otros.

El Ing. Agrónomo entrevistado es uno de los socios principales, tiene 37 años de edad y su trayectoria laboral desde su graduación se desarrolló en los departamentos de ventas de empresas transnacionales de semillas e insumos. Tiene un fuerte perfil comercial y un discurso ligado al progreso que puede generar el sector agropecuario al desarrollo del campo y la ciudad. Desde su perspectiva la experiencia adquirida a lo largo de los años le brinda la posibilidad de poder negociar con las ETs y está de acuerdo con la expansión de estas compañías. En referencia a la integración del comercio a la red Estrella considera que no produjo grandes modificaciones ya que *“él nació con este sistema”*, ingresó a la agronomía bajo estas condiciones. La entrevista se desarrolló en tono cordial, con mucha predisposición al diálogo y mucho interés en colaborar con el proyecto.

Semillas Pergamino

Semillas Pergamino es una agronomía emplazada en la localidad homónima, sobre la Ruta 32 a 15 minutos del centro de la ciudad. Sus inicios en el mercado agropecuario datan de 1990 y forman parte de la red Estrella desde el año 2007. Es una agronomía grande, su fachada es sencilla aunque al interior es bastante sofisticada y tiene más de 3 pisos de oficinas. Además de la Sucursal central de Pergamino cuenta con otras cinco sucursales distribuidas en la Región Pampeana. Al momento de la realización de la entrevista tienen un total de 50 empleados que están distribuidos en las diferentes sucursales.



Tienen 3 unidades de negocio bien diferenciadas: siembra y producción de cultivos, venta de agroquímicos – insumos y acopio.

Proveen al mercado agropecuario diferentes tipos de insumos (agroquímicos, semillas, fertilizantes e inoculantes coadyuvantes) para los principales cultivos: trigo, maíz, girasol y soja, y asistencia técnica a campo para monitoreo de los cultivos. Tienen siembras propias y asociadas con productores.

A nivel infraestructura cuentan con depósitos para el almacenamiento de insumos y dos plantas de acopio con una capacidad de 62.000 tn en total. Brindan servicios de logística y distribución con una flota de camionetas propias. Además tienen servicios de pulverización terrestre, curado de semillas, siembra y labores agrícolas, cosecha de granos con maquinaria propia y contratada en asociación con otras empresas del rubro. Por otra parte hace más de dos años han creado una firma propia para el acopio, procesamiento y exportación de *specialities* como legumbres (arveja, lenteja y garbanzo).

Las estrategias que implementa la compañía para mantener un contacto permanente con los productores se basan en capacitaciones y armado de talleres con información técnica sobre nuevos productos. Para los grandes productores, “los selectos” organizan diferentes actividades para afianzar la relación con ellos, desde viajes al exterior donde concurren conjuntamente personal de la agronomía, de las ETs y los productores, o eventos locales, días de pesca, días de campo y visitas a los laboratorios.

El contacto en la empresa fue un Ing. agrónomo de 44 años de edad el cual se incorporó a semillas Pergamino en el año 2005 como socio y responsable del área comercial y de la fuerza de ventas de la agronomía. La entrevista se desarrolló de manera muy estructurada donde se me asignó 45 minutos de su ocupada agenda. El contacto lo realizamos nuevamente con la referencia de “Eduardo” y por momentos parecía que las respuestas a las preguntas iban dirigidas a él, “*yo esto ya se lo dije a Eduardo*”, claramente la referencia desde la cual se produce el contacto dispara el imaginario de los entrevistados y abre y cierra vías de acceso al diálogo.

Como ya se mencionó el establecimiento forma parte de la red Estrella desde el año 2007, la negociación entre Semgen y la agronomía duró más de dos años, luego de varias evaluaciones “entre un tire y afloje constante”, finalizó con la aceptación por parte de la agronomía de las condiciones impuestas por Semgen para formar parte de su



sistema de comercialización. Su relato del pasaje a la red Estrella fue muy crítica, lo cual mostraría el contexto de tensión en el cual se generó la negociación. Además recalcó que desde su punto de vista el sistema Estrella presenta muchos puntos ineficientes y engorrosos especialmente para la facturación de pequeños productores donde no se justificaría su implementación, siendo el caso contrario el universo de productores medianos y grandes donde el sistema es sumamente eficiente.

AgroPampa

La entrevista en AgroPampa se realizó en la sucursal de Capital Federal ubicada en el piso 4 de un edificio en el microcentro porteño. En la actualidad son tres personas trabajando en esta sucursal, dos ingenieros y una empleada administrativa. Esta filial se encarga de la atención de aquellas administraciones agropecuarias que compran desde Buenos Aires y tienen campos en distintos lugares del país, o en la zona de influencia de AgroPampa. Esta no es una sucursal con atención directa al público. El piso cuenta con un pequeño hall de recepción, 3 oficinas y una pequeña sala de reuniones donde se llevó a cabo la entrevista.

A nivel general la empresa tiene gran magnitud en la Región Pampeana. Su origen data de 1995 con la creación de la sede principal en General Pico, La Pampa. La agronomía nace de una asociación de tipo Joint Venture entre una agronomía local y la transnacional Dow AgroScience, con lo cual esta empresa es la bandera principal de AgroPampa. En la actualidad cuenta con 12 sucursales distribuidas en la Región, entre ellas: General Pico en La Pampa, Huinca Renancó en Córdoba, América, Trenque Lauquen, Salliqueló, Pehuajó en la provincia de Buenos Aires y la sucursal de Capital Federal, entre otras. No contamos con datos precisos sobre el staff con el que cuenta la empresa pero haciendo algunos cálculos podríamos inferir que podrían ser más de 40 personas en las diferentes sucursales.

La empresa brinda una variedad de servicios al mercado agropecuario como la venta de todo tipo de insumos (herbicidas, insecticidas, curasemillas, fungicidas, coadyuvantes, semillas híbridas, autógamias, pasturas, fertilizantes líquidos y sólidos) para los principales cultivos soja, maíz, trigo, girasol y sorgo. El asesoramiento a campo forma parte del servicio extendido del producto. A nivel logístico cuentan con una flota



de camionetas para la logística y la distribución de los productos. Además tienen una “división de granos” dedicado al negocio de acopio de cereal, contemplando el canje a cosecha, cancelación de deudas y operaciones de mercados a futuro. Además tienen programas de siembras propias y asociadas con productores.

El contacto en la agronomía fue un Ing. agrónomo gerente – vendedor de la sucursal de Capital Federal con una trayectoria en la compañía de 1 año aproximadamente. Llegamos a él a través de la primera entrevistada, como él no la conocía muy bien y su agenda está muy ocupada fue difícil concordar la entrevista. Cómo se mencionó en otros capítulos los productores, agrónomos, realizan múltiples actividades por lo tanto el tiempo se torna un factor fundamental.

Cuando en la entrevista consulté sobre el inicio del comercio en la red Estrella no recordaba el dato, por lo tanto no tenemos referencia sobre la asociación entre Semgen y AgroPampa. Si bien todas las sucursales forman parte de la red, las negociaciones se realizan en la sucursal principal de Gral. Pico, La Pampa.

Durante la entrevista se mostró renuente a hablar de varios asuntos de la empresa relatándome que hay muchos datos confidenciales que no podía proveerme. Un dato no menor es que hacía poco tiempo que trabajaba en la compañía, un año, y se cuidó mucho de no brindar datos específicos de la empresa, ni de sus estrategias de venta o de difusión de la marca.

Fue una entrevista interesante como panorama del circuito de comercialización general, es un ingeniero joven de 35 años de edad, con una visión de lo que es el negocio propia de las “nuevas generaciones”.

Río Agropecuaria

Río Agropecuaria inicia sus actividades en el año 1989 en la localidad de 9 de Julio, provincia de Buenos Aires. Es una empresa de infraestructura imponente, ubicada sobre la ruta 5. Cuenta con carteles y banderas de Monsanto y en menor medida de Semgen que se pueden identificar desde algunos metros previos a la llegada al establecimiento. Es una empresa grande, con un amplio hall central para la atención al público, oficina de reuniones y 3 oficinas pequeñas para los agrónomos y el gerente. En



el ingreso hay diarios de campo, folletería y publicidades de las ETs que ya mencionamos.

Desde sus comienzos y por su asociación con Monsanto proveen al mercado agropecuario semillas de esta marca como distribuidores exclusivos en la zona, a partir de 1999 cuando se implementa la red de comercialización Magnun forman parte de dicho sistema. Se integraron a la red Estrella en el año 2006. Como ya formaban parte de la red Magnun la transición y negociación con Semgen fue inmediata, ya conocían el sistema y lo aceptaron sin dudar.

La sucursal de 9 de Julio cuenta en la actualidad con 12 empleados, entre Ing. agrónomos y empleados administrativos. Hace unos años han abierto una sucursal con diferente nombre en la localidad de Henderson donde también se emplean otras 12 y 15 personas aproximadamente. Por otra parte para expandir su negocio se han asociado a la venta de maquinarias agrícola mediante una franquicia de New Holland también en la localidad de 9 de Julio.

Los servicios que brindan al mercado agropecuario comienzan en la venta de insumos (semillas, agroquímicos, fertilizantes, inoculantes) para los principales cultivos de la zona soja, maíz, sorgo, girasol, trigo. El asesoramiento técnico a campo se brinda como extensión del producto. Poseen un amplio servicio de logística, fletes y vehículos para la logística y la distribución de los insumos. También participan del negocio de siembras asociadas y acopio de cereales para el canje a cosecha y la comercialización, siendo esta una de las principales áreas sobre las cuales desean continuar expandiéndose.

Las estrategias que implementan con los productores es participarlos en eventos de muestreo de lotes, experimentación, ensayos con nuevos productos, capacitaciones técnicas y comerciales. Por otra parte, el gerente de la empresa participa del Grupo CREA de 9 de Julio, esa es otra importante vía de acceso a las novedades en torno a productos, tecnología, maquinarias, como también a la promoción y generación de vínculos comerciales con los productores y potenciales clientes de la zona.

El universo de productores en el que focalizan sus estrategias es el de medianos y grandes, aunque tienen un agrónomo específicamente para la atención de pequeños productores.

El contacto de esta entrevista fue el Ingeniero agrónomo director de la empresa. Llegamos a él nuevamente a través de “Eduardo”, durante la entrevista destacó la



importancia de la referencia para lograr la aceptación del encuentro ya que “*sin referencia no llegas*”.

Con 65 años de edad su trayectoria laboral comenzó en el área comercial de la empresa Monsanto. Esto contribuyó a su formación y experiencia y posteriormente a la adquisición de la cuenta de la ET en 9 de Julio. En 1989 decide iniciar un camino independiente estableciendo su propia agronomía con la cuenta de Monsanto, comenzó como una empresa familiar con el trabajo de 2 o 3 personas y a lo largo de los años se fueron expandiendo, contratando mayor cantidad de empleados y anexando diferentes tipos de negocios. La entrevista se realizó en un tono cordial, durante la charla relató su perspectiva espacio temporal sobre los cambios, positivos y negativos que acarrió el ingreso a la red Magnun y la red Estrella⁹⁶.

El entrevistado tiene un perfil comercial adquirido a través de los años de experiencia como empleado de Monsanto y luego como director de la agronomía. En este sentido la descripción general del negocio fue muy fructífera, donde nos relató la adecuación del comercio a los cambios estructurales y su permanencia a través del tiempo. Por otra parte, dentro del universo de entrevistados es uno de los pocos agrónomos de más de 60 años con lo cual su relato versó también en las transformaciones que acarrió la expansión de las empresas transnacionales en el mercado argentino y su correlato en el recambio generacional, en las prácticas de los nuevos agrónomos y en la profesionalización de los productores agropecuarios.

A través de su recomendación pudimos realizar una entrevista con un productor – contratista de la zona al cual él denominó amistosamente “*detractor*”, “*renegado*” del sistema de venta y presión que ejercen las ETs, especialmente Monsanto al cual citamos en el capítulo de las agronomías.

⁹⁶ Es importante destacar que cuando la empresa forma parte de las dos redes en simultáneo las respuestas de los entrevistados refieren a las ventajas y desventajas del sistema de Monsanto y no tanto de Semgen, esto puede deberse a la larga trayectoria de trabajo con Monsanto, al peso de la misma dentro de su facturación anual o a las fuertes presiones que ejerce, siendo menores en el caso de Semgen.



Agroazul

Agroazul es una empresa originaria de la localidad de Tandil, dio inicio a sus actividades en el año 1989 como una empresa familiar dirigida por sus propios dueños. A lo largo de los años fueron creciendo, contratando mayor cantidad de empleados, anexando productos y servicios y en el 2005 deciden abrir una sucursal de la agronomía en la localidad de Azul, donde se llevó a cabo la entrevista.

Hace más de 12 años que forman parte de la red de comercialización Magnun en la zona de Tandil y en el 2005 se incorporaron a la red Estrella en la sede central. Por este motivo la sucursal de Azul inició sus actividades con las dos cuentas.

A nivel infraestructura esta sucursal es mediana, tiene 4 oficinas y un salón de reuniones. Actualmente cuenta con 6 empleados, 3 ingenieros agrónomos y 3 empleados administrativos. En la central de Tandil la totalidad del staff es de 10 empleados.

A nivel general los servicios que brindan al sector agropecuario se focalizan en la venta de insumos (semillas, agroquímicos y fertilizantes) para los cultivos de la zona, maíz, soja, trigo, sorgo y girasol. El asesoramiento directo a campo se realiza como extensión del producto. La sucursal de Azul cuenta con una pequeña planta de silo alquilada para el servicio de canje a cosecha. Por el momento no han desarrollado el negocio de siembra, ni propia ni en asociación con productores. Actividades que si realiza la sucursal de Tandil.

El contacto en esta agronomía es el gerente de la sucursal de Azul, un hombre de 45 años oriundo de esta localidad. Trabajaba como empleado de una veterinaria cuando los dueños de la sucursal de Tandil le proponen abrir una nueva sucursal, lo pensó bastante por su edad, *“no es fácil hacer un cambio a los 40”* y decidió aceptar por la seguridad y el respaldo de trabajar con la bandera de Monsanto y en menor medida de Semgen. Esta sucursal factura anualmente a través de Monsanto más de USD 1.700.000, y una cuarta parte de este monto es la facturación de Semgen. A lo largo de los cinco años se ha convertido en una de las empresas más grandes de Azul.

La entrevista tuvo un tono cordial y duró más de 3 horas. Allí nos relato su trayectoria personal y laboral y se exployó sobre diversidad de temas desde las transformaciones del agro desde la introducción de los cultivos OGM, los rasgos de las



nuevas generaciones de agrónomos, un tema recurrente, la profesionalización de los productores actuales y la expansión de las ETs en el circuito comercial.

Su experiencia laboral comienza en el departamento técnico de algunas ETs y luego en agronomías / comercios agropecuarios en general. Nos relata con suma exactitud el primer día en el cual abrió la sucursal, se encontraba solo con una carpeta donde guarda los primeros faxes que envió y la mantiene de recuerdo para tener siempre presente sus comienzos. Al mes de iniciar ya se estaba incorporando el primer empleado, con el correr del tiempo y a medida que aumentaban las ventas y los requerimientos de Monsanto fueron incorporando los demás agrónomos y administrativos que manejan las cuentas. Destaca con orgullo que *“fueron elegidos por Monsanto como la mejor empresa de logística y atención a los productores de la zona”*. Durante la entrevista nos detalló los amplios objetivos que les imponen las empresas y los altos ingresos que su cumplimiento genera.

Las estrategias que implementan para generar vínculos con los productores van desde la organización de eventos y reuniones técnicas, muestreo de lotes a campo, participación en grupos CREA de la zona, entre otros, pero fundamentalmente invitan a participar a los productores en eventos de lanzamientos de productos de Monsanto y Semgen.

Los productores de Azul tienen un alto nivel de tecnología y trabajan gran cantidad de has propias y arrendadas, por este motivo se focalizan en los productores medianos y grandes aunque también brindan servicios a los pequeños. Otro aspecto importante a destacar de la entrevista refiere a las capacitaciones que realizan constantemente las ETs para actualizar información técnica y presentar productos nuevos. En estos eventos los representantes de los establecimientos que forman parte de la red se conocen y entablan diferentes tipos de vínculos entre sí. De esta forma pareciera que se homogenizan las prácticas de las agronomías o como diría un entrevistado *“se meten a todos en la misma bolsa”* aspecto que muchas agronomías aceptan y otras no.



Agrocentro Chivilcoy

La siguiente entrevista se realizó en una agronomía ubicada en Chivilcoy, una de las localidades más prósperas de la Provincia de Buenos Aires. El establecimiento se halla emplazado por la Ruta 5, al cual se accede por una nueva ruta de ingreso denominada “*Presidente Néstor Kirchner*”. Es una mega agronomía, desde algunos metros se pueden visualizar los carteles y algunas banderas de Monsanto, de la propia empresa y unos pocos de Semgen. En el interior tiene un hall de gran magnitud para la atención a los productores, allí también hay folletos de estas ETs, del lado izquierdo del mostrador se visualizan los carteles que lo identifican como comercio Estrella. La gran mayoría de los comercios que forman parte de la red Magnun tienen una infraestructura, de similares características a nivel color, diseño, merchandising, banderas y carteles, ya que esta ET invierte mucho dinero en comunicación y publicidad. No sería el mismo caso de Semgen el cual, como nos han relatado varios entrevistados, no invertiría tanto dinero en publicidad y comunicación.

La agronomía inició sus actividades en 1995 y eran 3 empleados cuando abrieron. Actualmente la empresa cuenta con un total de 14 empleados, 11 en las oficinas y 3 en la planta de acopio ubicada a 20 km de las oficinas por ruta 5⁹⁷ que se utiliza para guardar los granos de los productores y para brindar el servicio de canje a cosecha de Monsanto. No se han expandido a otras localidades por lo tanto no tienen sucursales adicionales.

Con respecto a los empleados 4 de ellos son agrónomos, realizan visitas técnicas, asesoran y venden productos, manejan las cuentas de los productores medianos y grandes. Otro de los empleados no es Ing., se incorporó a la empresa hace más de 9 años, realiza todo tipo de tareas: venta de productos, asesoramiento, va a los campos en compañía de otro agrónomo cuando es necesario, pero su tarea fundamental es visitar pequeños productores.

⁹⁷ Con respecto al servicio de canje a cosecha es importante aclarar que dada la magnitud de venta de los productos de Monsanto (semilla OGM + glifosato) el pago con cereal es un intercambio habitual, ya que el pago suele medirse en toneladas, o camiones de granos que un productor genera en una cosecha para el pago de los insumos. Este proceso es más sencillo para las compañías que proveen semillas al mercado agropecuario. No sucedería lo mismo con Semgen ya que si bien ha implementado el canje a cosecha para el pago de los insumos, al focalizarse en los productos complementarios a la semilla, el canje a cosecha es más complicado, la venta de productos en algunas ocasiones puede no llegar a cubrir un camión de granos. Aquí el rol de las agronomías es fundamental ya que permite un arreglo directo a través del pago del total de los insumos y luego discriminarlo por compañía, el cual ya sería un arreglo interno entre el productor y la agronomía.



Ingresaron a la red Magnun en el año 1999 y forman parte de la red Estrella desde 2005, estas dos ETs son sus estandartes de posicionamiento en el mercado. Las estrategias que implementan para generar y mantener vínculos con los productores son invitaciones a capacitaciones sobre productos nuevos, eventos de las ETs, visitas y muestreo de lotes en campos experimentales, entre otros.

Los productos que comercializan son: semillas, agroquímicos y fertilizantes para los principales cultivos soja, maíz, sorgo, trigo y girasol. Los servicios que brindan al mercado agropecuario son la venta de insumos, asesoramiento directo a campo, acopio de granos, y asesoramiento en seguros a campo. También cuentan varios camiones para el servicio de logística y distribución de los productos.

El establecimiento cuenta con una gran infraestructura: varias oficinas, 3 ubicadas en la planta baja con ventanas de vidrio lo cual permite ver las actividades que realizan los empleados, otras dos se ubican en un semipiso en la parte superior. La última es la más amplia ubicada en la parte trasera del hall central, que es utilizada por el gerente general. A lo largo de los años se han ido expandiendo y adquiriendo las hasaledañas para la construcción del agrocentro.

El contacto de la siguiente entrevista es el director de la agronomía, un señor mayor de 70 años que no es agrónomo ni tampoco tienen formación universitaria, pero los años de trabajo en el rubro le han dado la experiencia necesaria para llevar adelante el negocio. Es el primer entrevistado que ocupa una posición de director sin una carrera en términos formales. Durante la entrevista relataba los grandes cambios del sistema agropecuario en general ya que cuando él y su familia se iniciaron en las actividades muchas de las tareas eran manuales y requerían de mucho sacrificio que con la maquinaria actual han quedado en el pasado. Si bien él dirige la empresa, ha delegado casi todas las tareas en los jóvenes agrónomos que han ingresado en la compañía, la alta tecnificación de algunos de los productores requiere que los agrónomos realicen capacitaciones constantemente. De hecho uno de los agrónomos del agrocentro nos comentaba que ellos aprenden y se capacitan junto con los productores ya que la velocidad de las transformaciones así lo requiere.

Durante la estadía en Chivilcoy charlamos con los demás agrónomos que también aportaron su perspectiva de la compañía y del mercado agropecuario.



Areco Agro

Es un establecimiento que se encuentra ubicado en el centro de Carmen de Areco y no sobre la ruta como las demás agronomías visitadas. Es un comercio con infraestructura pequeña, su fachada no parece una agronomía sino más bien un comercio indiferenciado. En el ingreso hay un pequeño hall de entrada con 3 mostradores donde cuelgan carteles y diversos folletos de Monsanto, Semgen y otras empresas de fertilizantes. En la parte trasera hay 4 oficinas cada una de ellas ocupada por un agrónomo, entremedio del hall y las oficinas hay escritorios donde se encuentran 3 escritorios con empleados administrativos.

La empresa inicia sus actividades en 1988, es una empresa familiar administrada por sus dueños, con el paso de las generaciones los hijos de su fundador. La actividad principal de los dueños de la empresa es la producción agropecuaria, en el 88' deciden comenzar a realizar otros negocios y abren la agronomía. Primero contrataron un Ing. agrónomo que los asesore, el que actualmente ocupa el cargo de gerente de la parte de insumos y dos empleados administrativos que también continúan trabajando. A partir de ese momento se fueron sumando varios técnicos e ingenieros. Actualmente suman un total de 12 empleados. No cuentan con sucursales adicionales por lo tanto su área de influencia se encuentra en la zona de Areco y otras aledañas.

Desde hace unos años la empresa incorporó el negocio de acopio de cereales, tienen una planta pequeña ubicada a unos kilómetros de allí.

De esta forma el agrocentro tiene principalmente 3 líneas de negocio: producción, venta de insumos y acopio. Por un lado cuentan con siembras propias en la localidad de Areco las que han heredado de la familia y también arriendan. Por el momento no se han asociado con otros productores.

Desde la agronomía se comercializan insumos: semillas, agroquímicos y fertilizantes para los principales cultivos de la zona soja, maíz, sorgo, girasol, trigo y además comercializan semillas para pasturas. Además brindan asesoramiento directo a campo como extensión del producto. A nivel logístico tienen varios camiones propios para la comercialización de granos y los insumos.

Finalmente al sumar la figura de acopiador, comercializan sus propios granos y permiten el pago de los insumos con “canje a cosecha”.



Areco Agro forma parte de la red Magnun desde el 2000, aunque no tiene las características distintivas como los otros comercios, y de la red Estrella desde 2005. Desde su perspectiva la ventaja principal de izar la bandera de estas ETs es que el financiamiento lo realizan directamente las compañías ya que es difícil para las agronomías asumir los altos costos de la financiación.

Como son productores realizan ensayos y prueban productos en sus propios campos e invitan a productores, esto otorgaría mayor nivel de confiabilidad en los productos ya que ellos lo probaron primero y pueden mostrar cómo funcionan, el lema del “ver para creer”. Organizan pocas reuniones ya que consideran que hay una sobrecarga de información, por ende prefieren apelar a la experiencia directa.

Se focalizan en los productores medianos, ya que en Carmen de Areco los grandes productores “de más de 3 mil has” son muy pocos.

El contacto en esta agronomía es el encargado de la cuenta de Semgen, es un Ing. agrónomo joven de unos 38 años, oriundo de esa localidad, trabaja en la empresa desde 2003 y todavía no se recibió formalmente porque debe su tesis. La entrevista tuvo un tono muy ameno. Desde la perspectiva de una persona joven nos relató el contexto del mercado de agroinsumos y las ventajas y desventajas de pertenecer al sistema en red de estas dos ETs. Además pudimos charlar con el ingeniero que trabaja en la agronomía desde los inicios de la misma, también nos relató su perspectiva sobre el mercado.

Pérez y Pérez

Esta mega empresa se encuentra ubicada en Carlos Casares y data de hace más de 100 años en el sector rural, es una empresa que se inicia en 1880 como almacén de ramos generales al estilo tradicional, previo a la fundación de la ciudad de Carlos Casares. Comenzaron dedicándose a la comercialización de todo tipo de productos, postes, palas, botas de campo, en palabras de nuestro entrevistado una “ferretería agropecuaria”. La empresa se forma como producto de la asociación entre dos familias tradicionales de la zona. En la década del 40 la empresa se comienza a especializar en la actividad de hacienda, producción, comercialización de cereales, producción de aceite de girasol, etc. A partir de la década del 80 se fue focalizando en actividades de acopio, la compra de grano al productor para luego comercializarlo. En lineamiento con la



profesionalización de la actividad en general, el acopio también se fue transformando ya que actualmente para poder comercializar se requiere estar alineado con exportadores, corredores de cereales y operadores internacionales en función de poder ser competitivos frente una actividad que se encuentra muy concentrada en ETs dedicadas a esta tarea como Cargill, entre otras.

La empresa se ha expandido a lo largo del tiempo ya que en la actualidad cuenta con más de 150 empleados distribuidos en 13 sucursales de la Provincia de Buenos Aires y Entre Ríos. La sede central se encuentra en Carlos Casares donde tienen actividad comercial y la planta de acopio principal. Las demás se encuentran en: Los Toldos (planta y comercial), Bellocq (planta), 9 de Julio (comercial), Pehuajó (comercial y planta), Coronel Suarez (comercial), 30 de Agosto, Buenos Aires (Planta) Arenaza, Buenos Aires, (comercial y planta) América (comercial), Trenque Lauquen (comercial), General Villegas (comercial y planta), Elordi, General Villegas (planta), Balsa, Lincoln (Comercial, planta), Bolívar (comercial), Vallimanca, Bolívar (planta), Gualeguaychú, Entre Ríos (comercial). Hasta aquí entonces la empresa cuenta con tres frentes de negocios integrados que van desde la siembra hasta la comercialización de granos. A nivel producción, siembran más de 20.000 hectáreas de producción propia y cuando los productores lo requieren se asocian con ellos aportando los insumos, el asesoramiento, y el productor la tierra, la participación de la empresa en este negocio está en constante crecimiento.

Desde el negocio de agronomía comercializan todo tipo de insumos: semillas, agroquímicos, fertilizantes, también proveen combustible para las maquinarias y los camiones utilizados para la comercialización, distribución y la logística en general.

Los principales cultivos que trabajan son trigo, maíz, soja, girasol y sorgo. Son distribuidores de semillas de diferentes marcas y también de pasturas y además son multiplicadores de variedades originales de empresas nacionales y ETs produciendo anualmente más de 300.000 de cada marca y procesan semillas de avena certificada para pastoreo.

A través de la figura de acopio cuentan con 9 plantas con una capacidad de 180.000 toneladas de almacenaje, comercializan más de 600.000 toneladas anuales de granos.

Desde hace algunos años han incursionado en el negocio del financiamiento otorgando préstamos de dinero a tasas variables lo cual les da un gran margen de renta



financiera, es un ala del negocio que estaría creciendo. Entonces además de brindar el servicio de financiamiento de los insumos con el “canje a cosecha” también prestan dinero para lo que el productor requiera.

Forman parte de la Red Estrella desde 2005 y es una de las banderas más importantes para el negocio de agroquímicos, sin embargo venden productos de otras marcas.

Las estrategias que implementan para captar clientes son múltiples, invitaciones a eventos técnicos, comerciales, financieros, muestreo de lotes a sus propios campos, organización de visitas a los campos experimentales de las ETs, entre otros. Realizan fuertes actividades de RSE⁹⁸ por ejemplo en colegios primarios y secundarios ubicados en las localidades donde tienen oficinas. Los agrónomos y técnicos visitan estas escuelas y dan charlas especiales sobre el circuito agropecuario y la relación con el medio ambiente en materias como ciencias naturales.

Particularmente la sucursal de Carlos Casares es una mega empresa en sí misma, se encuentra ubicada a 20 cuadras del centro y la plaza principal. Antes de llegar a la agronomía se visualizan carteles gigantes de Semgen y emblemas de la red Estrella. Las oficinas tienen una gran magnitud, en el hall principal hay dos receptionistas y algunos stands con folletería de diversas empresas y productos. De mano izquierda hay varios boxes con empleados trabajando y en la parte de atrás una oficina que se utiliza para reuniones.

En esta sucursal hay aproximadamente 40 personas trabajando, 25 de ellos se encuentran en la parte de asesoramiento y ventas, muchos de ellos son Ing. agrónomos o técnicos y otros son empleados comerciales con fuerte vocación comercial que se han sumado a la actividad de venta. Los restantes son empleados administrativos y contables.

El contacto de esta sucursal es un joven ingeniero agrónomo de 45 años con fuerte perfil comercial que se encuentra en la compañía hace más de 5 años ocupando la posición de gerente general de agroinsumos. El tono de la entrevista fue sumamente cordial, su discurso es muy institucional pareciera que dentro de su agenda las visitas y las entrevistas no son algo fuera de lo común. Al relatarnos la historia de la compañía nos fue describiendo las transformaciones a las que tuvo que adecuarse la misma para adaptarse a los cambios y formar el holding que mantienen en la actualidad.

⁹⁸ Siglas de “Responsabilidad Social Empresaria”



Grupo Maya agropecuaria

La siguiente mega empresa también se encuentra ubicada en la localidad de Carlos Casares por ruta 5 a 20 minutos del centro de la ciudad. Es una de las compañías más conocidas y emblemáticas de la zona. Tiene su nacimiento en 1984 como una empresa familiar de la cual se ocuparían finalmente sus cuatro hijos. A finales del año 2000 deciden iniciar la actividad con el nombre de Grupo Maya Agropecuaria. A través de los años la empresa ha crecido notablemente, no solamente son productores, sino también acopian cereal, proveen todo tipo de servicios al sector y realizan actividades agroindustriales. De hecho esta empresa es uno de los íconos de la innovación en el *agribusiness* por los cambios que ha implementado en las prácticas agropecuarias tradicionales con el *“modelo en red”*.

La empresa no forma parte de la red Estrella aunque vende productos de Semgen como también de casi todas las compañías no alineándose con ninguna. Sólo flamean la bandera de la propia compañía.

El Grupo Maya cuenta en la actualidad con más de 19 sucursales distribuidas a lo largo de la provincia de Buenos Aires, Córdoba y otras provincias de Argentina, tienen más de 1000 empleados en total entre ingenieros agrónomos, técnicos, comerciales y administrativos.

Poseen 5 líneas de negocios integradas: la comercialización de granos (corretaje, asesoramiento y cobertura de precios, administración de canjes y contratos forward, canje, disponible y futuros en todos los mercados). La provisión de agroinsumos como semillas, agroquímicos y fertilizantes. Producción agrícola con siembras propias (muy poca cantidad de has) y asociadas con productores siendo este el negocio que predomina. A nivel operaciones generales brindan servicios de acopio de granos, extracción de silo bolsa, acondicionamiento, logística y distribución de cereal. Finalmente brindan servicios de comercialización de cereales y oleaginosas operando directamente en los principales mercados internacionales como la bolsa de Chicago. Su interés radica en hacer negocios asociados principalmente con productores medianos y grandes.

Desde hace varios años vienen implementando una diversidad de actividades de RSE que están en boga en la actualidad, como la difusión de *“buenas prácticas*



agropecuarias y agroindustriales”, “*desarrollo sustentable*”, etc. Incluso se encuentran alineados con Instituciones internacionales como por ejemplo el Pacto Global de Naciones Unidas a través de la generación de un reporte de sustentabilidad de las actividades de la empresa. A nivel nacional también han ganado premios por sus actividades.

La sede central de la empresa se ubica en Carlos Casares y tienen una gran infraestructura. Unos kilómetros antes ya empiezan a visualizarse los carteles del Grupo Maya. Como la entrevista se realizó a primera hora de la mañana llegaban los micros con el logo de la empresa trayendo a los empleados con portafolios negros con el nombre del grupo, la empresa está muy bien ambientada institucionalmente. Al ingresar me atiende una recepcionista en un hall muy amplio, La sala de espera es al lado de la recepción, hay algunas revistas de negocios donde aparece el dueño de la empresa, en la pared algunos cuadros donde le entregan premios a él y también hay diplomas como mejor empresa agropecuaria.

El contacto de esta empresa es un joven ingeniero agrónomo de 38 años aproximadamente que al igual que el entrevistado anterior ocupa la posición de gerente del departamento de insumos. Tiene un fuerte perfil comercial. Llegamos a él a través del agrónomo de “Pérez y Pérez”. Según él esta empresa es una agronomía fuera de lo común, donde realizan todo tipo de actividades que trascienden lo productivo. La entrevista se realizó en una sala de reuniones, donde el agrónomo trae varios documentos institucionales, una agenda de regalo y un libro a color con la historia del Grupo Maya. La charla se desarrolló en un tono cordial, sin embargo fue difícil apartarlo del discurso institucional el cual tiene incorporado. Hubo como cierto hermetismo, más allá de la amabilidad. En el transcurso de la entrevista se fue haciendo más amena la charla, pero el discurso institucional está muy presente, relató la metodología de trabajo, el organigrama de la empresa, la historia y las unidades de negocio con las que cuenta la compañía.

Semillas Casares

Semillas Casares es una agronomía de estilo más tradicional, se encuentra ubicada en Carlos Casares sobre la ruta 5. Es un establecimiento pequeño, en el ingreso hay un hall con un mostrador y stands con folletos de varias compañías, la mayoría de



ellas provee productos genéricos. Un poco más alejados del hall hay 3 escritorios donde trabajan los agrónomos de la empresa. Hay dos pequeñas salas de reuniones en la parte de atrás.

Esta agronomía se inicia en el mercado en el año 2006 como distribuidores exclusivos de alimentos concentrados y balanceados. El entrevistado se incorpora en el 2008 con una cuenta de semillas para darle un perfil más agronómico a la empresa. Su experiencia en “Pérez y Pérez” le permitió ver que no había muchas agronomías que brinden servicios a los pequeños productores, entonces este nicho de clientes de 100 hasta 500 como fueron sus parientes no formaba parte del plan de negocios de las compañías grandes. Por lo tanto cuando se asoció a los otros dos agrónomos decidieron focalizarse en este sector. Así proveen al mercado semillas de pasturas, como también de maíz y girasol, sorgo. Esta empresa no forma parte de la red Estrella ni tampoco se encuentra alineada con las principales ETs sino que se centran en la venta de agroquímicos y fertilizantes genéricos. Realizan asesoramiento directo a campo como extensión del producto.

Actualmente trabajan en la agronomía 3 ingenieros agrónomos y un empleado administrativo, no contando con ninguna sucursal adicional. Las estrategias que implementan con los productores van desde invitaciones a visitas a campo, capacitaciones técnicas, asesoramiento sobre el mercado económico. Esporádicamente organizan mesas redondas de 10 o 15 personas donde ellos tienen un feedback de los productores.

El agrónomo entrevistado es socio gerente de Semillas Casares, su contacto fue recomendación del ingeniero del Grupo Maya, ya que desde su perspectiva la entrevista a Semillas Casares podría brindarme una visión distinta, la de una empresa pequeña, orientada a pequeños y medianos productores. Además de trabajar en esta empresa, el agrónomo es gerente de la sucursal de Buenos Aires de una compañía que importa droga y formula agroquímicos genéricos en la zona Oeste del Gran Buenos Aires y en la Pampa. El entrevistado tiene 55 años de edad, se egresó de Universidad de la Plata y su primer trabajo lo realizó en “Pérez y Pérez” de C. Casares, donde estaba a cargo del área de cultivos de siembra originales para multiplicación, tanto de trigo como de soja y se encargaba del asesoramiento a productores agropecuarios.

Esta entrevista se realizó en un tono cordial y nos permitió tener una perspectiva distinta sobre el negocio agropecuario, ya que todavía se mantienen algunas prácticas



tradicionales donde sobrevive un vínculo más personal entre el productor y el agrónomo.

Agro Casares

Esta agronomía inicia sus actividades en 1983 en la localidad de C. Casares. Comenzó como una empresa familiar manejada por sus dueños, con el correr de los años se fueron expandiendo anexando nuevos negocios y abriendo otras sucursales en la Provincia de Buenos Aires.

Esta sede se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, es un establecimiento grande, con algunas oficinas en la parte trasera del lugar. En la entrada hay un hall donde atiende una recepcionista, allí se pueden ver diversas publicidades de empresas de agroinsumos. A ambos lado de la recepción hay escritorios donde se atiende a los productores. Trabajan en esta sucursal 15 empleados entre agrónomos, técnicos y personal administrativo.

La oficina central se encuentra en Casares pero además cuentan con 3 sucursales en Pehuajo, Bolívar y Urdampilleta en la Provincia de Buenos Aires.

La empresa brinda al mercado agropecuario diversos tipos de servicios: venta de insumos agropecuarios, semillas, agroquímicos y fertilizantes para los principales cultivos de la zona: soja, maíz, trigo, girasol y sorgo. Asesoramiento técnico agronómico, comercial y financiero a través de informes diarios de mercado de granos, asesoramiento para operaciones, informes diarios del clima, etc. Además se dedican al acopio de granos, cereales y oleaginosas con 4 plantas propias de almacenamiento ubicadas cerca de cada una de las sucursales. Como negocio anexado también comercializan combustible de YPF. A nivel logístico cuentan con maquinaria y transporte propio para la distribución de productos y comercialización de granos. Desde hace unos años han incorporado el negocio de siembras propias y asociadas con los productores cuando ellos lo requieren, según nuestro entrevistado esto ocurre por la marginalidad decreciente de las agronomías, este negocio les permite participar de la producción otorgándole al productor los insumos y el asesoramiento para la siembra.

Algunos servicios adicionales son el monitoreo de plagas agrícolas, administración de campos y asesoramiento en seguros agrícolas.



Esta agronomía no pertenece a la red Estrella ni tampoco es distribuidor oficial de ninguna de las principales ETs del mercado, los productos que comercializan son genéricos de origen chino e indio.

Se orientan hacia los pequeños y medianos productores, aunque también intentan integrar a los grandes de la zona. Las estrategias que despliegan son similares a las otras agronomías, invitaciones a reuniones, capacitaciones técnicas, comerciales, financieras, muestreo de lotes y experimentación con productos nuevos, entre otros.

El contacto de esta entrevista es un ingeniero agrónomo de 47 años de edad, oriundo de Carlos Casares, estudio en la Universidad de La Plata y trabaja en esta agronomía hace más de 10 años, previamente había trabajado en otra pero luego se cambió. La referencia fue el ingeniero de Semillas Casares el cual también caracterizó a esta agronomía con una visión distinta frente a las grandes empresas de la zona. Su relato nos permitió profundizar los cambios que tuvieron que implementar las agronomías para poder sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo. Desde su perspectiva la alta competitividad del negocio ha hecho que sea más difícil lograr diferenciarse, por eso las agronomías incorporan cada vez más servicios para los productores, a nivel producto pareciera que la diferenciación se logra alineándose con las principales ETs que lideran el mercado.

Agro Junín

Esta agronomía comienza su actividad en la localidad de Junín en el año 2010. El ingeniero a cargo en asociación con los dueños de una agronomía “tradicional” de La Pampa decide abrir una sucursal en esta localidad.

De manera general Agro Junín se inicia en el año 1987 en Gral. Pico, comienza como una empresa dedicada a la venta de insumos agrícolas, semillas, agroquímicos y fertilizantes. Con el correr de los años fueron sumando otros negocios como la venta y distribución de fertilizantes, acopio y comercialización de granos, laboratorio de suelos, semillas y aguas y siembras propias en campos arrendados o en asociaciones con productores y contratistas en proyectos de explotación agrícola en forma conjunta.

Actualmente cuentan con un total de 10 sucursales distribuidas en La Pampa y la Provincia de Buenos Aires, la primera fue inaugurada en 1993 en América, Pcia. de Bs. As., luego fueron sumando las sucursales de Torquinst y Coronel Dorrego, y en La



Pampa en las localidades de Colonia Barón, Macachín, Intendente Alvear, Realicó y Quemú Quemú.

En el negocio de comercialización de granos cuentan con un departamento dedicado a la administración del acopio con dos plantas propias en Colonia Barón y América.

Como agronomía proveen al mercado diferentes marcas de semillas, agroquímicos y fertilizantes, no forman parte de la red Estrella, sino que son distribuidores exclusivos de otra de las ETs. Comercializan semillas para los principales cultivos de la zona: soja, maíz, trigo, girasol, sorgo y forrajeras.

En el tema fertilizantes proveen principalmente los que son líquidos, contando además con un laboratorio de análisis de suelos y aguas en General Pico. Por otra parte cuentan con un área de producción, que en la actualidad les ha permitido crear un “Programa de Siembras Conjuntas” denominado PROSIECO, a través de este sistema se invierte en siembras propias y también asociadas con productores, la cual alcanza una superficie de alrededor de 20000 hectáreas.

De forma complementaria a estas actividades a partir del año 2006 han puesto en marcha una nueva unidad de negocio, un semillero multiplicador ubicado en la localidad de América. A nivel logístico cuentan con tres unidades para el transporte, la distribución y la comercialización de insumos y granos.

La sucursal de Junín es un comercio pequeño ubicado sobre Ruta 7 en el ingreso a esta localidad. No cuentan con muchas publicidades, se nota que hace poco que se han instalado. En la entrada hay un hall, con un mostrador y detrás hay dos escritorios donde se ubican dos jóvenes agrónomos de 30 años aproximadamente, una de ellas es mujer y se dedica a la parte administrativa, el otro agrónomo realiza las visitas a campo pero tiene a su cargo a los pequeños productores y el área comercial. El gerente de la sucursal se ocupa de los medianos y grandes productores. Si bien la empresa cuenta con más de 80 empleados distribuidas entre todas las sucursales, Agro Junín solo cuenta con 3 personas trabajando.

Como la agronomía tiene poco tiempo en el mercado las estrategias que implementan se alinean con las que realiza la sede central en La Pampa: invitaciones a reuniones, capacitaciones técnicas, muestreo de productos nuevos a campo, etc.

El contacto de este establecimiento fue el gerente de la sucursal. La recomendación provino del agrónomo de Semillas Casares. El entrevistado es un Ing.



de 48 años de edad con una amplia trayectoria laboral de más de 25 años en ETs. Su experiencia es variada trabajó en el departamento técnico, comercial, de marketing, investigación y desarrollo de una de las principales ETs, llegando a ocupar el puesto de gerente del área de marketing. Su perspectiva del negocio agropecuario fue bastante panorámica. Su relato fue muy interesante ya que nos brindó una visión de las estrategias que implementan las ETs para posicionarse en el mercado de agroinsumos como también el rol que cumplen las agronomías de acuerdo con el perfil y las estrategias de negocio que hayan decidido implementar.