



## ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL AGRO PAMPEANO. ESTUDIO DE CASO DE UN POOL DE SIEMBRA

Juan Ignacio Dimitroff<sup>1</sup> y Patricia Lombardo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Lic. en Economía y Administración Agrarias. Tesista de grado.

<sup>2</sup>Profesora Asociada, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Agronomía, Cátedra de Economía Agraria.

\*E-mail: patricia@agro.uba.ar

Recibido: 20/09/2018

Aceptado: 04/12/2018

### RESUMEN

Las transformaciones económicas, productivas y sociales, que se produjeron durante la década de los '90, afectaron la estructura agraria pampeana. En este contexto, surgieron nuevas formas de articulación y penetración del capital en el agro a partir de la constitución de los denominados pooles de siembra. Estos emprendimientos, que se generan por el interés de diversos actores en invertir en la actividad agropecuaria, hacen referencia a una modalidad de organizar la producción que consiste en una inversión de capital circulante limitada en el tiempo, que opera sobre una superficie de tierra y que externaliza las labores. Además, mediante la diversificación geográfica y productiva, tratan de reducir el riesgo y generan economías de escala en función de la disponibilidad de recursos. La denominación de pool no hace referencia a una forma jurídica ni a un tipo de relación contractual específica sino que engloba diversos tipos de acuerdos. El objetivo general de este trabajo consiste en analizar la evolución y el funcionamiento de un pool de siembra, llevado a cabo por una empresa multinacional, teniendo en cuenta las relaciones establecidas con distintos actores sociales y las ventajas que genera la inserción de esta forma de organización en el contexto de una empresa integrada verticalmente. Para la consecución de este objetivo, se propone un abordaje metodológico de tipo cualitativo, basado en un estudio de caso que permite comprender la dinámica de este agente económico en su entorno real.

**Palabras clave:** Región Pampeana, proceso de concentración, organización social de la producción, escala productiva, cambio tecnológico.

### ECONOMIES OF SCALE IN AGRICULTURE IN THE PAMPAS. CASE STUDY OF A POOL OF SOWING IN AN INTEGRATED AGRICULTURAL COMPANY

#### SUMMARY

The economic, productive and social changes that occurred during the '90s decade, affected the pampean agrarian structure. In this context, there were new forms of joint and penetration of capital in the agricultural sector from the constitution of the so-called sowing pools. These undertakings, which are generated by the interest of stakeholders in investing in agricultural activities, refer to a mode of organizing production that consists of an investment of working capital limited in time, which operates on one plot of land and that outsourcing the labors. Also through geographically and productive diversification, they try to reduce the risk and generate economies of scale based on the availability of resources. The pool name does not refer to a legal form or a type of specific contractual relationship but it encompasses various types of agreements. Is the overall objective of this study is to analyze the evolution and operation of a pool of sowing, carried out by a multinational company, taking into account the relationships established with different social actors and the advantages generated by the inclusion of this form of organization in the context of a vertically integrated company. To achieve this objective, it is proposed a methodological approach of qualitative type, based on a case study which allows to understand the dynamics of this economic agent in its real environment.

**Key words:** Pampean Region, concentration, social organization of production, production scale, technological change process.

## INTRODUCCIÓN

Una serie de transformaciones económicas, productivas y sociales, producidas durante la década de los '90, afectaron la estructura agraria pampeana. Lattuada (1996) describe un escenario que combina subordinación, concentración y heterogeneidad de los actores sociales, en donde se profundiza la inclusión de los productores agropecuarios en un sistema de relaciones asimétricas. En este contexto, surgieron nuevas formas de articulación y penetración del capital en el agro a partir de la constitución de los *pooles* de siembra.

Desde la perspectiva de un análisis del funcionamiento sectorial, en el contexto del Plan de Convertibilidad, Posadas y Martínez de Ibarreta (1998) resaltan como factor diferenciador productiva, económica y socialmente a la generación de economías de escala. Estas y su correlato de concentración (propietaria, productiva y operativa), aparecen como el elemento que surge a partir de la puesta en marcha y consolidación de dicho Plan.

Bustamante y Maldonado (2009) sostienen que, como producto de lo expresado anteriormente, emergen y se consolidan nuevos sujetos. Asimismo, los agentes sociales - que integran el agro pampeano - debieron modificar sus pautas de comportamiento para adecuarse a las nuevas reglas de juego.

Con respecto a la estructura agraria, Craviotti (2007) considera que se produjeron modificaciones cualitativas a partir de la convergencia de tres procesos: el cambio del peso proporcional de los diferentes estratos, la modificación del perfil de algunos de los productores preexistentes y el surgimiento de nuevos actores.

Según Fernández (2010), un proceso basado en la superioridad de escala de los agentes de mayor tamaño fue potenciado por la aplicación de políticas públicas que pusieron un máximo de presión sobre las uni-

dades productivas de tamaño más reducido. Por un lado, se consolidaron los sectores más concentrados y, por otro, se debilitaron los sectores más vulnerables, conformados por medianos y pequeños productores (Vértiz, 2015).

En este contexto, se ha afianzado un nuevo modelo agro-productivo vinculado con procesos de concentración de la producción, cambio tecnológico, intensificación en el uso del capital y nuevas formas de organización laboral. Ciertos actores asumen un papel central en la definición de este modelo, denominado genéricamente como modelo de agro negocios, generando tensiones en su interior y expresando una nueva cuestión agraria. Esta nueva cuestión agraria pone de manifiesto complejas relaciones, adquiriendo la organización social de la producción nuevas configuraciones y características (De Martirelli, 2014) e incrementándose la presencia de nuevos actores extraterritoriales con lógicas de tipo económico-financiero (Grosso *et al.*, 2010), que desarrollan prácticas productivas que se desentienden del agotamiento de los recursos naturales y del mantenimiento del equilibrio ecológico (Azcuay Ameghino, 2000). Un aspecto característico de esta lógica de producción, es su vinculación con grandes escalas productivas, capitalizadas, que pueden mantener un alto ritmo de incorporación tecnológica (Gras & Hernández, 2013).

Es así que la difusión de los *pooles* de siembra, se genera por el interés de diversos actores en invertir en la actividad agropecuaria y, como contraparte, la necesidad de capital circulante en el sistema productivo para lograr un aumento en la superficie explotada (Bertolasi, 2004). Como bien afirman Posada y Martínez de Ibarreta (1998), la significativa expansión de estos emprendimientos - cuya ventaja competitiva consiste en alcanzar economías de escala - es uno de los indicadores del proceso de reestructuración sectorial (productiva, económica y social).

El pool de siembra hace referencia a una modalidad de organizar la producción, que implica la reunión de bienes y servicios que pertenecen a varios actores (sectoriales y extra-sectoriales), con escalas y formas jurídicas muy diferentes y con el objetivo de llevar a cabo una actividad productiva durante un período determinado teniendo como meta obtener el mayor beneficio económico en el corto plazo (Grosso *et al.*, 2010).

Esta forma particular de acumular capital consiste en una inversión de capital limitada temporalmente, cuya forma de rotación es enteramente la del capital circulante (en general de terceros), que opera sobre una superficie de tierra (bajo arrendamiento, contrato accidental y, con menor frecuencia, aparcería) que supera el tamaño normal de las superficies operadas en la Región Pampeana y que externaliza las labores. Este tipo de emprendimientos tiene un carácter oportunista y especulativo, ya que se trata de capitales que entran y salen de la producción de un año a otro y cuya tasa de ganancia es extremadamente fluctuante (Caligaris, 2015).

Si bien esta forma de organización de la producción no es un fenómeno novedoso en la agricultura pampeana, recién cobra relevancia en la década del 90 desapareciendo prácticamente a fines de dicha década y reapareciendo, bajo modalidades más formalizadas, luego de la devaluación de 2002. Este último período se caracteriza por el aumento de las superficies trabajadas por estos sujetos, su expansión hacia áreas no pampeanas y países limítrofes así como la recurrencia a nuevas estrategias de gestión y comercialización (Craviotti, 2007).

La denominación de pool no hace referencia a una forma jurídica ni a un tipo de relación contractual específica, sino que engloba diversos tipos de acuerdos destinados a la explotación agropecuaria que pueden ir desde aquellos informales de escasa envergadura hasta emprendimientos que fueron cre-

ciendo y alcanzaron con los años una gran escala y complejidad (Bertolasi, 2004).

Estos emprendimientos mediante la diversificación geográfica y productiva, la contratación de seguros y la realización anticipada del capital mercantil en mercados de futuros y opciones tratan de reducir el riesgo (Caligaris, 2015). Según Di Paola (2015), la diversificación de cultivos en distintas zonas agroclimáticas podría considerarse como un modo de seguro climático.

Bisang y otros (2008), los caracterizan como formas "no tradicionales" de organización de la producción en las cuales las actividades se organizan en forma de red, los actores se relacionan por medio de contratos, están conformadas por estructuras pequeñas pero muy especializadas y mantienen estrechas relaciones con los agentes financieros. Vértiz (2015), agrega que los pooles de siembra cuentan con la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento alternativas<sup>1</sup>, lo que les permite pagar arrendamientos elevados y, por ende, acceder a las mejores tierras en detrimento de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias locales.

De Martinelli (2014), considera que estos emprendimientos pueden combinar economías de escala y de tamaño por la propia lógica de minimizar el riesgo:

De esta manera pueden, en determinadas zonas, priorizar sus esquemas de economías de tamaño, mientras que en otros espacios pueden avanzar sobre economías de escala en función de la disponibilidad de recursos. La combinación de economías de tamaño y economías de escala permite a los fondos de inversión desarrollar un planteo económicamente flexible, obteniendo en este plano ventajas competitivas. (p.6)

<sup>1</sup> Estas fuentes de financiamiento alternativo, les permiten obtener mejores condiciones con menor costo y riesgo más acotado.

Para Muzlera (2016), los pooles son maneras de organización en donde distintos actores se vinculan entre sí y gestionan la producción agropecuaria, siendo esta dinámica productiva propia del paradigma del agro negocio. Este mismo autor, en un trabajo anterior (2015), resalta que la aparición de los mismos acrecienta aún más la mercantilización de las relaciones sociales en el agro y que son los responsables de popularizar la innovación tecnológica, la figura del contratista y la de los técnicos asesores, imponiendo la necesidad de la eficiencia y la profesionalización.

Al momento de elegir un prestador de servicios de maquinaria, los pooles priorizan aquellos considerados como "contratistas puros" por su mayor nivel de profesionalización - en términos de una constante capacitación y adquisición de conocimiento, destreza y habilidad - y por su alto grado de tecnificación, lo cual asegura idoneidad en la ejecución de las labores. Asimismo, debido a su escala de producción detentan un mayor poder de negociación que les permite obtener, por un lado, reducciones en las tarifas de las labores y, por otro, mayores plazos de pago implicando, de este modo, una disminución en los costos de producción y mejores condiciones financieras (Lombardo & Marra, 2016).

Como ya se mencionara, detrás de la denominación de pooles de siembra está presente una diversidad de tipos empresarios con diferentes escalas y niveles de combinación de capital propio y de terceros.

Según Fernández (2010), se pueden encontrar varias modalidades organizativas basadas en diferentes instrumentos financieros, a través de los cuales se reúne el capital de trabajo necesario para encarar el proceso productivo sobre la cantidad de tierra que permite (escala mediante) incrementar la rentabilidad, como son: los fideicomisos financieros y los fondos comunes de inversión. Sin embargo, este tipo de contratos no implican la creación de una nueva figura jurídica y

esto se traduce en ventajas tanto operativas como impositivas, brindando el marco adecuado para la participación de inversores extra sectoriales en negocios agropecuarios (Bertolasi, 2004).

El objetivo general de este trabajo consiste en analizar la evolución y el funcionamiento de un pool de siembra, llevado a cabo por una empresa multinacional, teniendo en cuenta relaciones establecidas con distintos actores sociales y las ventajas que genera la inserción de esta forma organizativa en el contexto de una empresa integrada verticalmente.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la consecución del objetivo planteado, se utilizó una metodología de estudio de caso. Yin (1994) considera que este método, propio de la investigación cualitativa, es apropiado para indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.

Según Eisenhardt (1989), un estudio de caso debe ser considerado como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, integrando distintas fuentes y técnicas de recolección de datos (archivos, cuestionarios, entrevistas y observaciones).

Este método se caracteriza por el análisis sistemático de uno o varios casos, permitiendo el análisis de una situación única y concreta así como una descripción exhaustiva de la misma (Pérez Serrano, 1994).

En este estudio se analizó un único caso, integrando información primaria obtenida mediante entrevistas semi-estructuradas e información secundaria obtenida desde los propios sistemas de la empresa (superficie sembrada, volumen producido, rendimientos alcanzados y resultados económicos).

Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron a integrantes de diferentes áreas de la

empresa (gerente de producción comercial encargado de la planificación de la producción del pool de siembra, gerente y director de la mesa de originación de granos, encargados de la estrategia de compra y venta de granos de toda la compañía) en la cual se desarrolla el pool de siembra.

La información relevada, está referida a: la planificación de las actividades productivas, los procesos que impactan en la logística y en las formas de negociación, las formas de seguimiento de la producción, las modalidades de control interno, los costos de producción, la toma de decisiones y las relaciones con otros sectores internos y actores sociales.

Para el relevamiento de dicha información, se elaboró una guía orientativa de preguntas correspondientes a distintos temas (Anexo I). Cabe aclarar que durante las entrevistas se modificó el orden las preguntas en función de la dinámica establecida con los entrevistados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### - Caracterización de la empresa integrada

La empresa donde se desarrolla el emprendimiento bajo estudio es de origen transnacional. Su casa matriz está en Holanda y cuenta con filiales en España, Inglaterra, Ucrania, Rusia, Italia, Alemania, Estados Unidos, India, China, Australia, Brasil, Paraguay y Argentina. La misma produce, exporta y comercializa materias primas, biotecnología y servicios agrícolas a nivel internacional.

Fue fundada en 1920, en Holanda, por un grupo de comerciantes de granos que se asociaron previendo que la ciudad de Rotterdam construiría un puerto que se convertiría en la entrada principal para la exportación e importación europea. En sus inicios, las actividades se desarrollaron principalmente en los Países Bajos, India, Alemania, Inglaterra, Rusia y Argentina, para luego expandirse a otros países. Sus operaciones en la Argentina comen-

zaron en 1929 centralizándose, en los primeros años, en la exportación de granos.

A través de los años, la empresa fue construyendo una red global basada en ciertos principios como la independencia comercial, el desempeño confiable y las relaciones leales. La misma puede considerarse como una pionera en el desarrollo de nuevos flujos comerciales.

Hacia fines de los años sesenta, se posicionó significativamente en la industria y el comercio de aceites vegetales. Con posterioridad, en 1988, se creó la división *Semillas* contribuyendo al mejoramiento genético, generando híbridos y variedades con mayor potencial de rendimiento (maíz, girasol, sorgo, trigo y soja), para las distintas regiones productivas de nuestro país y de los países limítrofes. A través del tiempo, esta división - considerada como una unidad de negocios - logró un importante crecimiento de su participación en mercado de estos cultivos, convirtiéndose en un actor destacado.

En la década de los noventa, incrementó el flujo comercial de granos y oleaginosas con la apertura de nuevos mercados dentro de Europa y Asia. En esta misma década se organizó la división *Nutrientes*, la cual tuvo un rápido desarrollo, destacándose como líder en el sector de tecnología agropecuaria. También se constituyó el sector de *Aceites Refinados* incorporándose, de este modo, a la producción y comercialización de aceites vegetales comestibles (girasol, maíz, soja y mezclas), destinados al mercado interno, con marcas propias y con marcas exclusivas para el mercado latinoamericano.

En la actualidad, en la Argentina, la empresa cuenta con más de 1.500 empleados en amplias regiones del país; una planta propia de refinación, fraccionamiento y distribución de aceites en la localidad de Valentín Alsina (provincia de Buenos Aires); dos plantas industriales con una capacidad de procesamiento de soja de más de 4 mil toneladas

diarias cada una (para extracción de harinas y aceites); un puerto propio que le permite realizar operaciones de importación y exportación de productos; seis plantas de acopio de cereales; dos plantas para clasificación y embolsado de semillas y dos laboratorios especializados en análisis de calidad de productos.

El pool de siembra que se analiza, está enmarcado dentro del área de *Granos y Oleaginosas*, una de las más importantes en cuanto a facturación y volumen de producto comercializado, cuyas actividades principales están comprendidas por la recepción, almacenaje, acondicionamiento y comercialización de granos, oleaginosas, aceites, harinas y derivados. Este emprendimiento se conformó en el año 2008, basando su producción en los cultivos de soja, maíz, trigo, cebada, girasol y girasol alto oleico. Estos productos son comercializados en el mercado interno, utilizados en los procesos de elaboración de derivados (aceites o harinas proteicas) y/o exportados a diferentes países.

### **- El pool de siembra: una forma de organización de la producción**

El pool de siembra, como sostiene Bertolasi (2004), no es una entidad jurídica específica sino que es un emprendimiento que se considera, internamente en la empresa, como el "brazo productivo" o "subsector" dentro del sector de *Granos y Oleaginosas*. Participan del mismo un equipo compuesto por dieciséis empleados del plantel estable de la empresa, más personal eventual para control de cosechas cuya cantidad varía de acuerdo al volumen de producción. Este equipo depende de un gerente de producción, el cual es el responsable del armado de la estrategia productiva. A su vez, este gerente reporta directamente al director del sector.

Los principales motivos por los cuales se generó el pool, residen en:

- La búsqueda de resultados económicos positivos dentro de la actividad agrícola,

permitiendo diversificar el riesgo del negocio.

- Utilizar a este emprendimiento como un "resguardo" ante modificaciones en el mercado de granos que no puedan trasladarse al productor o al acopiador<sup>2</sup>.
- Producir los granos que sean difícil de hallar en el mercado, ya sea por su baja producción o por ser una mercadería muy específica.
- Obtener información primordial sobre la situación real del sector productivo. Al producir distintos tipos de granos de forma directa y en distintas zonas productivas, se tiene conocimiento de los márgenes brutos reales, la situación del mercado de alquiler de tierras, los contratistas que prestan servicios en las distintas zonas, etc. A partir de esta información, se puede diseñar ser la estrategia productiva para cada campaña. En otras palabras, el objetivo es tener una perspectiva sobre la intención de siembra, complementando los análisis de mercado, y así poder generar una estrategia comercial que permita producir en forma eficiente y rentable.

Es importante destacar que el equipo de trabajo siempre prioriza la búsqueda de predios para producir en zonas con buena estabilidad productiva y con valores de alquileres lo más bajos posibles. Esto quiere decir que no prevalece un criterio de aumentar la producción alquilando más superficie, sino que se intenta maximizar el resultado económico aunque se reduzca la superficie.

El valor del alquiler se negocia con los propietarios de las tierras, comparando los valores históricos de cada zona y considerando que el costo sea económicamente viable.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, el pool de siembra podría adelantar o atrasar la cosecha (esto puede tener algún costo extra) si existiesen problemas comerciales, de almacenamiento o de calidad en los puertos/fábricas que reciben el grano.

Como ya se mencionara, otro aspecto a considerar al alquilar tierras es su estabilidad productiva, lo cual representa un factor determinante para lograr mayor seguridad y menores altibajos en la producción.

En cuanto a la relación que se establece con los propietarios de las tierras, existen trece ingenieros agrónomos - encargados de diversas zonas de producción - quienes asumen la tarea de conseguir predios para alquilar y negociar las condiciones (dentro de los parámetros definidos por la dirección del negocio). También son responsables del mantenimiento de las relaciones comerciales con los propietarios, la aclaración de consultas sobre el estado de los predios y el control de las distintas etapas del proceso productivo.

La modalidad de alquiler utilizada es principalmente el arrendamiento a cosecha y en función del potencial productivo. Por lo general, la forma de pago se establece en quintales de soja por hectárea y en cuotas fijas (a valor dólar). En caso de que el campo a arrendar posea un potencial productivo alto, se establece - por contrato - un valor fijo a pagar y además una tabla de bonificación que varía de acuerdo a los rendimientos. La

duración promedio de los contratos varía entre uno (contrato accidental de cosecha) y tres años.

Cabe destacar que, en una proporción que no supera el 15% del volumen del grano producido, también se establecen contratos de aparcería. Este tipo de contrato es preferido por la empresa ya que no implica inmovilizar capital para el pago de las cuotas de arrendamiento, lo cual impacta directamente en el costo de producción.

Desde la creación del emprendimiento, la superficie sembrada sufrió modificaciones en cada campaña debido a los cambios en los costos de producción y en los márgenes brutos de los cultivos. Un incremento del costo y una disminución del margen bruto, implica una menor superficie alquilada y, por ende, sembrada (Figura 1).

En la última campaña analizada (2016/2017), la superficie sembrada se distribuyó de la siguiente manera: un 70% en la provincia de Buenos Aires, 20% en las provincias de Córdoba y Entre Ríos (10% en cada una de ellas), 5% en La Pampa y 5% en Santa Fe (Figura 2). De esta forma, es posible diversificar el riesgo climático y productivo.

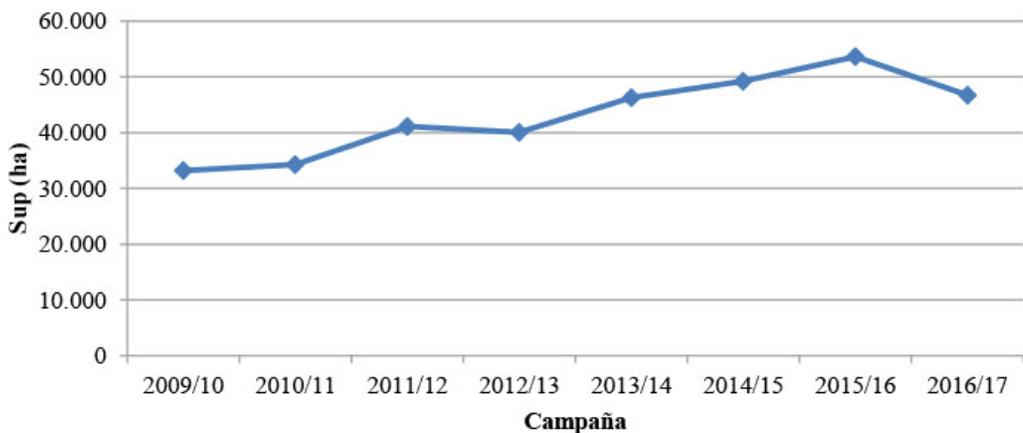


Figura 1. Evolución de la superficie sembrada



Figura 2. Distribución geográfica de los predios alquilados

Las zonas en las cuales se produce no son siempre las mismas. El 30% de la superficie arrendada, aproximadamente, se modifica debido a que los incrementos en los cánones de arrendamiento superan los costos objetivos impuestos por el margen bruto o porque los costos de labores y/o uso de herbicidas para un lote particular se incrementan por encima de lo económicamente viable.

Al inicio de cada campaña, el sector administrativo de la empresa realiza un análisis de los márgenes brutos estimados para cada uno de los posibles cultivos factibles de llevar a cabo. En función de ese resultado y de las necesidades, de originar granos, establecidas por la Mesa Comercial - para cubrir sus compromisos de venta local y para exportación -, esta última en conjunto con los sectores gerenciales de producción del pool determinan la superficie a sembrar de cada cultivo. Esta

tarea coordinada procura hacer más eficiente la obtención de los granos requeridos para las diferentes actividades de la compañía al menor costo posible.

Un ejemplo de esta coordinación surge de la comparación entre la superficie sembrada y producida, por el pool de siembra, de girasol durante las campañas 12/13, 13/14 y 14/15. Mientras que en el país la superficie sembrada y la producción disminuían, la producción de girasol y la superficie sembrada por el emprendimiento se incrementaba (Cuadro 1). Esto es así, porque el girasol producido se utiliza en su totalidad como materia prima para la fábrica de aceites crudos y pellets que la empresa posee en la localidad de Junín (provincia de Buenos Aires). De esta forma, se asegura una producción propia para cubrir parte de los requerimientos de otros sectores dentro de la compañía.

**Cuadro 1.** Evolución del volumen producido (en toneladas), según cultivo

Campaña	Cebada cervecera	Cebada forrajera	Cebada Azurel	Cebada Scarlett	Girasol	Maíz	Soja	Trigo	Total
2009/10	---	228	987	---	10.018	33.528	67.468	6.855	119.083
2010/11	---	---	10.450	6.674	12.181	37.497	43.785	1.857	112.444
2011/12	6.970	9.444	---	---	17.043	33.667	45.684	13.606	126.415
2012/13	---	3.212	---	---	8.596	52.183	52.265	---	116.256
2013/14	---	---	---	---	12.727	42.581	72.372	19.619	147.298
2014/15	1.922	---	---	---	20.849	71.801	65.702	22.728	183.002
2015/16	18.242	---	---	---	27.883	32.573	94.185	5.136	178.019
Total	27.134	12.884	11.438	6.674	109.297	303.829	441.460	69.801	982.517

El pool también se diferencia, de otros competidores del mercado, porque se lo utiliza como un productor exclusivo de granos con una calidad muy específica para cumplir con ciertos negocios de exportación. Por ejemplo, la producción de cebada cervecera correspondiente a las variedades Azurel y Scarlett (Cuadro 1), destinada a negocios de exportación que exigían una calidad o especificaciones determinadas.

El emprendimiento analizado se encuentra inserto en una empresa agroindustrial integrada verticalmente lo cual le permite acceder a ciertas ventajas en cuanto a la obtención de financiamiento, insumos (semillas, fertilizantes), simplificación administrativa y comercial.

Para elaborar el margen bruto del emprendimiento, los responsables del mismo deben:

- Solicitar información a las áreas de semillas y agroquímicos, quienes cotizan los insumos - a precio de mercado - dependiendo de la zona en donde deben entregarse. La entrega de los mismos se realiza desde los acopios o el puerto más cercano.
- Cotizar los costos de labores (para cada campaña y para todos los cultivos), inten-

tando concentrarlas en pocos contratistas locales y seleccionando aquellos que presentan las mejores tarifas y condiciones de pago. El propósito de esta operatoria es negociar precios más bajos a cambio de asegurar un mayor volumen de trabajo y continuidad a los contratistas.

- Estimar el costo de los fletes a cosecha utilizando, por lo general, valores de referencia preestablecidos (como las tarifas de la Comisión Nacional del Transporte de Cereales, Oleaginosas y Afines /CATAC)<sup>3</sup>.
- Incluir los gastos de arrendamiento, seguros y administración, que pueden variar en cada campaña según la superficie arrendada y la cantidad de personal que supervisa los cultivos.
- Considerar el costo de inmovilización del dinero requerido para la campaña y pro-

<sup>3</sup> En el caso del flete, la contratación varía según la época. En cosecha, se suelen cotizar varios transportes (locales o no) y se negocia una tarifa especial por el volumen a transportar. Fuera de la temporada de cosecha, el sindicato de camioneros obliga a contratar transportistas exclusivamente de la zona, por lo cual las tarifas son las de mercado (o más altas) lo que impide una negociación.

rratearlo en cada cultivo (siempre en relación a las necesidades financieras).

Con el objetivo de disminuir el riesgo de producción y tener certeza de los costos durante la campaña, se implementan anualmente diversas estrategias que coinciden con lo expresado por Caligaris (2015):

- Los valores de las labores que se externalizan son indexados y dolarizados según el tipo de cambio en el mercado de futuros y opciones de Rosario (Rofex).
- Para tener previsibilidad de los gastos de aprovisionamiento referidos a insumos (durante la campaña), se negocian los valores con los diversos sectores internos de la empresa que proveen semillas, agroquímicos y fertilizantes teniendo en cuenta que el pool es parte de una empresa agroindustrial verticalmente integrada que también actúa en el mercado de insumos y productos agropecuarios. En el caso de los insumos que no pueden ser adquiridos internamente, se procuran acuerdos de aprovisionamiento fijando el precio de los mismos.
- Se cotizan coberturas de riesgos, con diferentes empresas líderes del mercado, por un monto acorde a la valoración de la producción de la campaña.
- El pago de las tierras alquiladas se pacta en dólares por una cantidad equivalente en toneladas de soja, independientemente del cultivo de que se trate. Para evitar riesgos de incremento en el valor de este componente, se toma una posición en el mercado a término (pagando la prima correspondiente) fijando el precio de la soja a futuro y en el caso que la cotización aumente se ejecuta la opción posibilitando la fijación de un precio máximo para el alquiler.
- Sólo en época de cosecha se pueden contrastar las tarifas de los fletes, específicos para cada una de las zonas productivas,

con aquellos utilizados por los acopios o plantas más cercanas de la empresa y, de esta forma, analizar si los precios se pueden mejorar o no. Para el presupuesto de producción, se utilizan las tarifas vigentes de la CATAC, las cuales se indexan y se dolarizan.

- Para las tareas relacionadas con el control de stock y la logística, se emplea un sistema informático de administración y contabilidad<sup>4</sup> que facilita el ingreso y el acceso a la información de la producción, los rindes, los stocks de mercadería cosechada y por cosechar, además de posibilitar un seguimiento en línea de los camiones que transportan la producción cosechada. De esta forma, el personal administrativo del emprendimiento y los profesionales asignados en cada zona productiva monitorean los rendimientos, pueden supervisar el avance de las cosechadoras para determinar de forma más precisa la producción que se va a transportar y controlando posibles desvíos o robos de camiones.

Con respecto a la tarea contable e impositiva, los sectores administrativos (de contabilidad, operaciones e impuestos) realizan todas las presentaciones legales e impositivas correspondientes. Estos sectores, son también los responsables de auditar - al finalizar cada campaña - al pool de siembra para conocer el resultado económico y productivo real, utilizando información del sistema para el análisis y solicitando la información pertinente sobre posibles desviaciones del presupuesto. Estas tareas administrativas tienen un costo, que se transfiere internamente al pool como gasto de estructura.

En la siguiente Figura, se puede apreciar la incidencia que tienen los distintos componentes en el costo de producción por tonelada de grano

<sup>4</sup> Es un sistema informático de origen alemán denominado SAP, cuyas siglas significan Sistemas, Aplicaciones y Productos.

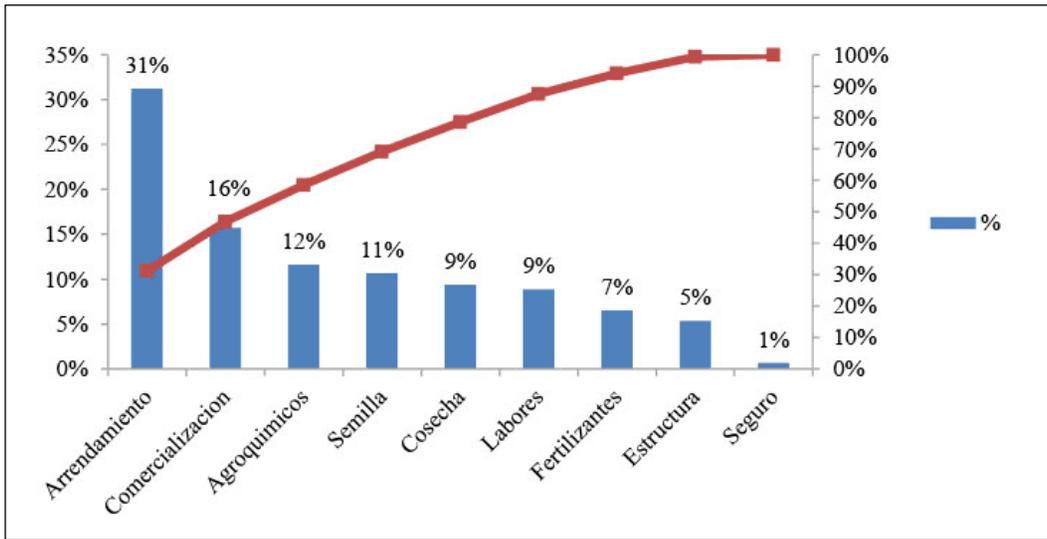


Figura 3. Incidencia de los costos dentro de la producción

producido. Cabe aclarar que los gastos de comercialización contemplan los fletes y el acondicionamiento de la mercadería. Es notable la incidencia que tiene el arrendamiento dentro del costo, es por ello que las estrategias para fijar y, en lo posible, disminuirlo son fundamentales.

De acuerdo a distintos autores (De Martinelli, 2014; Grosso *et al.*, 2010), la organización y funcionamiento del emprendimiento analizado, podría considerarse como un ejemplo del paradigma de la concentración productiva en los grandes capitales agroindustriales, en donde los procesos y formas de producción implican una mayor profesionalización de los recursos humanos, un manejo más técnico y preciso que permite hacer más eficiente la producción y, por ende, incrementar el beneficio económico. En otras palabras, el mismo acompaña el proceso de cambio que sufre el sector agropecuario al diferir de las estructuras tradicionales de producción y estar orientado exclusivamente al negocio agrícola (Grosso *et al.*, 2010).

El acceso al financiamiento a tasas privilegiadas, por tratarse de una gran empresa, se

convierte en un factor clave ya que le permite al pool aumentar su escala de producción, mejorar el gerenciamiento y las estrategias para minimizar riesgos (Bertolasi, 2004; Muzlera, 2015).

#### REFLEXIONES FINALES

Durante los últimos años, el sector agroalimentario mundial sufrió profundas transformaciones de índole tecnológica, económica, social y comercial. El sector agropecuario argentino no estuvo exento de estos cambios, procurando alcanzar el objetivo de eficiencia productiva con mayores rendimientos y una reducción de los costos de producción mediante la incorporación de tecnología y la intensificación de capital. En este contexto surgen nuevos actores sociales, entre ellos los pools de siembra, los cuales modificaron el paisaje agrario y las relaciones entre los distintos actores.

A partir del estudio de caso sobre el pool de siembra llevado a cabo por una empresa trasnacional, se puede considerar que dicho emprendimiento constituye una forma de or-

ganización de la producción eficiente y rentable dentro de un mercado globalizado y competitivo, donde la necesidad de los continuos aumentos en los rendimientos del capital parecen ser los principales motores de la innovación y transformación del espacio rural.

Cabe destacar la capacidad que posee esta forma organizativa para coordinar los diferentes factores de producción y para vincularse con diferentes actores sociales, con el objetivo de producir con el menor costo posible.

Dicho emprendimiento, dispone de una estructura dedicada al análisis de los mercados y de la información, facilidad para acceder al crédito (a una tasa preferencial) y paquetes tecnológicos, cuenta con asesoramiento técnico permanente y con una capacidad de negociación debido a su escala operativa, características que le permiten competir y crecer en la producción agropecuaria, en desmedro de otras formas organizativas tradicionales y menos tecnificadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Azcuy Ameghino, E. (2000). Las reformas económicas neoliberales y el sector agropecuario pampeano (1991-1999). *Ciclos*, X (20), 191-219.
- Bertolasi, R. (2004). Argentina. *Estrategia rural. Formas de organización de la producción. Estudio de Diagnóstico Sectorial*. Buenos Aires, Argentina: Banco Mundial.
- Bisang, R.; Anlló, G. y Campi, M. (2008). Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina. *Desarrollo Económico*, 48 (190-191), 165-207.
- Bustamante, M. y Maldonado, G. (2009). Actores sociales en el agro pampeano argentino hoy. Algunos aportes para su tipificación. *Cuadernos Geográficos*, 44 (1), 171-191. Recuperado de <http://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/796>
- Caligaris, G. (2015). Concentración y centralización del capital agrario en la Región Pampeana. El caso de los grandes pooles de siembra. *Mundo Agrario*, 16 (31). Recuperado de <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar>
- Craviotti, C. (2007). Agentes extrasectoriales y transformaciones recientes en el agro argentino. *Revista de la CEPAL*, 92, 163-174.
- De Martinelli, G. (2014). Estrategias de inversión y producción de los fondos de inversión agrícola en el reciente ciclo de expansión productiva argentina. 2008-2014. Un análisis de caso. *Estudios Rurales*, 7, 1-25.
- Di Paola, M. M. (2015). Formas de organización de la producción, como herramienta para la adaptación a la coyuntura. En Vicién, C. (ed.). *Notas sobre economía de la agricultura y las empresas agropecuarias y agroindustriales* (pp. 187-211). Buenos Aires, Argentina: Orientación Gráfica Editora.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of management Review*, 14 (4), 532-550.
- Fernández, D. (2010). Concentración económica en la Región Pampeana: el caso de los fideicomisos financieros. *Mundo Agrario*, 11 (21). Recuperado de <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar>
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). Los pilares del modelo agribusiness y sus estilos empresariales. En: Gras, C. y V. Hernández (coord.). *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización* (pp. 17-46). Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Grosso, S.; Bellini, M. E.; Qüesta, L.; Guibert, M.; Lauxmann, S. y Rotondi, F. (2010). Impactos de los "pools de siembra" en la estructura social agraria: Una aproximación a las transformaciones en los espacios centrales de la provincia de Santa Fe (Argentina). *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, 6, 115-138.
- Lattuada, M. (1996). Un nuevo escenario de acumulación. Subordinación, concentración y heterogeneidad. *Realidad Económica*, 139, 122-145.
- Lombardo, P. y Marra, R. (2016). Modalidades de vinculación entre los pooles de siembra y los contratistas rurales. Segundo Congreso Argentino de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología (CAESCyT), San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina.

- Muzlera, J. (2015). Modelo Agribusiness o el precio del éxito agropecuario. *Realidad Económica*, 293, 135-142.
- Muzlera, J. (2016) Tipos de productores y uso de la tierra en Balcarce 25 de Mayo (2010-2015). Tras la herencia de los mega pools. *Pilquén, Sección Agronomía*, 15 (1), pp. 11-28. Recuperado de <http://www.curza.net/revistapilquen/index.php/Agro/article/view/141/125>
- Pérez Serrano, G. (1994) *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España: La Muralla.
- Posadas, M. y Martínez de Ibarreta, M. (1998). Capital financiero y producción agrícola: los pools de siembra en la Región Pampeana. *Realidad Económica*, 153, 112-135.
- Vértiz, P. (2015). El avance de los agronegocios en regiones marginales del agro pampeano: concentración de la producción y tensiones entre las fracciones del capital agrario. *Mundo Agrario*, 16 (33). Recuperado de <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar>
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. California, United States: Sage Publications.

## Anexo I

### Guía orientativa de preguntas

- ¿Por qué la empresa decidió abrir el “brazo productivo” del sector de trading?
- ¿Cuáles fueron los factores (internos y externos) que determinaron esa decisión?
- ¿Cuándo se creó el pool de siembra?
- ¿Cómo es la inserción de este emprendimiento dentro de la estructura organizativa de la empresa?
- ¿Cuál es área de negocios responsable de tomar las decisiones referidas al funcionamiento del pool de siembra?
- Este emprendimiento ¿ha adoptado una forma jurídica?
- ¿En qué zonas opera el pool de siembra?
- Estas zonas ¿sufren modificaciones?
- Ante modificaciones de las zonas donde opera el emprendimiento indagar sobre los motivos de las mismas.
- ¿Qué criterios se utilizan para la elección de las tierras que se alquilan?
- ¿Cómo se relacionan con los propietarios de las tierras?
- ¿Cuál es la modalidad de alquiler?
- ¿Cómo evolucionó la superficie sembrada?
- ¿Cuáles son los factores que han incidido en esta evolución?
- ¿Qué cultivos se realizan?
- ¿El pool realiza cultivos que requieran calidades específicas?
- ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para decidir que cultivos producir?
- ¿Cuál es la dotación de personal empleada por campaña y según tareas a realizar?
- Especificar la dotación de mano de obra permanente y transitoria.
- ¿Se externalizan labores? Si la respuesta es afirmativa aclarar cuáles son dichas labores
- ¿Cómo es la relación con los distintos actores sociales que intervienen en el proceso productivo?
- ¿Cómo es el proceso de contratación y negociación?
- ¿Cómo se conforma la estructura productiva y de control de la producción?
- ¿Cómo se realiza la provisión de los insumos necesarios para la producción?
- ¿Cómo y quiénes determinan el destino final de la cosecha?
- ¿Qué sucede si existe un retraso o adelanto en la fecha de cosecha?
- ¿Se contrata algún tipo de cobertura para minimizar las variaciones de precio en la producción propia? Describir.
- ¿Se contrata algún tipo de seguro para la producción? Describir.
- ¿Cómo se determina el resultado económico del pool de siembra?
- ¿Qué medidas de resultados se utilizan?
- ¿Cómo fue el resultado económico del pool a través del tiempo?