

## CAPÍTULO 7

### Más allá del *agribusiness*, la diversidad del modelo empresarial

*Christophe Albaladejo, Ramón Cieza, Luciano Copello y Ignacio Delgado*

#### **El surgimiento de un nuevo modelo de desarrollo para el agro en Argentina**

El modelo de desarrollo de la agricultura empresarial se instala progresivamente en Argentina desde mediados del siglo pasado. Los principales factores de cambio se pueden analizar a partir de periodos históricos de grandes cambios en el plano nacional, que se condicen con transformaciones que se venían dando en la organización productiva del agro y los avances tecnológicos acelerados a nivel global/internacional, que cuestionan e impactan la dinámica de producción agropecuaria local y genera las condiciones para la emergencia de un nuevo modelo de desarrollo.

En el contexto internacional, luego de la segunda guerra mundial, empieza un periodo marcado por un “dinamismo innovador” (Bisang *et al.* 2008) con la emergencia de nuevos actores que participan en el desarrollo acelerado de genética vegetal y animal generando un “salto tecnológico radical”, que se inscribe en continuidad de la revolución industrial marcando un nuevo desarrollo de maquinarias agrícolas y cambios consecuentes en las prácticas. El agro empieza a producir de manera controlada, orientado a demandas productivas, basado en una creciente demanda organizativa y tecnológica, con la consecuencia de una fuerte reorganización y la constitución de “Cadenas Globales de Valor”. Argentina se inserta principalmente por la explotación del suelo (y sus nutrientes), y también en la primera etapa de transformación industrial.

En el país, ocurren procesos significativos que marcan un cambio de paradigma: la llamada “revolución verde” a partir de los años 1960, en la que se suceden profundos cambios tecnológicos y de “mentalidades” según describen Gras y Hernandez (2017), con la construcción de un liderazgo desde la “burguesía agraria” en una primera etapa que orientó el modelo de desarrollo agrario. Entre los años 1960 y 1970 las innovaciones tecnológicas fueron financiadas por dinero público y desarrolladas en centros de investigación estatales bajo la idea de “bien público” (Gras y Hernandez, 2017). Se desarrollaron semillas híbridas y variedades adaptadas que en consecuencia produjeron la intensificación productiva y el avance de la frontera agropecuaria. En este contexto se generó un proceso de institucionalización en el sector conformándose en el año 1957

el primer grupo CREA y en 1960 a nivel nacional la Asociación Argentina de Consorcios Regionales (AACREA) que, junto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (creado en el año 1959), las cooperativas modernas y las nuevas facultades de agronomía, fueron el punto de partida para la llamada “modernización clásica”, delimitando un proyecto global para el agro. Este proceso tuvo como protagonistas a las explotaciones “medias” familiares radicadas en la región pampeana. Aquí surge con fuerza la figura del Ingeniero Agrónomo y el extensionista, con el objetivo de facilitar la “transferencia del conocimiento”, con presencia física activa en el territorio y manteniendo un “discurso modernizador” (Albaladejo y Cittadini, 2016), con un cierto grado de homogeneidad en relación con sus intereses. Es así como se define una concepción novedosa de la “empresa agropecuaria” que reemplaza a la “explotación” y promueve prácticas orientadas hacia una racionalidad productiva, acompañada de una necesidad de gestión y organización profesional (Gras y Hernández, 2017).

Durante la década de 1990 se consolidó un nuevo modelo agropecuario “el paradigma de agronegocio” en un contexto de políticas de desregulación y apertura económica. Ocurre un cambio en el estatus de la tecnología donde las empresas privadas, principalmente transnacionales, adquieren el control de la oferta de nuevas tecnologías y se desarrollan los “paquetes tecnológicos”, introducidos en el mercado argentino en 1996 (fecha de liberación de los transgénicos por parte de la CONABIA). Este periodo se caracterizó, en el plano productivo, por la sinergia de tres procesos relacionados: “la intensificación del capital en la producción agrícola; la difusión masiva de la siembra directa como técnica de cultivo; y la introducción de la biotecnología” (Strada y Vila, 2015). Se introdujeron masivamente los cultivos transgénicos y se fomentó el uso a gran escala de insumos industriales. Algunos autores hablan de una revolución “biotecnológica” (Bisang et al, 2008). En paralelo, en el plano legislativo surgieron nuevas normativas que protegen los derechos de propiedad intelectual, es así que el conocimiento es patentado y puesto a circular bajo esta forma.

Este cambio de época estuvo marcado por una nueva institucionalidad que permitió difundir esta nueva agricultura “en red” y expresar solidaridades y alianzas de interés (Hernández, 2009). La red estuvo conformada por instituciones públicas y privadas como centros de servicios de los proveedores de insumos, los contratistas y las empresas agropecuarias; instituciones públicas como INTA y Universidades; e instituciones privadas sin fines de lucro como la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) que reunió a productores, empresas de agroquímicos y exportadoras de granos. Por otro lado, se crearon nuevas entidades gremiales organizadas por cadena de producto (la del girasol ASAGIR; la de la soja ACSOJA; la del maíz MAIZAR). Asimismo, nuevas representaciones como la mesa de enlace y nuevas formas organizacionales (empresas y sociedades híbridas, público-privada y transectoriales) como BIOINTA, BIOCERES, INDEAR, AAPROTRIGO, entre otras<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Organizaciones como AACREA e INTA han sido muy activas para adaptarse a esos cambios también, aún que hayan sido organizaciones creadas en períodos anteriores.

En este nuevo modelo de desarrollo, tuvo una gran importancia el conocimiento académico para la formación de los empresarios y la difusión de este tipo de agricultura. Desde mediados de los 90, se multiplicaron las ofertas de formación académica en “agronegocios” tanto en instituciones públicas como privadas. En el ámbito público se puede mencionar el “Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA como una de las formaciones más conocidas y prestigiosas, y en el ámbito privado una de las pioneras fue, sin lugar a duda, Aapresid (Hernández, 2009). La formación de capacidades de los empresarios en esta nueva institucionalidad estuvo orientada por un lado en la adquisición de conocimientos agronómicos directamente vinculado con la producción como las biotecnologías e instrumentos de precisión; por otro lado, en la especialización de herramientas de la ciencia del mercado, como el marketing y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Los empresarios se especializan en interpretar la demanda conociendo el mundo del consumidor, sus gustos, sus experiencias, sus modos de vida, etc. Según Hernández (2009), gracias a ese conocimiento los empresarios pueden orientar correctamente sus negocios. En el mundo de esta agricultura, la autora afirma que el saber agronómico debe ser complementado con la capacidad managerial de un administrador de empresas. De hecho, AACREA había tenido, desde sus principios un rol central en eso en el surgimiento de esta concepción, y lo consolidó en los años 1990.

## **La empresa agropecuaria y sus modos de inserción en el territorio**

Varios autores describen a las empresas agropecuarias desde distintos ángulos, generando “formas teóricas ideales”, que permiten ver la diversidad de la conceptualización: se abordan desde la noción de modelos de organización productiva de la actividad primaria hasta caracterizaciones de algunas de las formas posibles como por ejemplo las megaempresas.

En la propuesta de Bisang, *et al.* (2008), existen dos formas de organización de la producción en el modelo agropecuario: la integración vertical teniendo como protagonistas a las unidades de producción integrada y el nuevo modelo de operación en red, surgido con el cambio de paradigma tecno-productivo, generando redes de producción, que reúne actores que interactúan y se vinculan por medio de contratos.

Las unidades de producción integradas surgen a inicios del modelo (60' - 70') y siguen vigente en la actualidad, se basa en el dominio del factor tierra (ya sea bajo posesión y/o arrendamiento) y en la explotación directa del productor agropecuario tomando las decisiones productivas y asumiendo riesgos. La mano de obra es familiar y con el agregado de empleados fijos o temporales en ciertos momentos del ciclo productivo. Este tipo de productor cuenta con maquinaria propia (capital) y a partir del desarrollo y uso de los paquetes tecnológicos (semillas transgénicas, herbicidas y fertilizantes) integra las actividades de implantación y mantenimiento del cultivo al interior de la explotación, subcontratando ciertos servicios a empresas especializadas: cosecha, fumigaciones, ensilado, transporte, etc. Sin embargo, la mayor parte de las actividades se desarrollan “tranqueras adentro” directamente por el productor empresarial.

Posteriormente surge el esquema de organización en red, donde existe una separación entre la empresa que desarrolla la actividad de producción agropecuaria, y el dueño o “propietario” de la tierra. En este nuevo esquema se destaca una fuerte presencia de proveedores de servicios e insumos, los contratos como base para los intercambios, la tecnología surge como elemento que toma relevancia como sustento de la competitividad y se hace hincapié en la diferenciación de la producción, la calidad y la cantidad producida. Estos cambios con respecto al modelo anterior significan la emergencia de nuevos agentes económico-productivos.

Las empresas agropecuarias -a diferencia del primer modelo- desarrollan sus actividades articulando “en red” con una gran cantidad de empresas prestadoras de servicios (contratistas) y proveedoras de insumos. Esto les permite tener una mayor sofisticación técnica y un soporte técnico más complejo que no es exclusivo del productor como el modelo anterior, sino es compartido por diferentes actores de la red. La empresa agropecuaria es un agente económico que conecta con otros agentes, contratando tanto la tierra como los servicios de siembra y conocimiento (sobre las tecnologías de producción relevantes), a partir de la concentración de capitales monetarios provenientes de inversionistas que obtienen una renta igual que cualquier otra actividad económica. La empresa disminuye los riesgos a partir de diferentes estrategias como coberturas de precios futuros, seguros frente adversidades climáticas, estableciendo producciones en diferentes localidades, etc. En definitiva, son empresas especializadas y profesionalizadas, donde el activo crítico radica en la coordinación y el conocimiento (sobre temas financieros, jurídicos, productivos y tecnológicos). Por ejemplo: el conocimiento preciso del mercado de tierra, acceso a fuentes de financiamiento y la oferta de contratistas y servicios, el aprovisionamiento de insumos y el dominio de las modernas tecnologías aplicadas en la producción. Este conocimiento es sinónimo de valor económico (Bisang *et al.* 2008).

La tecnología utilizada en las empresas de producción agropecuaria tiene dos componentes, por un lado los insumos y por otro un aspecto “complementario” para el armado de paquetes de insumo específico para cada lote de producción. Es importante ya que requiere la participación de profesionales, en particular los ingenieros agrónomos y conduce a una forma de profesionalización de la actividad agropecuaria vinculada al conocimiento científico sofisticado que se define en particular como la “biotecnología”.

Por su parte Gras y Hernández (2017), describen a grandes rasgos las **megaempresas**, las cuales se caracterizan por: una expansión transfronteras, la “financiación” del negocio agrícola con capitales de inversores extranjeros, su “transectorialidad” que va más allá de la integración vertical y de intensificación productiva, buscando espacios “flexibles” de valorización del capital que les permitan “entrar y salir” fácilmente. De manera más general, se mencionan algunas características de las megaempresas que a su vez se replican en las de menor tamaño: alianzas con empresas de agroquímicos, dueños de tierra, empresas de servicio de maquinarias, ahorristas, fondos de inversión locales. Lógica integrada, jerárquica y vertical.

## Productores de un modelo de desarrollo empresarial

### Los casos de las empresas agropecuarias de Germán y Rubén

Para el modelo empresarial se parte del análisis del caso de Germán, productor empresarial del Oeste de la Provincia de Buenos Aires. Como complemento ponemos en perspectiva en un análisis comparativo con un segundo caso de un productor de Entre Ríos: Rubén. Ambos son productores agropecuarios empresariales de gran escala, y tienen una larga trayectoria en el sector. Siendo los propietarios de sus empresas, intervienen en las principales decisiones productivas, sin embargo, existe un directorio organizando una estructura jerárquica para la toma de decisiones y el funcionamiento diario, y un número importante de empleados. Durante sucesivos años en el curso del TIC 2, se han entrevistado en el aula a Germán y Rubén, quienes nos relataron sus trayectorias personales en la actividad agropecuaria y la de sus empresas, como base para entender la inserción de su actividad en el territorio. En el año 2020, por causa de la pandemia, las entrevistas fueron realizadas a distancia.

Germán, un productor CREA mixto de América que nos visitó durante varios años, presenta un interesante caso de una empresa agropecuaria mixta, anclada en su localidad. En su relato nos mostró un caso empresarial con diferencias importantes con el arquetipo de la “nueva empresa agropecuaria” del *agribusiness*, haciéndonos tomar en cuenta la diversidad del modelo empresarial. El análisis de la lógica técnica-económica, territorial y social del caso está puesto en contraste con los aportes de la literatura sobre la agricultura empresarial argentina (Gras, Hernández, Bisang, Barsky, entre otros). El caso es esencial para que los alumnos no se encierren en análisis simples de esta forma de agricultura y, con por ejemplo una mirada sobre sus formas de inserción territorial o su contribución a un modelo de desarrollo, aprendan a diferenciar los casos para mejor entenderlos e intervenir en ellos.

Germán es dueño y director de la empresa agropecuaria “Pago Viejo S.A.”, ubicada en la localidad de América (Partido de Rivadavia, 600 km al oeste de la provincia de Buenos Aires) de 11685 habitantes (Indec, 2010). Aunque en años anteriores llegó a trabajar 15000 ha, actualmente la empresa se centró sobre 8000 ha (entre tierras propias y arrendadas) para cultivos agrícolas. Además, tiene 700 vacas en ordeño y 3500 cabezas de invernada. En 2020, empleaba 36 personas a tiempo completo, sin contar el trabajo que se genera a través de los contratistas locales, a veces dedicados a tiempo completo en los campos agrícolas que produce la empresa Pago Viejo. De hecho, Germán evalúa que equivale a 10-12 empleos más.

El padre de Germán, oriundo de Pehuajó y que luego se recibió de ingeniero mecánico en Buenos Aires, ha fundado su propia empresa de construcción de línea de alta tensión, luego de haber trabajado unos años para la Dirección de Energía de la Provincia de Buenos Aires. En su tiempo había sido innovador, adelantando los trabajos de interconexión eléctrica del país en un momento en que cada localidad se producía su propia energía. Luego, los dos hermanos mayores de Germán, ingenieros mecánicos también, trabajaron en la empresa paterna. Todos los hermanos nacieron y se criaron en la ciudad de La Plata. Pero Germán eligió una carrera y una

trayectoria diferente. Se recibió de veterinario en la UNLP en 1983 y decidió en ese momento retomar como administrador rural del campo que su familia heredó del abuelo paterno en Pehuajó y que su padre decidió ampliar, realizando una inversión en el campo desde la empresa de Buenos Aires, como una forma de diversificación. A las 350 ha heredadas del abuelo, su padre le había agregado 450 ha más en 1981. Un año después, Germán acompañó a su familia en su decisión de vender estas 800 ha en Pehuajó para comprar el campo “La María” de 1700 ha en América. Luego decidieron instalarse con su esposa en América, sin experiencia, ya que sólo su abuelo había tenido experiencia en el campo, de mayordomo. Nos dijo: “[fue importante] moverse de la comodidad de La Plata [para ir a vivir] al campo”, « [mi objetivo fue] ir a aprender, ya que tenía mucha teoría de la universidad, pero poca práctica, quería crecer, no quería estancarme”; “Teníamos un título y nada más, para empezar una explotación agropecuaria era bastante poco [...] mi padre nos dio la oportunidad de aprender y crecer, [...] con el tiempo esas dos palabras fueron la guía de mi vida [y] el lema de mi vida y de la empresa [...] esas dos palabras fueron tomando otro significado mucho más amplio: el crecimiento personal, con la comunidad, con los compañeros de viaje: los colaboradores y un crecimiento de la empresa... y el aprendizaje de todo eso”. Con esas expresiones, nos parece que nos dio el sentido esencial de sus aportes en las clases, el eje de los relatos que nos hizo de su actividad.

Comenzó a desarrollar un campo mixto con 50% de agricultura y 50% de ganadería vacuna para carne. En 1986, Germán participó en la creación del primer grupo CREA de América con “algunos amigos, conocidos y desconocidos”. Fue un evento de gran importancia en su trayectoria como productor. Luego dedicó todas sus ganancias a crecer comprando tierras. En 1987 compra 442 ha más con el fin de instalar un tambo, que a partir del año 1989 pasa a llamarse “Santa Teresa”. El tambo será uno de los tres pilares de la empresa, junto con la agricultura y la invernada, y se transformará en la empresa en la actividad productiva que ha creado -de lejos- más empleos locales. En 1991 Germán compra otro campo mixto, de 858 ha, llamado La Angelita.

En 1993 se inicia un período de paréntesis con el campo, ya que Germán decide volver a La Plata para trabajar con sus hermanos en la empresa familiar. Dejó el campo, que había ascendido a 3000 ha en propiedad, a cargo de un amigo, ingeniero forestal, con la consigna de mantener un equilibrio entre las tres actividades: carne, leche y granos. En La Plata, aprovechó esos años para hacer una maestría en agronegocios en la Universidad del CEMA. Igualmente, durante todo este período, mantuvo una relación con el campo viajando al menos dos veces por mes.

En 1998, Germán vuelve a América con su familia, ahora conformada por su esposa y sus tres hijos, separándose en buenos términos de sus dos hermanos y con el compromiso de quedar a cargo de la parte agropecuaria de la empresa familiar. Así comienza un período de crecimiento, esta vez a través del alquiler de campos a terceros en los alrededores de América. Los años '90 han sido marcados, en concordancia con lo que estudió en la Universidad del CEMA, con el auge de la siembra directa, de las tecnologías de las comunicaciones y de las redes de negocios, que causaron un fuerte impacto en su producción. Esa tendencia generó una tensión con el principio de equilibrio entre las tres actividades del campo y, a partir de 2002, Germán termina dando más

importancia a la agricultura, sin dejar de hacer crecer un poco la producción de carne y de leche. Tampoco abandonó la estrategia anterior de crecimiento de la propiedad, de hecho, en estos años compra un campo en común con sus hermanos. Es también en este momento que su amigo ingeniero forestal se retira de la dirección de la empresa (en el 2003) para trabajar en Brasil, país de donde es oriunda su esposa. De esta manera ingresaron nuevos profesionales jóvenes y el equipo de dirección cambia profundamente. La superficie cultivada en granos creció hasta 2008/09, logrando un máximo de 15000 ha (de las cuales 2500 propias y el resto era alquilado). Luego, se decidió equilibrar nuevamente las producciones y la superficie cultivada bajó progresivamente a la mitad (8000 ha en 2020). En 2007, cambia la figura societaria por otra más conveniente a nivel fiscal y nace “Campos de Pago Viejo” como dueña de las tierras y “Pago Viejo S.A.” como empresa de explotación de estas tierras. De esta manera se evidencia mejor lo que es la renta de la tierra y las ganancias de la empresa. De ahí en adelante se estabilizaron las características de la empresa.

El análisis del tipo de mediación territorial de la empresa nos va a permitir poner el foco sobre el trabajo de inserción territorial que realizó Germán desde que se instaló en la localidad de América, en el 2002.

### **Vivir: la empresa como “obra”, no como negocio**

Es una dimensión de gran relevancia en este caso, de hecho, no es un dato menor que su esposa y su hija estén trabajando en la empresa<sup>35</sup>. El discurso de Germán ha tenido en cada una de sus intervenciones mucha pasión. Es algo común en todos los testimonios que hemos recibido en el aula, pero en este caso el objeto de la pasión es una realización personal, que en gran parte puede ser simbolizada por “la empresa”. Nos contó con orgullo la historia de su emprendimiento que, si bien le fue confiado por la familia y por su padre en particular, ha significado una realización personal en la cual Germán ha podido tener todas las iniciativas, aparentemente sin trabas. En un sentido existe una transmisión familiar ya que se crio desde joven en una cultura de la empresa, además siempre cuidó la rentabilidad y la coherencia técnico-económica de sus decisiones, las que pudo haber convalidado con su formación en agronegocios o dentro del trabajo de gestión comparativa que suele realizar el movimiento CREA. Pero la impronta de esta empresa nos parece en primer lugar personal, es decir, la persona le da el sentido a la empresa.

Recordemos que Germán tomó la decisión de ir a vivir con su esposa en el medio del campo, a 15 km de una pequeña ciudad, cuando la única experiencia en la familia de este tipo de vida fue la de su abuelo. Su esposa, oriunda de La Plata, tiene una formación de ingeniera química y había trabajado como técnica en la empresa de depuración de las aguas de Punta Lara cerca de La Plata. Con su formación de veterinario, y la cultura empresarial que recibió seguramente del

---

<sup>35</sup> Con respecto a sus hijos, el más grande estudió economía empresarial y hoy esta como mano derecha del director de SENASA; mientras que el más chico estudia Ingeniería Industrial en la UBA, provincia de Buenos Aires.

ámbito familiar, se jugó en un terreno desconocido, hasta decidió cambiar el campo original por otro, en un partido donde no tenía pasado. De una cierta manera Germán y su esposa tienen características de neorurales, presentando un caso de “ruralidad elegida” (según la expresión del geógrafo francés Bernard Kayser) que implica una dimensión personal muy fuerte en sus decisiones y en el emprendimiento.

Podemos contrastar Pago Viejo con otro caso empresarial que hemos tenido la suerte de contar en el taller desde 2018: Rubén. Nos parece que hoy, para Rubén, la empresa que tiene sí es un “negocio”, con todo el contenido positivo que se puede dar a la palabra ya que no se trata de evaluar, o catalogar si no de entender. De hecho, Rubén y Germán, no por casualidad los dos perteneciendo al movimiento CREA, desarrollan prácticas agropecuarias que buscan amigarse con la sociedad y con el medio ambiente, y ponen mucha dedicación a una inserción territorial local responsable de sus empresas. Pero en nuestras interpretaciones y comparaciones, Rubén le da más un sentido profesional, y Germán un sentido personal. Rubén nos parece que busca ante todo una significación de lo que hace como “productor-profesional” y Germán como un “productor-autor”. Esto no quiere decir que Germán no busca la excelencia profesional, de hecho, es lo que hace, pero la coherencia global hay que buscarla ante todo en la relación de un autor a su obra. Por el otro lado, no queremos decir que Rubén no ejerce creatividad construyendo con su empresa una “obra”, pero la coherencia global es la de una búsqueda del profesionalismo a través de la empresa (o sea esta forma singular de profesionalismo en el agro, ya que hay otras como lo vimos con el modelo familiar). De hecho, hoy su empresa incursionó en otros negocios además del agro, en particular la venta de instalaciones de seguridad, y piensa diversificar en la carpintería industrial.

Rubén, de 60 años, tiene su origen familiar en Urdinarrain, provincia de Entre Ríos, una localidad de 9000 habitantes a menos de 60 km de la ciudad de Gualeguaychú. Esa ciudad se hizo conocer internacionalmente por los conflictos ambientales entre la población local y las empresas de producción de pasta para papel del otro lado del río Uruguay, o sea que los movimientos ambientalistas en la ciudad y la región tienen fuerza y experiencia. La familia de Rubén tiene tradición productiva en el campo, y él se recibió de ingeniero agrónomo en 1987, en la Facultad de Esperanza (provincia de Santa Fe). Como muchos hijos de productores, se inició en la actividad a través de los servicios a terceros, asociándose con dos primos y su hermano, utilizando la maquinaria del padre y del tío. En 1994 “se jugaron”, como nos dijo, comprando una sembradora directa. Un año después, entró en el grupo CREA de Gualeguaychú. Pero luego falleció su hermano y, sumado a la crisis de 1999/2000, con una terrible sequía que lo agarró con muchas deudas, tomó consciencia de una gran fragilidad empresarial. En este momento tomó una decisión que fue clave en su vida y que marcaría el futuro de la empresa: trabajar con socios en un sistema de siembra compartida, compartiendo también las ganancias. Comenzaron entre tres o cuatro socios y llegaron rápidamente a ser 70 en una SRL. Hoy trabajan 47.000 ha (incluyendo el doble cultivo) más 30.000 ha ganaderas, todas en arrendamiento, tuvieron incluso trece camiones, pero en el 2019 por un conflicto gremial decidieron contratar este servicio y centrar la actividad de la empresa en la siembra, que es el servicio histórico que ofrecen, y también sobre



la operación más delicada de la producción: la aplicación de agroquímicos. No tienen sembradoras ni cosechadoras, ya que se contratan estos servicios, pero cuentan con nueve pulverizadoras. 85 personas trabajan para la empresa, de las cuales 17 son ingenieros agrónomos. Tienen 3000 cabezas de ganado y hoy quieren crecer más en ganadería. Buscan la excelencia empresarial, es lo que motiva a Rubén y a todo el grupo directivo. Por esa razón, se centran sobre las pulverizaciones, donde para ellos está el corazón de la profesionalidad. “No buscamos simplemente cumplir la ley, queremos construir la licencia social porque vivimos en una comunidad”. Hicieron un grupo WhatsApp con los 35 ingenieros agrónomos de Urdinarrain para monitorear la actividad, los problemas eventuales con los habitantes, promover charlas de información en colegios, etc. Mencionamos aquí esos aspectos del caso de Rubén para mostrar, en contraste con Germán, que la pasión se ejerce sobre la construcción de una profesionalidad desde la empresa, razón por lo cual esas prácticas deberían ser interpretadas en la dimensión “trabajar” del caso. En cuanto a la vida personal de Rubén, pese a que la esposa y el hijo también se emplean en la empresa, su proyecto personal se ejerce en un ámbito íntimo que está relativamente separado de la empresa. De hecho, nos dijo que está impaciente para jubilarse y poder disfrutar de viajes con su esposa. Aunque en 2020 también nos expresó sus deseos de pasar más tiempo en el campo, “mirando las cosas”, cerca de las actividades productivas como lo hacía antes, dejando la gestión de la empresa a los jóvenes, dándoles un lugar también para que desde “su impronta” generen cosas nuevas.

Distinto es el caso de Germán, ya que tiene una relación de mayor implicación personal en la empresa<sup>36</sup> desde la dimensión privada, como autor de la misma. La esfera privada es entonces más importante y con mayor intersección con la esfera del trabajo. Esa interpretación revela un sentido distinto a muchas de las dimensiones de la empresa. Por ejemplo, el compromiso de la SRL de Rubén con la comunidad local (apadrinamiento de dos escuelas, charlas informativas) y el cuidado del ambiente y de la salud humana (pulverizaciones responsables, acuerdos para una franja libre de agroquímicos de 600 metros alrededor del pueblo) relevan más del llamado «Balance Social» o RSE (“Responsabilidad Social Empresarial”) y de las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), o sea de una buena gestión empresarial, que de un compromiso personal. Por eso no se puede interpretar desde la esfera privada, como proyecto personal e íntimo, sino desde la gestión profesionalizada. Como vamos a verlo con más detalles en la parte de la relación con la comunidad local y la sociedad, las numerosas acciones de Germán, ya sea en favor del personal (becas de estudio, ayudas personalizadas en caso de dificultad, planes de formación, reserva empleos para madres solteras, e incluso se abrió a casos como: personas con problemas de adicción, personas con familiares presos o ex-convictos, etc...)<sup>37</sup> o en favor de la comunidad local (participando desde la cooperadora en la construcción de una

---

<sup>36</sup> No quiere decir que Rubén se implica menos en su empresa, pero no lo hace desde su esfera privada.

<sup>37</sup> No relevan tampoco de una especie de “paternalismo moderno”, en el sentido que Germán no aprovecha esas acciones para generar una deuda moral o afectiva. De hecho, algunos de sus empleados se fueron de su empresa cuando pensaron tener otras posibilidades o por distintos proyectos, y Germán nos dijo que no lo vio nada mal. Pero sí busca construir un interés común en la empresa.

ampliación del hospital municipal y del departamento de oncología, y participando en la fundación del colegio “Nuevo Surco” (apadrinamiento de una escuela), parecen ser partes de un objetivo personal, en este caso el sentido propio que le quiere dar a su emprendimiento, y no relevan en primer lugar de una “buena gestión”.

No se trata de una cuestión de sinceridad o no de la acción, que sería evaluar las acciones de Germán y Rubén en un plano moral lo que no es nuestro objetivo, sino de relación lógica de la misma con el emprendimiento. Nos declaró Germán enfáticamente: “la secundaria fue el proyecto más importante de mi vida”. Esa obra personal a la que tantos esfuerzos dedicó es entonces primero una empresa que es “bien de él”, en nuestra opinión puede ser para demostrar al resto de la familia su capacidad y su creatividad, y también es parte de un territorio específico, América, o sea que se trata de una empresa territorializada, aunque Germán no tenga raíces ahí. En nuestra interpretación, es lo que expresa cuando dice que su proyecto de toda la vida fue «aprender y crecer», un lema muy CREA pero que cobra un sentido singular profundo en el caso suyo. El crecer de la empresa y su compromiso con el territorio local están íntimamente vinculados con un crecimiento personal, de él y de su entorno, como da a entender en su frase “ayudamos al que se ayuda”. Eso es un aspecto esencial para tomar en cuenta en cualquier tipo de intervención de un ingeniero agrónomo en Pago Viejo. Se trata ante todo de una “obra” (en el sentido de la creatividad y de la intimidad), aún que por supuesto también es un negocio.

Este hallazgo que hicimos con el caso de Germán nos permite relativizar la generalidad y la pertinencia de un concepto uniforme de “agronegocios”. De hecho, la elección de la actividad del tambo, el rol que tiene esta actividad en la empresa (genera la mayor parte de los empleos, instala una cultura del trabajo y de la presencia, etc.) y en el territorio, y muchas decisiones que no se corresponden con el ideal-tipo de los nuevos negocios en el agro descritos por ejemplo por Gras y Hernández (2017), o Bisang et al. (2008) como por ejemplo: el crecimiento por compra de tierras, el anclaje en una sola localidad, el carácter mixto de la producción, estas diferencias con lo que aconseja el modelo muestran que hay una dimensión muy personal en el centro de la empresa.

## **Trabajar: la profesionalidad como “prolijidad”**

Dice Germán que se impuso un desafío: “ganar plata con el campo por encima del valor del alquiler, porque si no, alquilamos y nos dedicamos a otra cosa”. Sin embargo, al escuchar sus relatos durante todos esos años, es sin duda la palabra “prolijidad” que define mejor su modo de trabajar y sus objetivos, más que la palabra “rentabilidad”, habitualmente asociada a este tipo de agricultura. Esa prolijidad es para Germán un concepto amplio, que asocia frecuentemente a la palabra “compromiso”: “Buscamos hacer las cosas con profesionalidad, y sobre todo buscamos el bienestar de la gente que rodea la empresa, tanto de los dueños, de los que trabajan, como los que se relaciona con la empresa (clientes, proveedores de insumos, etc. [...]) para lograr un alto nivel de profesionalidad, buscamos crear productos y servicios de calidad, en compromiso

con el medio ambiente. El objetivo de la empresa es promover el bienestar y el desarrollo de los que la integran, de quienes se relacionan con ella y de la comunidad local”. Como lo explicamos, estamos en otra lógica que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aunque el criterio que impone Germán, impulsado fundamentalmente por un objetivo privado, sirva también al fin a un objetivo de “negocio responsable”. En principio, no le quita ni le agrega nada al *agribusiness* tal como es practicado por Rubén, simplemente muestra que, tomando incluso dos ejemplos de socios CREA aparentemente parecidos a primera impresión, hay una profunda diversidad de mediaciones territoriales en la agricultura llamada «empresarial» en Argentina, y que para un ingeniero agrónomo es de fundamental importancia saber detectarla y tomarla en cuenta. Las diferencias serían aún más grandes si tomáramos en cuenta otras formas de agriculturas, que se suelen confundir con las agriculturas empresariales, como por ejemplo la agricultura financiera de pools de capitales externos al sector, o la agricultura industrial concebida como simple eslabón para abastecer la transformación o los mercados. Es que los discursos ideologizantes o militantes que acompañan el trabajo de representación en los diversos modelos de agricultura tienen tendencia en aglomerar y uniformizar formas de trabajar que el profesional agrónomo debe saber discernir y diferenciar para poder intervenir con criterio, cualquier sea su grado de empatía con el modelo y con una u otra forma de hacer agricultura en particular.

Tanto en el caso de Germán como de Rubén, sin entrar en detalles, podemos ver una estrecha relación de sus sistemas de producción y prácticas productivo-económicas con esas dos combinaciones diferentes entre la esfera del vivir y la de trabajar.

En la parte de agricultura, Germán practica desde hace cinco años una agricultura por ambiente, consiguiendo mantener los rindes en el mismo tiempo que disminuye el uso de insumos. Por ahora no ve beneficios económicos importantes, lo considera como un tema en desarrollo, lo que le interesa en esta etapa es aprender otras formas de producir. Hace rotaciones y cultivos de servicio, logrando mejorar el tema de malezas y plagas aprovechando mecanismos propios de los ecosistemas y controlando el uso de herbicidas. Pidió un crédito para comprar unas pulverizadoras inteligentes y ahí sí vio un beneficio económico. La dimensión ambiental es esencial para la comunidad, pero también lo es para el sistema productivo, en vista por ejemplo a controlar en el largo plazo el desarrollo de malezas resistentes al glifosato, y de hecho ya se presentaron dificultades con la rama negra (*Conyza bonariensis*), el yuyo colorado (*Amaranthus quitensis*), el sorgo de alepo (*Sorghum halepense*) y otras malezas, con un sobre costo de manejo por mayor uso de agroquímicos de 58 USD/ha en 2018/19. En 2008-09 han llegado a sembrar un máximo de 15000 ha, pero finalmente se concentraron sobre una “base sólida”, compuesta por las 2500 ha propias y ciertos campos en alquiler, que pertenecen a dueños que conocen bien. El manejo sobre tierras propias o alquiladas es indistinto, en particular haciendo un esquema de rotaciones con 50% de gramíneas y 50% oleaginosas. También insiste en el uso de los EPP (Elementos de Protección Personal) para proteger a los empleados en los momentos de aplicación de agroquímicos. De hecho, tiene un asesor en higiene y seguridad con una auditoría mensual y hace siete años certificaron ISO 9000 y luego la abandonaron por su costo, y por no ver el beneficio de

mantenerla una vez haberla utilizado para ordenar las cosas. Nos dijo que sí lo ve interesante pedirla cada cinco años

La empresa de Rubén es un caso muy interesante de estrategia activa frente a los problemas ambientales y de construcción de una aceptación social de la forma de cultivo que Rubén llama: “la construcción de una licencia social”. “Activa” en el sentido de reconocer el problema, aceptar la legitimidad de las expresiones de los habitantes sin necesidad de adherir a ellas, y adelantar soluciones e incluso prever posibles problemas. Tal es así que, en una conferencia dada a otros productores y técnicos en 2017, un participante le preguntó si no era demasiado difícil ser productor en proximidad de los movimientos ambientalistas de Gualeguaychú, y Rubén contestó: “al contrario, es una suerte estar con esa presión porque ayuda a mi empresa a hacer adaptaciones necesarias”. Esa respuesta nos llamó la atención y nos condujo a invitarlo al aula, con el beneficio de ayudarnos a vislumbrar mejor las capacidades de inserción territorial de la gran empresa agropecuaria. Como lo explicamos, el corazón de la empresa, en cuanto a la imagen pública y la profesionalidad, son las ocho pulverizadoras. Dice Rubén que hay que ser visible en el espacio público, por eso cada máquina lleva el logo de la empresa. Las pulverizadoras tienen un sistema de monitoreo con cámaras, sensores de temperatura, de viento y de humedad relativa. Toda la información se almacena y se procesa con un software que activa alarmas en tiempo real cuando las condiciones no son adecuadas. Esas alertas las reciben tanto los operadores *in situ*, como los responsables de la empresa en forma remota, o sea a sus máquinas y/o celulares. El control es entonces colectivo e inmediato. La empresa adquirió una pulverizadora selectiva (*WeedSeeker*) con la finalidad de evaluar cuantos litros de producto se podría dejar de usar por hectárea con el mismo resultado. Los ensayos de pulverización dirigida por clorofila dieron un buen resultado, con un uso de 30% menos de productos. También se usan los cultivos de cobertura, mejorando el control de malezas, plagas y del agua, así como generando un aporte de fertilidad al suelo. Es más, el objetivo de Rubén es realizar una transición hacia una “agricultura agroecológica”, o sea “una forma más natural de producir” como lo describió, y de hecho, es la única forma posible en las tierras incluidas en el radio de prohibición de aplicación de 600 metros alrededor del pueblo. Además, la responsabilidad ambiental debe ser compartida por todos en la empresa, y no solo por los directivos. Es así que, hace cuatro años, un aplicador no respetó el protocolo interno de la empresa por error y fumigó cerca de una escuela en horarios de clase. La escuela se quejó, y Rubén estimó inmediatamente que la respuesta adecuada, tanto en interno para la empresa como externamente hacia la comunidad, era de despedir al empleado por error grave, y es lo que hizo. Fue una decisión muy difícil que calificó de “dolorosa”, incluso porque era uno de los mejores empleados, pero según él, era la única posibilidad para mandar un claro mensaje sobre el hecho de que la empresa entendía la gravedad del hecho y que lo primero es la salud de los habitantes.

En el caso de German, el objetivo en Pago Viejo S.A. en cuanto a la ganadería es poder utilizar los campos no aptos para la agricultura en la recría, por ejemplo a través de pasturas en los bajos donde se siembra festuca, agropiro, etc.; permitiendo así rentabilizar los machos holando provenientes del tambo. Hacen cría, recría y engorde, vendiendo novillos holando de 400

kg con terminación a corral de menos de un año. La raza del rodeo de cría es Aberdeen Angus, con una cantidad de 1000 vientres. Compran también terneros para engordar, pudiendo adquirir hasta 500 por año. Tienen cuatro campos de invernada, dos propios y dos alquilados, uno de estos últimos está cerca de la localidad de Pigüé (partido de Saavedra).

En cuanto al tambo, en 2011 Germán decidió pasar a un sistema completamente estabulado. Antes tenía un sistema en el cual, durante el periodo de mayor requerimiento alimentario, los 6-7 primeros meses de lactancia, las vacas eran ordeñadas en el tambo fijo de Santa Teresa. Mientas que los meses finales del período de lactancia las vacas eran llevadas en camión a campos ubicados a 10 km, con una ración a base de pastos y ordeñadas en un tambo móvil. En 2011 se decidió pasar a un tambo enteramente estabulado, con menos vacas, pero con más producción individual por vaca. Hoy están en 28 litros de promedio anual por día por vaca en ordeño (con picos a 32), mediante dos ordeños diarios. Algunas vacas producen un promedio diario de 40 o hasta 60 litros, pero nos dijo que es contraproducente porque aumentan los problemas de salud y la mortandad. En los años 2012 a 2014 llegaron a 20% de mortandad de terneras en guachera o más, lo que dificultó la reposición y causó un envejecimiento del rodeo de madres. Aunque estabulado al 100% o sea con todas las vacas encerradas a corrales, pero no en galpones bajo techo. En 2020, nos explicó que quería sumar más galpones para estabular las vacas en ordeño, pero decidieron dejar de priorizar la intensificación. Para eso tuvieron que cambiar de asesor, y según los resultados ya disponibles la vida útil de las vacas ahora supera los tres años. Usando un semen sexado (90% de hembras) pudieron hacer más presión de selección sobre las hembras y mejorar el rebaño. Para Germán, la estabulación bajo techo que quiere lograr no es para intensificar. Es un poco para el bienestar animal pero más que todo es para mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados del tambo: “Si uno quiere que la gente vaya a trabajar en el tambo hay que evitar que trabajen afuera y en el barro. También en verano deben trabajar a la sombra, y es lo mismo para las vacas, están con mejores condiciones bajo techo”.

La idea de Germán ahora es invertir en collares electrónicos para las vacas y mejorar el seguimiento en forma general, y en particular la detección de enfermedades. También la idea sería dar un paso hacia la compra de robots de ordeño. Según él, el robot no disminuye la cantidad de personal, pero mejora mucho el bienestar animal, las condiciones de trabajo, además de generar más información y ventajas productivas muy importantes. Lo más importante para él es el trabajo de los empleados: “si uno quiere tener gente de calidad, capacitada y demás, hay que darle las condiciones necesarias para que puedan y quieran trabajar, que estén a gusto”. Se espera que esas inversiones tengan una repercusión en la producción, logrando 3 a 4 litros más por animal en ordeño por día. Otro tema que se está trabajando es el procesamiento de los efluentes. Hasta hace poco la única ley que existía era para los industriales, pero con la participación de CREA, se sancionó una ley provincial que se debe implementar. Germán decidió ser parte de un plan piloto con otros nueve tambos CREA, a nivel de la provincia de Buenos Aires, para determinar cómo adaptar los tambos a esta normativa. Para eso, construyó tres piletas impermeabilizadas en vista a realizar un tratamiento de 90 días de los efluentes en su propio tambo.

El principio que guía la gestión del sistema productivo de Pago Viejo es sin duda la rentabilidad. Sin embargo, los relatos de Germán resaltan que este principio no es suficiente para entender la empresa. La voluntad de cuidar el personal, de tener una utilidad social local, de cuidar el ambiente, de estar atento a la salud y al bienestar animal todo en una forma que va más allá aparentemente de criterios empresariales de BPA o sea de una “gestión razonable”, nos conduce a elegir más bien la palabra que Germán empleó de “prolijidad” para caracterizar su forma de trabajar y conducir su campo. Esta prolijidad remite a una forma original y cuidadosa de insertar la empresa en el territorio local, una impronta personal con mucho compromiso que nos hace pensar que la esfera privada, el “vivir personal de Germán”, tiene una influencia grande en la esfera del trabajo. Porque finalmente “ser prolijo” no se enseña en una facultad o capacitaciones CREA, aún que sí se puede dar a ver y exponer, analizar y comparar en discusiones de grupo CREA. Se corresponde a la visión de Germán, y no -ante todo- a los estándares del agribusiness. No es ser parte de un proyecto de agricultura empresarial estándar o “certificable”, sino de una agricultura empresarial asociada íntimamente a un proyecto de vida y a una visión, que son de la “autoría” de Germán. En el caso de la empresa de Rubén, con 70 socios, esa particularidad de la gestión no sería ni posible ni deseable, y se pone en primer plano un principio de «profesionalidad» (entonces de uniformización) y de certificación de la forma de trabajar, que existe por cierto en el caso de Germán, pero que no es lo que más permite entender a Pago Viejo en la actualidad ni en su trayectoria histórica.

### **Participar: un escenario para “aprender y crecer”**

¿En qué ámbitos Germán participa de un debate público sobre las condiciones que permiten “vivir todos juntos, todos diferentes”? Muchos de nuestros estudiantes colocaron en esta dimensión acciones (numerosas) de Pago Viejo en favor de la comunidad (hacia la escuela, el hospital), pero nos parece que relevan de una estrategia de relación con la sociedad<sup>38</sup>, y no de participación de un diálogo entre pares o con los habitantes cercanos. En cambio, su participación en el movimiento CREA, un movimiento que da un lugar central al diálogo entre pares, y en muchas oportunidades con otros representantes de la sociedad, es lo más significativo de Germán en este aspecto. En 1986, fue miembro fundador del grupo CREA de América, cuando era muy joven y estaba iniciándose en la actividad. Nos dijo que ese grupo “tuvo un impacto importante, tanto para los miembros como para la comunidad”. Germán ha sido parte de la primera comisión directiva del grupo. También fue vocal zonal de AACREA, representando la zona oeste de la provincia de Buenos Aires, miembro de la comisión directiva nacional hasta 2005 y luego presidente de AACREA a nivel nacional. Hoy sigue involucrado dos o tres veces por año en el consejo consultivo de ex presidentes del movimiento.

---

<sup>38</sup> Hasta tendrían que figurar en la dimensión del “trabajo” si hubiésemos estimado que relevan de una lógica de gestión como lo son las BPA o la RSE.

A través de CREA, en 2012, conoció al “Grupo L” (Grupo Lincoln) que son 30 tambos medianos a grandes de la zona que venden en conjunto. Es típicamente una actividad de construcción activa de un mercado, por eso lo vamos a comentar en esta dimensión, sin embargo, las relaciones horizontales de las discusiones en el Grupo y la heterogeneidad de tamaños entre las 30 empresas (según nos comentó, sin que nosotros podamos evaluarla precisamente), nos conduce a ver este dispositivo también como un mecanismo de participación en la esfera pública, aunque en este caso quede circunscripta al sector lechero. Igualmente, entendimos que en el grupo se abordan cuestiones relativas a la diversidad de las formas de producción, y de hecho, el Grupo L contribuye activamente a defender esta diversidad en un sector lácteo cooptado por unas pocas industrias homogeneizantes y dominadoras.

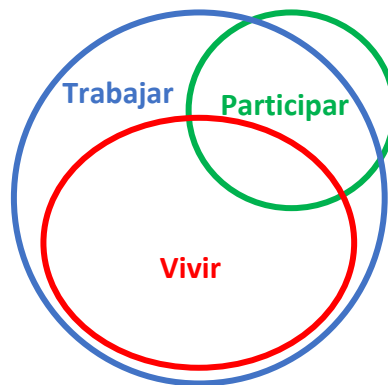
La insistencia y el entusiasmo con que Germán, en cada uno de los encuentros, nos habló del diálogo constante con sus empleados, nos lleva a considerar la empresa en interno como un lugar de ejercicio de la participación. Esos 40 empleados son miembros de la localidad local también, y aprenden a discutir de las decisiones de producción, escuchan al empresario argumentar al respecto y se les ofrece la oportunidad de opinar, por supuesto dentro de los límites que les corresponde en la empresa, pero igualmente no deja de ser un escenario de ejercicio de una actividad discursiva sobre las formas de practicar la agricultura. Sin contar que, implícitamente, esos empleados pueden ser portavoces de preocupaciones o formas propias de ver en la localidad. La comunicación en interno se basa sobre reuniones con todo el staff del tambo cada dos o tres meses. Con los grupos de trabajo, se hacen reuniones más seguidas. Además, Germán hace mucho hincapié en tener proyectos en común, que los empleados se sientan parte de las iniciativas de la empresa, que sientan que hay un trabajo en equipo, y que se explique siempre todo lo que se va a hacer. Si pensáramos que esto releva de un «marketing social», lo hubiésemos mencionado en la dimensión «trabajar» como una estrategia de producción, pero una vez más nos parece una voluntad propia de Germán, parte de un proyecto personal y no de un plan de gestión. No nos debemos dejar confundir por el hecho que, por momentos, Germán reviste esos aspectos con las palabras del mundo uniformizante del “*business*”, que probablemente encontró durante su formación en CEMA. Tampoco, en su caso y desde una trayectoria de neorural que al fin de cuentas tiene, el proyecto de inserción social local de Germán puede explicarse por un pasado de notable agrario, que no es y que su familia nunca tuvo en esta localidad. No se basa ni en “buena gestión” ni en “liderazgo tradicional local”, sino que lo interpretamos como un proyecto personal de inserción en el espacio público local.

¿Cómo esta mediación territorial empresarial tan fuertemente sostenida por una concepción y una trayectoria personal consigue entonces articularse con un modelo de desarrollo de nivel nacional?

Rubén por su parte participa a través de un grupo CREA, sin embargo, es destacable el hecho de haber constituido un grupo de ingenieros agrónomos locales, que si bien fue la respuesta a una fuerte demanda social lo que generó la conformación de este grupo, es una manera de mantener discusiones entre profesionales que ejercen sobre el mismo territorio. Su participación desde el sector le permite generar una conexión con instituciones locales y representantes de la sociedad.

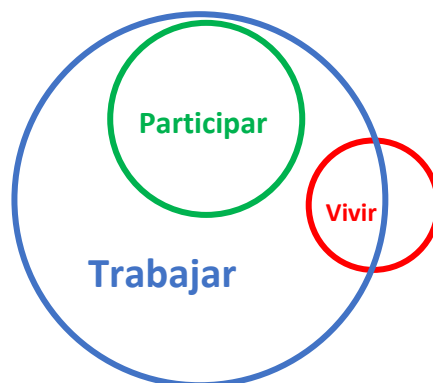
## Representación esquemática de la mediación territorial

Para el caso de German, la esfera de mayor tamaño relativo es la del trabajo y es la que le da sentido a la actividad. La esfera de participación en parte está dentro del trabajar por la participación dentro del sector y las diferentes acciones de la empresa en las instituciones de la comunidad, aunque como hipótesis podríamos pensar que la actividad de Germán en la esfera de la participación se articula con el vivir por el compromiso personal hacia la sociedad local. Si la participación puede ocurrir más allá de la actividad agropecuaria, es decir, por el compromiso local de German, entonces la esfera de participar no queda incluida por completo en la dimensión del trabajo.



*Figura 1 - Representación esquemática de la mediación territorial de Germán*

La esfera del vivir es un tamaño similar a la dimensión trabajo ya que entendemos el sentido personal que le da al proyecto de la empresa como su “obra” marca radicalmente la empresa. Además, el hecho de habitar en el territorio donde lleva adelante su actividad, junto con su familia, hace que la esfera del vivir se ha incluido totalmente dentro de la de trabajar.



*Figura 2 - Representación esquemática de la mediación territorial de Rubén*

Para Rubén también, la dimensión del trabajo es la más importante y abarca completamente a la esfera de la participación, pero la del vivir tiene otra posición. Su participación está siempre significada por el trabajo agropecuario y más específicamente la “empresa”. La dimensión del vivir en parte se vincula al trabajo por su gusto por la producción, aunque está en una buena



parte desconectada, ya que, si bien hoy en día todavía se encarga de la gestión de la empresa, tiene deseos de tener tiempo disponible para viajar y otros proyectos personales desvinculados de la empresa, es más: que lo ayuden a desvincularse por completo de la empresa. El tamaño relativo de la esfera del vivir es menor ya que ocupa menos en su discurso.

### **Ciencia: inserción robusta en redes nacionales de conocimiento, desarrollando una estrecha cooperación con las empresas internacionales de tecnología**

Recién recibido de Médico Veterinario de la UNLP, Germán buscó apoyo en el INTA en sus comienzos como productor. Muy rápidamente, como lo mencionamos, creó un grupo CREA y ha tenido una trayectoria muy activa en este movimiento, hasta incluso asumir la presidencia a nivel nacional. De hecho, la empresa pertenece a dos grupos CREA: CREA América y CREA América lechero. Completó sus estudios luego con una maestría en agronegocios de la Universidad del CEMA. Nunca cortó su relación con el INTA, implementado en su campo ensayos con esta organización, en paralelo a los que hacen con el técnico del grupo CREA que contrataron en el grupo. O sea que Germán es representativo de un sector productivo que está fuertemente integrado, y participe, de redes de conocimientos de nivel nacional. Pero al mismo tiempo ha desarrollado muchas relaciones con las empresas Bayer, Monsanto y Syngenta, haciendo con ellas ensayos de variedades, distanciamientos entre hileras, densidades de siembra, híbridos nuevos, etc. Dice que su objetivo es aprender con estas empresas. De hecho, Monsanto lo eligió con otros nueve productores para ser los primeros a evaluar en su campo las máquinas de «Precision Planting». Los ingenieros de la empresa también siguen muchas capacitaciones, en diferentes ámbitos. Por ejemplo, fueron a Córdoba para aprender sobre el tema de las malezas resistentes, incluso antes de que llegue el problema a sus campos, anticipándose de esta manera al problema. Aprender, innovar, incorporar nuevas tecnologías son actividades esenciales en el proyecto de Germán. Ha sido su forma de insertarse en el mundo agropecuario, del cual no era originario, y ha sido el lema de toda su carrera.

Rubén, por su parte, es ingeniero agrónomo recibido en la Facultad de Esperanza, Santa Fe. En la entrevista, nos comentó que al principio contrató a un profesor de la Facultad de Agronomía de la UBA, por medio de CREA, quien le ayudó a formar a los jóvenes de la empresa y empezar a crecer. En ese entonces fue necesario incorporar nuevas competencias y contratar contadores, abogados y licenciados en administración: “tuvimos que incorporar gente que antes no teníamos, necesitábamos gente en la administración, que lleve los números [...] era tan importante producir bien cómo administrar bien”, debido a que, nos explica Rubén, en el sistema de siembra compartida la gente busca tener la tranquilidad de que los números estén bien hechos. Para la empresa de Rubén, lo que prevalece es la inserción en las redes de conocimiento de ámbito nacional, de hecho, también tiene algunos ensayos con el INTA.

## **Mercados: la construcción de la confianza, el «ganar-ganar» y la autonomía como principios**

Inicialmente German vendía la leche a la Serenísimas, pero en 2012 conoció a través de CREA el Grupo L. y se asoció, vendiendo toda su producción (que es de leche fluida), a través de esta organización. Son 30 productores asociados para negociar con la leche de todos como si fuesen un solo productor. La idea es obtener mayor autonomía frente a la industria. De hecho, no le entregan a una sola fábrica, diversifican las ventas y en particular trabajan con empresas chicas que son más reactivas en cuanto a precios. Todos los integrantes de Grupo L. reciben el mismo precio, lo que llaman un “precio solidario” que resulta de un promedio de las ventas totales de leche. Por otra parte, los riesgos están compartidos ya que si hay una falta de pago tienen un “fondo de contingencia”. Se solicita que cada integrante haga una estimación de la cantidad que va a entregar de leche, para poder negociar. Todo se analiza en conjunto, pero las negociaciones las hacen cuatro de los integrantes que reciben un pequeño honorario para el servicio.

Germán se ha planteado transformar parte de su producción en quesos, pero le pareció que “es cambiar de actividad y el mayor problema es venderlos, porque hay que competir con las empresas grandes”. Siguen pensando sin embargo en la posibilidad de comprar los equipos para comercializar una parte de la producción directamente en sachets de leche pasteurizada, lo que no representaría una inversión importante y no presenta los mismos riesgos que los quesos. De todos modos, esta reflexión sobre la transformación no está cerrada para él.

En la relación con los operadores a los cuales venden o compran, dice Germán que su objetivo no es buscar primero el mejor precio, si no que construir la mejor relación posible, o sea confianza y fidelidad. Él piensa que es posible el principio empresarial de «ganar-ganar»: si la relación es benéfica para los dos, ni los clientes ni los proveedores van a buscar otro interlocutor o intentar sacar un beneficio a costa del otro. Nos dijo que es el mismo principio que aplica con sus empleados y con la firmas con las cuales tiene convenios de ensayos: “las relaciones de confianza se construyen [...] hay que privilegiar el largo plazo, aún que a corto plazo tengamos que aceptar un precio menos conveniente”. De hecho, la persona con la que comercializa la carne es la misma hace 30 años. También es a la empresa *Cargill* a quien vende el 80 por ciento de la producción de granos. El contratista rural es el mismo desde 1984. Era de Córdoba y su mudó a América cuando compró el material de German a cambio de trabajo.

## **Una estrecha relación con el Estado local**

Al pertenecer al movimiento CREA, Pago Viejo S.A. tiene de hecho muchas relaciones con el Estado nacional ya que este movimiento, si bien es privado, tiene mucha colaboración con INTA, y con el Ministerio de Agricultura en forma general. También la empresa tiene una relación directa fuerte con INTA, y con la Facultad de Agronomía de la UBA, a través de diversos ensayos que realizan en conjunto. Pero lo que llama la atención son las estrechas relaciones

con la Municipalidad. El grupo CREA, junto con la Sociedad Rural local y con los concejales, ha colaborado en la redacción la ordenanza de aplicación de fitosanitarios, desde hace ocho años y hoy sigue vigente. La relación con los Estados locales le parece tan importante a Germán que, en 2017, impulsó un viaje conjunto de una semana a EE.UU. con 7 intendentes, 1 diputado nacional y 8 productores más. El objetivo era de reflexionar en conjunto sobre el desarrollo local y regional a partir de los ejemplos vistos en Estados Unidos, en particular el rol de los Estados locales y de la cooperación público-privado. Nos dijo: “Fue una semana dedicada a que todos veamos como una zona parecida a la de nosotros había logrado un gran desarrollo de la mano del sector agropecuario”.

En el caso de Rubén, la vinculación con la municipalidad local es importante también y ha sido principalmente por el tema de las franjas de prohibición, un tema que, si bien ha generado grandes debates, ha permitido la estrecha vinculación con el Estado a nivel local. Sin embargo, en cuanto a las políticas nacionales, Rubén identifica desde las políticas de gobiernos periodos donde se priorizan aleatoriamente los mercados interno y externo: “en el país tenemos políticas que son netamente exportadoras o netamente de consumo interno”. Esta situación tiene un impacto en las decisiones de su empresa debido a la necesidad de adaptarse a contextos constantemente cambiantes. De hecho, la diversificación en 2020 en rubros no agropecuarios, en tecnología y seguridad (instalaciones de cámaras y softwares), la relaciona con el periodo actual que se orienta al mercado interno. La ganadería es para él una estrategia para tener una reserva de dinero fácilmente disponible.

### **Una relación con la sociedad casi enteramente mediada por la comunidad local**

La atención que aporta la empresa a una contribución positiva al bienestar de la comunidad local de América es muy grande y monopoliza, en los relatos de Germán, todos los argumentos sobre la relación con la sociedad. El rol de la empresa es, al escuchar nuestro interlocutor, en el territorio local, en contacto directo con la realidad social. Las únicas acciones más globales que nos mencionó han sido las visitas informativas organizadas en su campo para autoridades y periodistas. Pero podemos también estimar que el movimiento CREA es el canal principal que media las relaciones de este modelo de desarrollo con la sociedad nacional, y recordemos Germán se involucró muy activamente en el movimiento a los más altos niveles de responsabilidad. Pero a nivel de la empresa, lo que nos comentó en abundancia, han sido las relaciones con la comunidad local, con realizaciones muy concretas e importantes.

En 1991 en particular, creó con 26 familias de América y otros productores la Fundación Nuevo Surco. De las diez personas del consejo de administración, ocho pertenecían a CREA. Han donado fondos que permitieron construir un colegio privado con un sistema de becas para las familias que no cuentan con recursos para pagar los aranceles.

También participó de la creación, y fue el primer presidente de la Asociación Civil «Mejor Salud para Rivadavia» de la cual es vicepresidente en la actualidad. A través de la misma, ha

financiado una extensión de la capacidad del hospital municipal con cuatro habitaciones dobles más. Se realizaron refacciones en el quirófano y generaron también salas nuevas para oncología que abarcaría no solo América sino todo el partido. La idea de Germán es incentivar el retorno de los profesionales a América, motivo por el cual se ha reunido con diferentes actores, el intendente y varios concejales, también el presidente de la sociedad rural de América, compartiendo con ellos esa idea de compromiso social.

Nuevamente hay que mencionar, aquí en las relaciones con la sociedad, la acción de Germán a través del trato al personal, en particular del personal del tambo: “en los sistemas intensivos [nos dijo], lo fundamental es la gente”. Ya hemos hablado de las ayudas económicas (becas, préstamo frente a una emergencia, etc.), todas abordadas no en forma paternalistas y discrecional en la intimidad de la relación empleado-empleador, sino siempre de manera transparente en las reuniones periódicas de personal. También debemos mencionar aquí los empleos creados para mujeres del pueblo, a veces en cargos que tradicionalmente se consideraban para hombres. La primera mujer en trabajar en el tambo fue en 2012, una médica veterinaria. Luego, en 2016 incorporaron mujeres jóvenes para el ordeño. De los cinco ordeñadores, tres son mujeres, y nos comentó: “Las chicas que ordeñan fueron todo un tema, pero nos importa la actitud y que quieran trabajar; se las capacitó y nos costó mucho romper las barreras mentales que teníamos y que tenían ellas también ya que no veía una actividad para ellas”. Esta decisión de tomar mujeres surge de dialogar con el intendente quien manifestó que uno de los mayores problemas sociales de América es el desempleo de mujeres mayores de 30 años con hijos y solas; y hoy en día varias de ellas trabajan en Pago Viejo.

Germán resume esas acciones diciéndonos que “buscamos una empresa que haga feliz a la gente, que transmita la cultura que queremos tener y que sea atractiva”.

## **Reflexión sobre los casos analizados del modelo empresarial**

La historia que German nos cuenta (puesta en perspectiva con el relato de Rubén), describe una coherencia en un modo de funcionamiento y los cambios ocurridos en la empresa agropecuaria que es particularmente marcado por la trayectoria familiar y el contexto local (a nivel de pequeñas ciudades y pueblos), y es enriquecida con experiencias de las ciudades (incluso al internacional), en particular por sus estudios y participación en ciertas instituciones: las universidades, el CREA, INTA... que pueden aportar desde ángulos diferentes un mismo modelo de desarrollo. Pero primero, para entender la inserción de la actividad en el territorio, se ha visto la importancia de conocer el relato “la historia” a partir de los testimonios del productor empresarial que son analizados desde las tres dimensiones de la actividad humana en el agro: su proyecto de vida desde lo privado, lo participación en ámbitos públicos y la dimensión del trabajo (actividad socioeconómica).

El productor es oriundo de una familia de un pueblo de la provincia, en la región pampeana. Su padre ha trabajado en el sector de la energía, fundando una empresa propia (donde luego

trabajarían sus hijos) y teniendo como actividad principal la construcción de infraestructuras para conectar las localidades del país a una red nacional. El productor, nacido en la ciudad - de La Plata-, realizó sus estudios de veterinario (agronomo en el caso de Rubén) y luego decidió instalarse para vivir en el campo, aunque sin experiencia previa, más allá de la historia de su abuelo (como mayordomo de campo), para así “aprender y crecer” con la práctica. Esta idea será lo que marque el eje esencial para entender su actividad y las decisiones que fueron marcando su trayectoria.

Su participación en CREA desde 1886 fue esencial, marcando las características del productor, que se fue consolidando al principio con la compra de tierras para cultivos agrícolas e invernada, luego con un crecimiento a partir del arrendamiento y finalmente la instalación de un tambo con empleados locales, llegando a conformar las tres actividades principales que hoy en día constituyen su empresa, -Pago Viejo S.A-. Su participación se mantiene actualmente con un rol de presidente consultivo a nivel nacional y en el grupo local de productores desde su empresa.

Durante algunos años (entre 1993 y 1998) regresa a la ciudad, (deja el campo a cargo de un amigo Ingeniero Forestal, aunque volviendo al menos dos veces por mes), y decide estudiar una maestría en agronegocios (en la Universidad el CEMA), hasta instalarse definitivamente con su familia en un pueblo (de América), donde había adquirido la mayor parte de tierras, pero no era su lugar natal. Desde su regreso ocurren momentos en que la empresa se reestructura (se separa de sus hermanos), y entran en un periodo de crecimiento basado en alquiler de campos, aunque sin abandonar la estrategia de compra de tierras. Este periodo se corresponde al auge de la siembra directa, las nuevas tecnologías y las redes de negocios de los años 90’ (en concordancia con sus estudios). Hacia el 2002 la agricultura -en la empresa-, gana lugar en relación la ganadería y el tambo, aunque las tres actividades que siguen creciendo, y ocurre un punto de inflexión con cambios en el equipo de dirección e incorporando jóvenes profesionales, lo que significa una nueva etapa de gran crecimiento (llegando a las 15000 ha cultivadas en 2008). En este último periodo, la empresa cambia de figura societaria (en 2007) dividiendo la propiedad del campo y la explotación de la tierra. De ahí en adelante se empiezan a “estabilizar” sus características en cuanto a la superficie (con 8000 hectáreas en la actualidad), y las actividades productivas vuelven a equilibrarse: entre la agricultura, ganadería y el tambo.

El relato de German, en sus testimonios hacia los alumnos en el aula, es cargado de pasión por su “obra” de realización personal que es la empresa Pago Viejo S.A. Desde joven, se crió en una cultura de la empresa, cuidando la rentabilidad y la coherencia técnico-económica de sus decisiones, en correlación luego con su formación en agronegocios y el modelo de gestión comparativa que adquiere del movimiento CREA. La decisión de vivir en el campo con su familia, en un partido del que no es oriundo, le ha permitido instalarse y llevar adelante su emprendimiento, con una impronta muy personal en sus decisiones que llevan a la conformación de su empresa.

Al interpretar su relato se puede entender como la empresa es una “obra” personal desde una dimensión privada, en contraste a lo que ocurre en el caso de Rubén donde su empresa representa un “negocio”, pero en un sentido positivo ya que lo llevado adelante con una fuerte importancia y responsabilidad profesional. Sin embargo, y a pesar de la diferencia del sentido sus empresas,

ambos pertenecen al movimiento CREA e insisten en la importancia de la inserción territorial local responsable. Es así que Rubén ejerce una coherencia global por la búsqueda de una forma de “profesionalismo” en el agro, mientras que German, si bien lo hace de manera profesional, existe además la creación de una obra de autoría personal que se refleja a través de sus acciones hacia el personal de la empresa, por ejemplo, o hacia la comunidad local.

El caso de Rubén es marcado por el contexto social particular en el que lleva adelante su actividad (las papeleras, en Urdinarrain, provincia de Entre Ríos), donde los conflictos ambientales han figurado un escenario con fuerte presencia de movimientos ambientalistas. Rubén pertenece a una familia con una tradición productiva en el campo, además de ser Ingeniero Agrónomo formado en la ciudad de Esperanza y de pertenecer al grupo local de CREA. Reconoce que tuvo momentos económicos difíciles en la empresa, y otros muy favorables, pudiendo adquirir maquinarias y descubriendo, en su trayectoria como productor, un sistema que definiría la actividad principal empresa: la siembra compartida. Junto con la aplicación de agroquímicos de manera responsable, serían las actividades centrales de la empresa (SRL de 70 socios que produce 47000 ha de cultivos y 30000 de ganadería en campos arrendados, empleando 85 personas entre las cuales 17 ingenieros agrónomos). La excelencia empresarial es lo que motiva a Rubén y su grupo directivo, pudiendo considerar que es el este motivo por el que se centran en las pulverizaciones, ya que es un tema en el corazón de la profesionalidad en el contexto territorial donde desarrollan su actividad.

Es entonces esta dimensión del trabajo la que toma una importancia preponderante, por la buena gestión empresarial y profesionalizada, pero no se identifica tanto la creación desde lo personal, pudiendo interpretarse que existe un proyecto aparte, relativamente separado de la empresa, que Rubén ejerce en un ámbito íntimo.

En cuanto a German, con su lema “aprender y crecer” (desde joven), sugiere que el crecimiento de la empresa y su compromiso con el territorio local están íntimamente vinculados, lo que favorece el crecimiento personal de él y de su entorno, y permite relativizar en este caso el carácter de “agronegocio” en cuanto a las decisiones. Es así que entonces todo no se corresponde al ideal-tipo citado por los autores, demostrando que existe una dimensión muy personal presente en el centro de la empresa, que debe ser considerada para todo tipo de intervención del profesional ingeniero agrónomo.

Hay una profunda diversidad de las mediaciones territoriales de una agricultura llamada «empresarial» en Argentina. Las diferencias serían aun mayor al tomar la agricultura financiera de capitales externos al sector, o la agricultura industrial para abastecer la transformación o los grandes mercados. El profesional agrónomo debe saber discernir y trabajar con criterio entre los discursos ideológicos o militantes que acompañan la representación de los diversos modelos de agricultura, y que tienden a aglomerar y uniformizar las formas de trabajar. Más allá del grado de empatía con un modelo u otro de agricultura en particular.

En Pago Viejo S.A. la dimensión ambiental resulta fundamental para la comunidad, pero también para el sistema productivo, que se traduce en el control de maleas resistentes al glifosato, por ejemplo. La protección de los empleados en momentos de aplicación de agroquímicos es

también una problemática de relevancia, incluso con acciones a través de certificaciones ISO 9000. En el caso de Rubén es importante la “construcción de una licencia social”, para considerar la expresión de los habitantes y con el fin de trabajar en la solución y/o prevención de posibles problemas. Estas acciones de grandes empresas agropecuarias permiten entender la importancia de la imagen pública y la profesionalidad, que acompaña su intención de participar del espacio público. En respuesta aplican nuevos equipamientos, técnicas agronómicas y otras tecnologías, de comunicación y organización de la empresa.

El tambo en el caso de German, estabulado en corrales y de elevada producción diaria por vaca, se orienta hacia la incorporación de tecnologías que mejoren el bienestar del animal y al mismo tiempo las condiciones de trabajo de sus empleados, pero siempre manteniendo la productividad. German insiste en considerar otros principios que estima importantes además de la rentabilidad, en cuanto al cuidado del personal, el ambiente, la salud humana, el bienestar animal y en todo ello tener una utilidad social local; que va más allá de las buenas prácticas, entendiendo una forma de “prolijidad” en la manera de trabajar y conducir el campo, y que se corresponde una vez más con su visión personal.

La tercera dimensión que completa la mediación territorial en el caso de German, es la participación que se da básicamente en el ámbito de CREA, desde joven y llegando a ser parte de las instancias de representación nacionales, pero también integrando un grupo local de tamberos que además de consolidar una estrategia de construcción activa de un mercado, mantienen una discusión horizontal, entre pares, participando así de la esfera pública. En interno a la empresa existe también un ámbito de opinión e intercambio en el que participan los empleados, que si bien tiene sus límites, representa un escenario para el ejercicio de una actividad discursiva sobre las formas de practicar la agricultura, y permitiendo a los empleados ser portavoces de las visiones de la localidad.

Para Rubén, esta dimensión se materializa además del CREA, en la conformación de un grupo de ingenieros agrónomos locales, participando del espacio público local junto a otras instituciones y representantes de la sociedad. En ambos casos la participación tiene su lugar y toma formas específicas a las condiciones locales.

La mediación territorial empresarial sostenida por una concepción y trayectoria personal en el caso de Germán y por el sentido profesional para Rubén, logran insertarse en un modelo de desarrollo de nivel nacional a través de cuatro dimensiones a considerar en ciertos ámbitos del ejercicio profesional del Ingeniero Agrónomo.

German, desde su formación en la UNLP y luego en el CEMA, su participación y nivel de implicación en las distintas instancias y grupos CREA, y por su relación con el INTA, logra participar de redes de conocimiento de nivel nacional, representando un sector productivo fuertemente integrado. También a nivel internacional con empresas multinacionales, desde los aspectos productivos. En el mismo sentido, los ingenieros de la empresa capacitados en Córdoba, aprenden a innovar e incorporar nuevas tecnologías. Para Rubén la relación con la ciencia es similar en relación con las Universidades, el grupo CREA y el INTA, aunque él destaca además

las competencias administrativas, y disciplinas como los contadores y abogados, que participan en gran proporción en su esquema productivo.

La inserción en los mercados se da a diferentes niveles, para German a través del Grupo L. logrando cierta autonomía con respecto a la industria, abasteciendo a empresas chicas de la zona, y generando una estrategia original donde se asumen riesgos de manera compartida con el resto de los productores a través de un “fondo de contingencia”. En cierta manera, la estrategia es similar a la de Rubén en su lógica del sistema de siembra compartida. En cuanto a los operadores con los cuales German vende sus productos (y compra los insumos), no se plantea en la búsqueda del mejor precio, sino que cree la mejor relación posible, con confianza y fidelidad, en el principio de “ganar-ganar”.

La relación de las empresas con el Estado es directa, a través del INTA, CREA, el Ministerio de Agricultura y las Facultades en el ámbito nacional, pero también a nivel local con las Municipalidades. Para ambos casos se destaca la particular relación a partir del rol de los Estados locales y de la cooperación público-privada, incluso se fortalece con la reflexión sobre la gestión en función de ejemplos al internacional, en particular el modelo de Estados Unidos para los casos analizados. Para Rubén el tema de las “franjas de prohibición” ha sido un puntapié para establecer intercambios y vínculos locales, mientras que percibe las políticas nacionales como un factor de impacto en las decisiones de la empresa.

Por último, en la relación con la sociedad se destaca el fuerte vínculo con la comunidad local, la empresa hace de interlocutor en un contacto directo con una realidad social, generando acciones muy concretas e importantes. Se destacan sistemas de becas estudiantiles, creación de asociaciones, en el sector de la salud (hospitales locales), y reflexiones sobre desarrollo: el retorno de los profesionales a la localidad. En el plano nacional esta relación puede establecerse a través de CREA, que para los casos analizados hemos visto el rol central en la mediación con todas las dimensiones del modelo de desarrollo. Finalmente, al interior de la empresa esta dimensión existe en las reuniones periódicas del personal, y queda claramente reflejada en inclusión de las mujeres en los trabajos que tradicionalmente han sido considerados para hombres, siendo una problemática local que se aborda al interior de la empresa para el caso de German.

Se puede concluir en que la inserción territorial local del modelo empresarial está presente en distintos niveles de organización territorial, y en constante diálogo y evolución, en función de una realidad social local que se hace presente y es considerada tanto en interno a la empresa como en la relación del empresario con las instancias municipales e instituciones. También se inscribe en una dinámica relativamente estable y construida a conciencia con los actores del mercado, un vínculo cercano al Estado local y centros de conocimientos bien definidos e integrados para apoyar y difundir este modelo de desarrollo que logran funcionar en red.



## Reflexiones de los alumnos sobre el rol profesional

Durante el taller del TIC II del año 2020, los estudiantes reflexionaron sobre la formación y el rol profesional para el modelo de agricultura empresarial en los informes que hicieron en base a la literatura y a los testimonios vistos en clase que han sido Germán, Rubén y otros. Todos los grupos coincidieron, que en este tipo de agricultura las acciones o las intervenciones profesionales están limitadas dentro de la dimensión PRODUCIR de la actividad, específicamente con aspectos técnico-productivo. Sin embargo, el ingeniero agrónomo no tiene la mano completamente en las decisiones productivas de la empresa, sino que debe acordar con otros profesionales relacionados con la contabilidad y la administración, además del directorio de la empresa. Es más, algunos alumnos estiman que hay una disminución de la participación del agrónomo en las decisiones estratégicas: “Nuestro rol como profesionales en este modelo empresarial, está perdiendo terreno”. “Adquiere una mayor relevancia los precios, los insumos, la minimización de los costos y los riesgos económicos. Todos aspectos relacionados a una administración gerencial eficiente”. En tal sentido los alumnos asumen que otras profesiones están ganando el terreno del agrónomo. “Este modelo tiene una lógica de mercado en la búsqueda de la maximización de ganancias, mediante evaluaciones económico-financiero”, sobre todo en aspectos de gestión económica. Por su parte, afirman que el ingeniero agrónomo tiene una función que está más relacionada con el acompañamiento técnico y con la gestión de las producciones: “Tenemos que cumplir funciones administrativas, de acompañamiento técnico y de gestión”. “El rol es netamente de asesores, teniendo a cargo el monitoreo y seguimiento de los cultivos y la aplicación del paquete tecnológico adecuado para la obtención de los beneficios perseguidos por el empresario”.

Si bien los futuros profesionales comparten que su rol no está vinculado a la toma de decisiones, concuerdan que deben estar actualizados en los nuevos conocimientos científicos que surgen constantemente en este tipo de agricultura y resulta entonces necesario estar a la vanguardia para poder realizar el acompañamiento técnico de la actividad. “Debemos capacitarnos en estrategias para mejorar los rendimientos como por ejemplo en agricultura de precisión”, “En las nuevas maquinarias y en la elaboración de mapas de productividad”. En este tipo de agricultura, resulta central según ellos el uso de tecnologías con un aval científico “Es un tipo de agricultura que tiene una legitimidad técnica”. Por otra parte, afirman que, durante la carrera, se adquieren herramientas y capacidades técnicas específicas para trabajar con este tipo de empresas agropecuarias. “Tenemos las herramientas para optimizar la producción, está en nosotros seguir capacitándonos y aprender a usar las tecnológicas para cumplir los objetivos”. Algunos estiman que, si bien la agricultura campesina y familiar son modelos emergentes, la agricultura empresarial “es la que parece brindar mayor oferta laboral [...] esto se vincula a la visibilidad que tiene este tipo de producción en los medios de comunicación, redes sociales y portales de búsqueda laboral”.

Por último, la mayoría de los grupos consideran que el gran desafío de los profesionales y de este modelo, es desarrollar sistemas productivos sustentables: “Hay una creciente preocupación para que la sociedad no siga viendo a este modelo productivo como el “malo de la película” en

aspectos relacionados al cuidado del medio ambiente, por lo que nuestra figura de futuros ingenieros agrónomos, en este sentido, toma un rol sumamente relevante para garantizar que se produzca de una manera efectivamente sustentable y amigable con el medio ambiente”. Esta demanda surge principalmente de sectores de la sociedad, que se encuentran cada vez más preocupados por el medio ambiente. También afirman la necesidad de “desarrollar modelos más ecológicos, estrategias de manejo como el pastoreo racional, diseños de rotación agrícola y diversificación de cultivos” y de reflexionar sobre la construcción de sistemas de manejo alternativos “Investigar alternativas de control biológico para disminuir la simplificación del agroecosistema y la dependencia de fitosanitarios de síntesis”.

Por otro lado, también sugieren la necesidad de capacitarse en cuestiones legales como el tratamiento de efluentes de los tambos y desarrollar alternativas para cumplir los requerimientos establecidos, por ejemplo: “desarrollar biodigestores [...] para generar biogás”. Además, hacen énfasis en la posibilidad de “desarrollar otras energías alternativas como pantallas solares” y en los sistemas productivos, para disminuir el impacto ambiental, proponen el desarrollo de las certificaciones que revaloricen estas formas de producción: “Desarrollar alternativas productivas y poder generar certificaciones relacionadas con el origen, el modo de producción, el bienestar animal, etc.”.

## Referencias

- Albaladejo C. y Cittadini R. (2016) “El productor silencioso: destino del gran actor de la modernización de los años 1960–70 en la actual copresencia de agriculturas de la región pampeana argentina” *Revista PAMPA* 16, Universidad Nacional del Litoral. p. 9-34.
- Bisang, R., Anlló G. y Campi. M (2008). “Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina”. *Revista de Ciencias Sociales*. IDES, Buenos Aires. Vol., 48, N° 190-191. Pág. 165-207.
- Gras, C. y Hernández, V. (2017). “Hegemonía, innovación tecnológica e identidades empresariales: 50 años de revoluciones agrícolas en Argentina. Universidad Autónoma de Zacatecas. *Estudios críticos del desarrollo*. Pág. 107-128.
- Hernández, V. (2009). “La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas”. - 1ª ed. - Buenos Aires: Biblos. Políticas Públicas. Pág. 39- 64
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2010. Censo Nacional de Población. Disponible en <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-3-999-Censo-2010>
- Strada J. y Vila A. (2015). “La producción de soja en Argentina: causas e impactos de su expansión”. *Estudios de Economía Política y Sistema Mundial*

## Ejercicios de autoevaluación sobre el capítulo leído

- 1) Dibujar y argumentar una representación esquemática de la mediación territorial para los casos de estudio. ¿Cuál/es es/son la/s dimensión/es que le dan sentido a la actividad? ¿Hay diferencias entre los dos casos analizados? Fundamentar
- 2) ¿Cuántas y que tipo de actividades identificas para este modelo? ¿qué proporción representa cada una con respecto a la otra?
- 3) ¿Cuál es la relación entre la dimensión privada y la del trabajo en los casos analizados?
- 4) Completar el siguiente cuadro sobre las cuatro dimensiones del modelo de desarrollo, indicando para cada una de ellas: a) dos instituciones o actores (fundamentales para el caso analizado). b) una idea o frase clave.

<p>Estado</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p><i>Frase clave:</i></p>	<p>Ciencia</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p><i>Frase clave:</i></p>
<p>Mercados</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p><i>Frase clave:</i></p>	<p>Sociedad</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p><i>Frase clave:</i></p>

- 5) ¿Qué implicancia tienen estas empresas en el desarrollo local? Fundamente y compare para los dos casos analizados.

6) ¿Como actúan estas empresas ante las demandas o las preocupaciones de la sociedad local? ¿Es factible generalizar ese dinamismo o cambios de prácticas para el modelo de agricultura empresarial? Fundamente y comparé con otros modelos de agricultura.

7) En base a lo aprehendido durante la carrera realizar una reflexión sobre los siguientes puntos

-Competencias adquiridas en la carrera:

-Dificultades para trabajar con el modelo:

-Acciones de intervención profesional mencionadas:

¿Qué coincidencias y disidencias encuentras en relación a lo planteado por los estudiantes en años anteriores?